

المنظمات الوطنية للتسويق السياحي دعامة أساسية في الصناعة السياحية

- عرض حالة هيئة ترويج السياحة الماليزية -

National tourism marketing organizations vital pillar for the tourism industry

- case of « Tourism Malaysia » board -

بلال بلّحسن¹، أحمد مخلوف²

¹ جامعة لونيسي علي البليدة 2 (الجزائر)، b.belahcene@univ-blida2.dz

 ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3275-8738>

² جامعة البلقاء التطبيقية (الأردن)، damakhloof@gmail.com

 ORCID: <https://orcid.org/0009000820667079>

تاريخ النشر: 2025/01/20

تاريخ القبول: 2024/12/01

تاريخ الاستلام: 2024/10/24

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وتأكيّد الدور الذي تلعبه المنظمات الوطنية للتسويق السياحي في تعزيز صناعة السياحة، من خلال نشاطها الأساسي وهو الترويج للوجهة السياحة لبلد المقصد، حيث قمنا باتّباع المنهج الوصفي من خلال عرض دراسة حالة للهيئة الوطنية للترويج السياحي بماليزيا، وبعد عرض واقع قطاع السياحة والنشاطات التي تقوم بها الهيئة محل الدراسة ضمن مخططات سنوية، تمّ التوصل إلى أن دور المنظمات الوطنية للتسويق السياحي محوري لربط مختلف الفاعلين وتوحيد جهودهم التنافسية، ومن أهم التوصيات المقدمة هو ضرورة قيام الجزائر كمقصد سياحي بإعادة تأهيل دور هيئات الترويج السياحي بما يسمح بتحسين صورة المقصد السياحي الجزائري.

الكلمات المفتاحية: المنظمة الوطنية للتسويق السياحي، ماليزيا سياحة، الوجهة السياحية.

Abstract:

This study aimed to clarify and confirm the role that national tourism marketing organizations play in promoting the tourism industry, through their main activity, which is the promotion of the tourist destination of the destination country. We followed the descriptive approach by presenting a case study of the National Tourism Promotion Authority in Malaysia, and after presenting the reality of the tourism sector, we concluded from the activities carried out by Tourism Malaysia within the framework of the annual plans that the role of national tourism marketing organizations is essential to connect the different actors and unify their

✦ المؤلف المرسل.

مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد (8) العدد (1) (2025)



Ce(tte) œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

efforts within the competition. One of the most important recommendations presented is the need for Algeria, as a tourist destination, to rehabilitate the role of tourism promotion organizations in order to improve the image of Algerian tourism.

Keywords: National Tourism Marketing Organizations, Tourism Malaysia, Tourism Destination

مقدمة

تعتبر مؤشرات قطاع السياحة التي عرضتها المنظمة العالمية للسياحة عبر موقعها الإلكتروني (www.e-unwto.org) ما قبل جائحة كورونا جد إيجابية، لا سيما من حيث اجمالي الإيرادات التي وصلت إلى 1.8 تريليون دولار سنة 2019 وهو ما يمثل حوالي 30% من اجمالي الصادرات العالمية من الخدمات، وتسجيل اجمالي سياحة وافدة قدرها 1.5 مليار سائح مساهمة بذلك (بصفة مباشرة أو غير مباشرة) بـ 10.5% من اجمالي التشغيل العالمي وكذلك بـ 10.5% من الناتج الإجمالي العالمي. وكذلك المؤشرات المسجلة ما بعد الجائحة خلال سنتي 2022 و 2023 حيث عرف قطاع السياحة العالمي انتعاشا ملحوظا بتسجيل 1.3 مليار سائح سنة 2023 أي بنسبة تقارب 87% ما قبل الجائحة وبإيرادات 1.48 تريليون دولار. وعليه فقطاع السياحة لا يزال وسيبقى يلعب دورا مهما في التنمية الاقتصادية العالمية، ومنه فتبني الدول لاستراتيجيات وطنية لتحقيق صناعة سياحية من خلال التكامل مع مختلف القطاعات لاسيما النقل، الفلاحة، البناء، التعليم والتكوين وغيرها من القطاعات يعتبر توجهها استراتيجيا باهداف تنمية متوسطة وطويلة الأجل. وتعتبر المنظمات الوطنية للتسويق السياحي أحد الفاعلين في قيام صناعة سياحية وهي تلك الهيئات العمومية (في الغالب) التي تعمل على توحيد جهود مختلف الفاعلين من أجل الترويج الجيد للوجهة السياحية للبلد. حيث أن وجود المقومات السياحية ببلد ما كما هو في حالة بلدنا الجزائر من مقومات طبيعية وتاريخية وثقافية، دون اغفال المنشآت القاعدية المناسبة، غير كاف ما لم يتبعه بتسويق ملائم من خلال حزم سياحية يتم اعدادها لعرضها على طالبي الخدمات السياحية.

ولقد انتهت العديد من الدول إلى الدور الذي يلعبه التسويق السياحي في ترويج وتحسين صورة الوجهة السياحية للبلد، وتعتبر ماليزيا من الدول الناشئة الرائدة في قطاع السياحة حيث استطاعت أن تحتل المرتبة التاسعة ضمن الدول الأكثر زيارة سنة 2012، وأن تحافظ على متوسط عدد سياح أجانب سنويا يفوق 30 مليون سائح خلال آخر 10 سنوات. ويعود ذلك بالإضافة إلى الموارد السياحية الطبيعية التي تزخر بها ماليزيا وتوفر عنصر الأمن إلى التنظيم الجيد للقطاع وتضافر جهود مختلف الفاعلين فيه لاسيما الهيئة الوطنية للترويج السياحي المعروفة اختصارا "ماليزيا سياحة Tourism Malaysia".

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية مدى مساهمة المنظمات الوطنية للتسويق السياحي في دعم صناعة السياحة من خلال التخطيط والإنتاج والترويج وبناء صورة علامة الوجهة السياحية للبلد المضيف،

معتبرين أن تميز بلد ما (كحال الجزائر) بالموارد السياحية الطبيعية و المنشآت الفنية غير كاف لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن البلد أو دخول السوق الدولي للسياحة، كما نهدف من خلال بحثنا إلى إبراز أهمية التسويق السياحي المؤطر ضمن هيآت حكومية معلومة الصلاحيات تسعى إلى تسويق الوجهة السياحية للبلد ككل. وللوصول إلى الأهداف المرجوة تم اتباع المنهج الوصفي من خلال عرض الأطار النظري لمتغيرات الدراسة ثم عرض وتحليل واقع السياحة في ماليزيا، ثم التطرق إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها هيئة ترويج السياحة الماليزية لدعم صناعة السياحة في ماليزيا خلال الفترة 2014-2023.

1. الإطار النظري لمنظمات تسويق الوجهة السياحية

نتطرق ضمن الاطار النظري للبحث الى مفهوم المنظمات الوطنية للتسويق السياحي، نشأتها، تعريفها، أهدافها ومهامها.

1.1. تعريف منظمات تسويق الوجهة السياحية

انفق العديد من الباحثين حول تعريف منظمات تسويق الوجهة، حيث يشار إليها بأنها المسؤولة عن تسويق الوجهة كتعريف عام، حيث يرى (Dimitrios, 2000) أن تطوير إستراتيجية تسويقية ومزيج خاص بالوجهة تعتبر عملية معقدة بسبب تداخل مصالح مختلف المتعاملين، فلا يمكن إدارة وتسويق الوجهة بنفس الطريقة المتبعة داخل المنظمات، فكل متعامل له إستراتيجية تسويقية خاصة، وتعتبر منظمات تسويق الوجهة هي المسؤولة عن تسويق الوجهة، فهي تعمل على مراقبة مختلف الفاعلين وتوحيد جهودهم بما يخدم الوجهة. تعرف منظمة تسويق الوجهة السياحية بأنها: " أي منظمة على أي مستوى تقوم بتسويق وجهة محددة، وهي لا تشمل الإدارات الحكومية المسؤولة عن التخطيط ووضع السياسات" (Pike, 2004). كما تعرّف بأنها: " المنظمة التي تقوم بالمساندة والترويج لجميع المنظمات الناشطة في المنطقة السياحية، لكن في نفس الوقت تقدم المعلومات الصادقة والكاملة والتي قد تجذب أو تبعد الزوار عن نشاطات معينة" (Beldona et al, 2003).

أغلب البحوث تشير إلى أن منظمات تسويق الوجهة السياحية يجب أن تكون تابعة للقطاع العام وأن تتمتع بالاستقلالية بما يسمح بالتنسيق بين مختلف الفاعلين في القطاع، وبما يخدم مصلحة السكان المحليين وديمومة الوجهة كجذب سياحي، كما يمكن أن تكون وطنية أو جهوية أو محلية. وعليه نعرف منظمة تسويق الوجهة السياحية بأنها منظمة مستقلة تقوم بمجموع النشاطات التي تصب ضمن تسويق الوجهة السياحية، من أجل استمرار جذب المنطقة للزوار.

وتختلف التسميات المستعملة للتعبير عن منظمات تسويق الوجهة السياحية من بلد لآخر، ونذكر منها (Pike, 2004):

- * الوكالة (Agence): مثل Latvian Tourism Development Agency
- * الهيئة (Authority): مثل The Gambia Tourism Authority
- * المكتب (Bureau): مثل Hawii Visitors Bureau
- * المركز (Centre): مثل Le Centre Gabonais de Promotion Touristique
- * اللجنة (Commission): مثل Australian Tourist Commission
- * الهيئة (Council): مثل Swedish Travel & Tourism Council
- * الدائرة (Department): مثل دائرة السياحة والتسويق التجاري بدبي
Dubai Department Tourism And Commerce Marketing
- * الديوان (Office): مثل China National Tourism Office، وكذا الديوان الوطني للسياحة الجزائر
- * المنظمة (Organisation): مثل Cypress Tourism Organisation

كما تستعمل بعض منظمات تسويق الوجهة في تسمياتها اسم البلد أو الوجهة مضاف إليه مصطلحات مثل: سياحة (Tourism) "Malysia Tourism"، وجهة (Destination) "Destination Notherland"، أو زيارة (Visit) "Visit Britain"، وتعتبر هذه التسميات أكثر فعالية من حيث أنها تصلح لتكون كلمات مفتاحية في محركات البحث على الانترنت، كما أن السائح نادرا ما يعرف أو يبحث عن تسمية منظمة تسويق الوجهة كأحد مصادر المعلومات بالرغم من أهميتها، وعليه فمثل هذه التسميات ستسهل توجيه السائح نحو منظمات تسويق الوجهة ومنه زيادة فعالية التسويق.

2.1. أهداف منظمات تسويق الوجهة السياحية

تتمثل الأهداف العامة التي يجب تتبناها منظمات تسويق الوجهة السياحية فيما يلي (Dimitrios, 2000):

- تعزيز رفاهية السكان المحليين على المدى الطويل؛
- تعظيم الرضا لدى زوار الوجهة؛
- تعظيم أرباح المنظمات المحلية وتعظيم أثر المضاعف؛
- ضمان توازن مستدام بين الفوائد الاقتصادية والتكاليف الاجتماعية والثقافية والبيئية من أجل تحقيق أثر إيجابي للسياحة في المنطقة.

ويقترح (Pike, 2004) المحاور الآتية لأهداف منظمات تسويق الوجهة السياحية:

- تعزيز صورة المقصد؛
- زيادة ربحية القطاع؛
- الحد من الموسمية؛
- ضمان التمويل طويل المدى.

3.1. مهام منظمات تسويق الوجهة السياحية

يعتبر جذب السياح إلى الوجهة السياحية هو أهم دور تقوم به منظمات تسويق الوجهة السياحية في إطار عملها التسويقي بهدف استقطاب أكبر عدد من الزوار، وتقوم بعدة مهام تصب جميعها في مهمتها التسويقية، ونذكرها كما يلي (Bornhorst et al, 2010):

- التنسيق بين مختلف المكونين لقطاع السياحة (بما في ذلك الهيئات المحلية، السياسية، المدنية، التجارية والصناعيين السياحيين) وذلك من أجل توحيد الرؤية حول السياحة؛
- استكمال الأدوار التي يقوم بها مختلف الفاعلين داخل المجتمع المحلي للمقصد السياحي، حيث يجب أن تكون منظمة تسويق الوجهة السياحية ذات كيان واضح يجلب الانتباه للسياحة حتى يبين أهمية السياحة لسكان الوجهة؛

- المساعدة في ضمان تطوير عناصر الجذب السياحي من مرافق، أحداث، برامج، صورة المقصد مما يساهم في حسن التوقع والترويج، ومنه تنافسية العرض؛
- مساعدة الزوار من خلال خدمة المعلومات للزوار قبل وأثناء الزيارة؛
- مساعدة المنظمات الخارجية التي تعمل على جلب الزوار للوجهة مثل وكالات السفر وبائعي الرحلات بالجملة، باعتبارها همزة وصل في قطاع السياحة.

ويرى (Beldona et al, 20003). أن منظمات تسويق الوجهة يجب أن تقوم " ببيع المدينة "، كناية عن الوجهة السياحية المعروضة كمنتج للبيع في السوق، وذلك من خلال القيام بالمهام الآتية:

- تطوير صورة لتموقع الوجهة في السوق كمنطقة جذب للسياح واللقاءات؛
- التنسيق بين مختلف الهيئات في صناعة السياحة الخواص منهم والقطاع العام؛
- العمل بالتعاون مع المخططين في القطاع؛
- تمثيل كل من البائعين (العرض السوقي) والمشتريين (الطلب السوقي)، باعتبارها منظمة مستقلة، وذلك من أجل تجنب صراع المصالح؛
- تزويد الزوار بالمعلومات التي يطلبونها؛
- توفير الريادة للصناعة.

من خلال وجهة نظر إدارية يتبين أن عمل منظمات تسويق الوجهات السياحية محدود، بسبب تداخل عدة مهام وأولويات لدى السلطات المحلية، وعليه فمنظمات تسويق الوجهة تعمل ضمن الحدود الآتية (Pike & Page, 2014):

- عدم إمكانية تغيير الاسم الرسمي والحدود الجغرافية للمنطقة التي يشرفون عليها؛

- محدودية مراقبة طبيعة التجربة التي خاضها الزوار في الوجهة مقارنة بالوعود المقدمة في الحملات التسويقية، بما في ذلك الازدحام المروري، الكتابة على الجدران، النفايات، والجريمة؛
- محدودية الاتصال مع الزوار من أجل المشاركة الفعالة، ومنه فهي تعتمد على نتائج المسوح الميدانية، وردود الفعل على مواقع التواصل الاجتماعي؛
- محدودية التحكم في سكان الوجهة السياحية (مجتمع الضيافة) واتجاهاتهم نحو الزوار، وخاصة فيما يتعلق بدور السياحة وتفاعل السكان واعتزازهم لإيجاد سياحة صديقة للبيئة؛
- محدودية التحكم في طرق الوصول إلى الوجهة، كالاتفاقيات الثنائية بين الدول، وتوفير البنى التحتية للنقل كتطوير المطارات، الموانئ، السكك الحديدية والطرق؛
- محدودية التأثير في كيفية إدارة البيئة الطبيعية، وطريقة تنمية وصيانة المناطق وكيفية تقسيمها؛
- عدم التحكم في أصحاب المصلحة بالوجهة السياحية فيما يخص تطوير المنتج، التسعير، الاتصالات التسويقية، إلا في حالات الشراكة؛
- الاعتماد على عدد قليل من الوسطاء في تحديد المنتجات وتوزيعها؛
- ويمكن القول أن الأهم من كل ما سبق، هو تواجد منظمات تسويق الوجهة تحت رحمة الساسة وأصحاب المصالح من أجل ضمان استمرارية التمويل.

كما أن أغلب المنظمات الوطنية للسياحة ليس بإمكانها إنفاق مبالغ كبيرة على ترويج الوجهة، كما هو حال كبرى المنظمات في القطاع الصناعي، وعليه فالتحدي يكمن في كيفية إيجاد الرسالة المناسبة التي تمكنها من: عرض جوهر الوجهة، تمييز الوجهة عن باقي الجهات المنافسة ذات الخصائص المماثلة، وأن يكون للرسالة معنى في الأسواق غير المتجانسة والمتغيرة. ويمكن ملاحظة هذا التحدي في كل جوانب عمل منظمات تسويق الوجهة بما في ذلك: التمويل، الإستراتيجية، التنظيم، السياسات، الميزانية، الموارد البشرية، إدارة الأزمات، العلامة التجارية، الاتصال، بحوث السوق، الترويج وقياس الأداء (Pike, 2004).

2. الإطار التطبيقي للدراسة

نعرض من خلال الجانب التطبيقي للدراسة بداية واقع السياحة في ماليزيا باعطاء لمحة تعريفية عن البلد ماليزيا، ثم احصائيات السياحة فيها خلال الفترة 2000-2023، ثم نقوم بتعريف هيئة ترويج السياحة الماليزية من حيث مهامها وأهدافها، وسنوضح في العنصر الأخير من الجانب التطبيقي اهم النشاطات التسويقية التي تقوم بها المنظمة الوطنية للتسويق السياحي بماليزيا خلال الفترة 2014-2023.

1.2 تقديم ماليزيا

ماليزيا من الدول الناشئة التي عرفت حضورا ملحوظا في الساحة الدولية عموما وفي القارة الآسيوية خصوصا مع مطلع القرن 21، حيث تبنت مع بداية التسعينات خطة طموحة إلى غاية 2020 لتصل إلى

مواصفات دولة متقدمة بمجتمع أساسه المعرفة (مجتمع المعرفة). وتقع في جنوب شرق آسيا بين خطي عرض 2° و 7° شمال خط الاستواء، وتتكون من 13 ولاية، عاصمتها "كوالالمبور"، بمساحة تبلغ حوالي 329,847 كيلومتر مربع، تتميز بمناخ استوائي دافئ مع درجات حرارة تتراوح بين 23 درجة مئوية إلى 32 درجة مئوية. بدأ تاريخ ماليزيا في أوائل القرن 15 بتأسيس "سلطنة ملاقا". وتحصلت البلاد على استقلالها عن بريطانيا في 31 أغسطس 1957 باسم اتحاد الملايو. ثم تشكلت ماليزيا بشكلها الحالي عام 1963 مع دخول ولايتي صباح وساراواك. وتشكل الصناعة العنصر الأكبر في اقتصاد ماليزيا، في حين أن السياحة والمواد الأولية، مثل النفط وزيت النخيل والأخشاب، هي أيضاً من المساهمين الرئيسيين في اقتصاد البلاد.

تضم ماليزيا شعباً متعدد الثقافات، فإلى جانب السكان الأصليين خاصة من الملايو، ساهم المهاجرون من الصين والهند وإندونيسيا وأجزاء أخرى من العالم في التكوين متعدد الأعراق لسكانها. وبناءً على إحصائيات دائرة الإحصاءات الماليزية، قدر عدد سكان البلاد في عام 2020 بنحو 32.7 مليون نسمة.

يعتبر الإسلام الدين الرسمي في ماليزيا، ولكن يتم ممارسة الديانات الأخرى بما في ذلك البوذية والهندوسية والمسيحية بكل حرية. اللغة الوطنية هي "البهاسا ملايو" (الملايو)، لكن اللغة الإنجليزية منتشرة على نطاق واسع. كما يتحدث معظم الماليزيين لغات ولهجات مختلفة، مثل الماندين والكانتونية والتاميلية.

تتخذ ماليزيا شعار "Malaysia Truly Asia" "ماليزيا آسيا الحقة" لتعبر عن التنوع العرقي والثقافي الذي تتميز به. وتضم ماليزيا مجموعة كبيرة من المنتجات السياحية المثيرة على مدار العام للزوار للاستكشاف والاستمتاع (www.malaysia.travel).

تبنت ماليزيا خطة تنمية وطنية تبدأ سنة 1990 وتنتهي سنة 2020، متكونة من مجموعة من البرامج التنموية ومن بينها برنامج التحول الاقتصادي الماليزي (Malaysia's Economic Transformation Programme)، هذا البرنامج الذي حدد المفاتيح الاثنا عشر للنمو الاقتصادي، ومن بينها القطاع السياحي، والذي وضعت له أهداف طموحة أهمها الوصول إلى عتبة 36 مليون سائح بإيرادات مالية قدرها 168 مليار رنجت سنة 2020 (pemandu.org).

انتقل عدد السياح في ماليزيا من 5.5 مليون سائح سنة 1998 إلى 24.6 مليون سائح سنة 2010 حيث احتلت حينها المرتبة التاسعة عالمياً، بنسبة نمو فاقت 347% في ظرف 12 سنة. وبتثبيت المتغيرات المؤثرة في القطاع السياحي ما عدا التسويق السياحي، نلمس أهمية التجربة الماليزية في تسويق مقصدها السياحي. ورغم تراجعها في الترتيب العالمي، إلا أن عدد السياح لا يزال يعرف نمواً مستمراً. وهو ما سوف نتناوله في العنصر الموالي.

2.2 احصائيات السياحة في ماليزيا

تشتمل ماليزيا معالم جذب سياحي متنوعة من ناطحات السحاب الشاهقة إلى الجبال الوعرة، والشواطئ الرملية إلى المرتفعات ذات المخابئ الباردة، ومن أهم المعالم السياحية بالعاصمة "كوالالمبور" بُرجا "بتروناس التوأم" المعروفان أيضاً باسم KLCC وهو عبارة عن مبنى مزدوج مكون من 88 طابقاً، ويعتبر مكاناً شهيراً للتصوير السياحي. كما يعد جبل "كينابالو" الذي يقع في محافظة "صباح" أعلى جبل في جنوب شرق آسيا، حيث يبلغ ارتفاعه 4095 متراً ويشتهر بالتنوع البيولوجي. كما تعد ماليزيا موطناً للعديد من الجزر الجميلة مثل "لانكاوي"، "بولو"، "تيومان" و"بولو سيبادان"، وهي تحظى بشعبية كبيرة بين السباحين والغواصين. كما تشتهر ماليزيا بتنوع مطبخها نتيجة لتنوعها الثقافي مما يجعل البلاد مكان جذب لتذوق الطعام (www.eyeonasia.gov.sg).

الجدول الموالي يعرض حجم السياحة الوافدة إلى ماليزيا ما بين سنة 2000 و 2023.

الجدول 1: حجم السياحة الوافدة إلى ماليزيا 2000-2023 (الوحدة: مليون)

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد السياح	10.2	12.88	13.31	10.57	15.7	16.43	17.55	20.97	22.06
السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد السياح	23.65	24.58	27.71	25.03	25.75	27.44	25.72	26.76	25.95
السنة	2018	2019	2020	2021	2022	2023	//	//	//
عدد السياح	25.83	26.1	4.33	0.13	10.07	20.14			

المصدر: (mytourismdata.tourism.gov.my)

من خلال الجدول رقم 1 يتبين التطور الذي عرفه قطاع السياحة في ماليزيا، حيث سجل نموا ملحوظا في حجم السياحة الوافدة، حيث انتقل عدد السياح من 10.2 مليون سائح سنة 2000 إلى 16.43 مليون سائح سنة 2005، بزيادة 6 مليون سائح أي بنسبة نمو فاقت 61% في مدة خمس سنوات، وقدّر عدد السياح الأجانب الذين زاروا ماليزيا سنة 2010 بـ 24.58 مليون سائح بزيادة فاقت 8 مليون سائح مقارنة بسنة 2005. وبقي حجم السياحة الوافدة في مجال 25-26 مليون سائح في باقي السنوات ودون الوصول إلى الهدف المسطر وهو الوصول إلى 36 مليون سائح بحلول 2020. ولقد تأثرت ماليزيا كغيرها من دول العالم

بجائحة كورونا حيث سجلت سنة 2021 عدد سياح وافدين قدره 0.13 مليون سائح، لتعرف انتعاشا في السنة المالية 2022 ثم 2023 حيث سجلت فيها ماليزيا 20.14 مليون سائح. الجدول رقم 2 يبين عائدات السياحة ما بين سنتي 2000 و 2023.

الجدول 2: عائدات السياحة في ماليزيا 2000-2023 (الوحدة: مليار دولار)

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
العائدات	4.33	6.05	6.44	5.32	7.41	7.98	9.07	13.35	12.4
السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
العائدات	13.35	14.12	14.57	15.5	16.35	18	17.27	20.52	20.52
السنة	2018	2019	2020	2021	2022	2023	//	//	//
العائدات	21.02	21.52	3.17	0.06	7.05	17.82			

المصدر: (mytourismdata.tourism.gov.my) (1 دولار=4رنجت متوسط سعر العملة)

من خلال الجدول رقم 2 يتبين أهمية قطاع السياحة في الاقتصاد الماليزي، حيث سجل القطاع عائدات مالية قدرّت بـ 4.33 مليار دولار سنة 2000، لترتفع إلى 7.98 مليار دولار سنة 2005 بنسبة نمو فاقت 84% خلال خمس سنوات، وقد سجلت سنة 2010 حينما احتلت ماليزيا المرتبة التاسعة عالميا من حيث عدد السياح إيرادات مالية قدرها 14.12 مليار دولار، وواصلت الإيرادات نموها لتعرف ذروتها سنة 2019 حيث سجلت 21.52 مليار دولار. لتتدهور الإيرادات بجائحة كورونا حيث في سنة 2021 حقق قطاع السياحة الماليزي إيرادات ضئيلة جدا حوالي 0.06 مليار دولار، لتعرف انتعاشا ملحوظا سنة 2023 بإيرادات مالية قدرها 17.82 مليار دولار.

3.2 تقديم هيئة ترويج السياحة الماليزية

هيئة ترويج السياحة الماليزية والمشهور باسم "ماليزيا سياحة" (Tourism Malaysia)، هي المنظمة الحكومية الرسمية المسؤولة عن تسويق ماليزيا محليا وعالميا كمقصد سياحي، وتتمثل رسالة الهيئة كما هو مشار إليه على موقعه الالكتروني، هو تسويق ماليزيا كمقصد سياحي بامتياز وجعل صناعة السياحة كدافع أساسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد.

أنشأت هيئة تطوير السياحة الماليزية (Tourism development corporation of Malaysia) في 10 أوت 1972 تحت وصاية وزارة الصناعة والتجارة، وألحقت بوزارة الثقافة والسياحة بعد إنشاء هذه الأخيرة في 20 ماي 1987، وتغير اسم الهيئة بقرار 1992 لتصبح هيئة ترويج السياحة الماليزية (Malaysia Tourism Promotion Board).

■ مهام هيئة ترويج السياحة الماليزية

تتمثل المهام الموكلة إلى هيئة ترويج السياحة الماليزية بحسب قرار 1992 (Malaysiatourism.act1992) فيما يلي:

- تحفيز السياحة إلى ماليزيا ومن داخلها؛
- ترويج ماليزيا كوجهة سياحية في السوق المحلي والدولي؛
- تنسيق مع أي هيئات أو منظمات أو وكالات حكومية أو غير حكومية تقوم بنشاطات ذات صلة بتسويق أو ترويج السياحة؛
- تقديم اقتراحات للوزارة مرتبطة بالبرامج أو الوسائل التي من شأنها تسهيل وتنشيط وتنمية صناعة السياحة في ماليزيا، والسهر على تنفيذها في حال قبولها من طرف الوزارة الوصية؛
- كما يجب على هيئة الترويج السياحي أن يمتلك السلطة (Power) للقيام بأي عمل يمكنه من أداء جيد لنشاطاته، لا سيما من خلال:
- * السهر على جميع النشاطات المرتبطة بالسياحة سواء كانت ذات طبيعة تجارية أو صناعية بالإضافة إلى نشاطات البحث والتدريب التي تساهم في أداء نشاطاته؛
- * الشراكة أو العمل مع أي وكالة أو منظمة دولية أو غيرها في القطاع السياحي؛
- * ضمان الدعاية السياحية محليا وفي الخارج لترويج ماليزيا كوجهة سياحية؛
- * التواصل مع أي هيئة أو منظمة حكومية أو غير حكومية مرتبطة بموضوع الترويج السياحي؛
- * قيادة بحوث واستطلاعات حول كل ما من شأنه الأداء الجيد لوظائفها الترويجية؛
- * الدخول في أي محادثات أو ترتيبات مع أي هيئة من شأنها تحسين أداء وظائفه؛
- * المساعدة في تطوير كل من مؤسسات السياحة الماليزية، مناطق الجذب، ومختلف التسهيلات المقدمة للسائح؛
- * التصرف في أصول رأسمال حسبما يراه هيئة الإدارة؛
- * تعيين أي وكيل يساهم في الأداء الجيد لنشاطاته؛
- * فرض رسوم أو تحميل تكاليف بما يساهم في الأداء الجيد للنشاطات وتطبيق سلطته؛
- * القيام بأي شيء مناسب يساهم في تنفيذ نشاطاتها بكفاءة؛
- * أن يمارس أي نشاط والقيام بأي واجبات تندرج ضمن القانون.

■ أهداف هيئة ترويج السياحة الماليزية

تتمثل أهداف هيئة ترويج السياحة الماليزية في ثلاثة أهداف رئيسية والتي تمثل في نفس الوقت المحاور التي تقام على أساسها مختلف الاستراتيجيات وهي (TourismMalaysia):

- ✓ زيادة عدد السياح الوافدين؛
- ✓ زيادة الدخل السياحي؛
- ✓ زيادة نسبة تكرار الزيارة.
- كما نجد الأهداف الآتية المعلنة على الموقع الالكتروني للهيئة:
- ✓ ترويج ماليزيا كمقصد سياحي بامتياز؛
- ✓ عرض الخصوصيات الطبيعية والثقافية الفريدة لماليزيا؛
- ✓ زيادة الحصة السوقية للسياحة الماليزية والخاصة باللقاءات والمعارض والمؤتمرات والاتفاقيات الدولية؛
- ✓ زيادة الدخل السياحي من خلال زيادة عدد السياح الوافدين وفترة مكوثهم؛
- ✓ تشجيع السياحة وكل ما هو مرتبط بصناعة السياحة؛
- ✓ المساعدة في تنمية السياحة المحلية، وتشجيع الاستثمار السياحي لزيادة فرص التشغيل، وتطوير الاقتصاد، ومنه تحسين جودة العيش.

4.2 عرض أهم النشاطات الترويجية لهيئة ترويج السياحة الماليزية خلال الفترة 2014-2023

تقوم هيئة ترويج السياحة الماليزية بنشاطات تسويقية سنوية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للقطاع، حيث يتم وضع أهداف كمية نهاية كل سنة بعد تقييمها استعدادا للسنة الموالية، لاسيما من حيث حجم السياحة الوافدة وكذا عائدات السياحة، لذلك فهو يقوم بعرض مخطط عمله سنويا، ويقوم أيضا بتحضير عروض سياحية والتي ينتجها قسم تطوير الحزم السياحية بالهيئة (Package development Division) وبمساعدة وكالات السفر. ومن أهم ما قام به القسم ما يسمى بـ "1001 حزمة عطل ماليزيا 1" « Packages 1001cuti cuti 1 MALAYSIA » والموجه في الأصل للسياح الداخليين، لكن يروج أيضا في المعارض الدولية، وهي برامج لرحلات سياحية عددها 1001 مصنفة بحسب أنواع السياحة الموجودة في ماليزيا، حيث تعطي عدة خيارات للسائح.

■ النشاطات الترويجية 2014-2016

نقوم فيما يلي بعرض أهم النشاطات الترويجية التي قامت بها هيئة ترويج السياحة الماليزية خلال السنوات 2014، 2015، و2016.

وضعت هيئة ترويج السياحة الماليزية شعار سنة 2014 كمايلي : "سنة زيارة ماليزيا Visit Malaysia Year، باختصار " 2014VMY"، حيث كثفت نشاطاتها التسويقية خاصة بالنسبة لدول الآسيان (ASEAN) من أجل استقطاب أقصى عدد من السياح، ولقد استطاع قطاع السياحة في ماليزيا تسجيل رقم قياسي خلال سنة 2014 بزيارة 27.44 مليون سائح. ووصل عدد السياح المحليين إلى 169.3 مليون زائر.

تم تنظيم ما مجموعه 890 برنامجًا ترويجيًا، شمل بعثات لفرق البيع ومعارض وندوات وورش عمل وعروضًا ترويجية محلية وفي الخارج من قبل هيئة ترويج السياحة الماليزية طوال عام 2014. حيث تم تقسيم مهام هيئة ترويج السياحة الماليزية إلى ...مناطق (Annual Report TM 2014): منطقة جنوب شرق آسيا وهي أهم منطقة، منطقة شمال وشرق آسيا، منطقة جنوب آسيا، غرب آسيا وأفريقيا، منطقة أمريكا، أوروبا والمحيطين. نعرض فيما يلي برنامج الترويجي الخاص بمنطقة جنوب شرق آسيا فقط.

يعتبر سوق جنوب شرق آسيا والذي يتكون من: سنغافورة، تايلاند، أندونيسيا، الفيتنام، كمبوديا ولاوس مهم جدا حيث أن أكثر من 74% من حجم السياحة الوافدة لسنة 2014 كان مصدرها سوق جنوب شرق آسيا. حيث خصص سبع مكاتب وثلاث ممثلات للترويج السياحي موزعة على مختلف المدن لهذه البلدان. أما بالنسبة للنقل الجوي في هذه المنطقة فبالإضافة إلى الطيران الماليزي، فإن أغلب دول جنوب شرق آسيا تضمن رحلات منتظمة إلى ماليزيا، كما يلقي الطيران المنخفض التكلفة (low-cost carriers) رواجًا كبيرًا من خلال تواجد شركات النقل الجوي (AirAsia, Citylink, AirAsia, Zest Malindo Air and Xpress, YOU Wings, Air). وفي عام 2014، تم تنظيم ثلاث بعثات مبيعات من قبل هيئة ترويج السياحة الماليزية لهذا السوق، وهي سنغافورة (17-19 جانفي)؛ بانكوك وشيانغ ماي ويانغون بتايلاند (2-27 جوان)؛ وكذلك هانوي، هوشي منه المدينة، بنوم بنه وسيام ريب بفيتنام (20 - 26 أوت). وقد شارك في هذه البعثات مشغلو الخدمات الفندقية والسياحية، وكلاء السفر، وممثلون عن مختلف الولايات. كما شارك هيئة ترويج السياحة الماليزية في ست معارض دولية خاصة بالسياحة والأسفار تم تنظيمها في منطقة جنوب شرق آسيا. كما نظم هيئة ترويج السياحة الماليزية العديد من العروض الترويجية وبرامج رحلات بالتعاون مع منظمي الرحلات السياحية المحليين لترويج وبيع العروض الجذابة مباشرة للمستهلكين. كما تم عقد ما مجموعه 15 ندوة وورشة عمل سياحية نظمتها مكاتب السياحة الماليزية في جنوب شرق آسيا، وقد تم برمجة هذه الأنشطة لإعلام الفاعلين في صناعة السياحة في هذه المنطقة حول أحدث البرامج والمنتجات السياحية المتوفرة في ماليزيا. وفي إطار السياحة البيئية قامت ماليزيا باستضافة منتدى السياحة لآسيان (ASEAN Tourism / ATF/Forum) من 16 إلى 23 يناير 2014، حيث اجتمع المنتدى السنوي الثالث والأربعين مختلف المشاركين، 462 مشترى، 100 ممثل إعلامي، 353 عارض و 879 بائعا. وكان الهدف من هذا المنتدى السياحي التركيز على الترويج المستمر لمنطقة آسيان وجعل جنوب شرق آسيا الوجهة السياحية الأكثر شعبية في العالم، فضلا عن زيادة التعاون الإقليمي في مختلف المجالات. ولقد تحسنت ماليزيا خلال سنة 2014 على عدة جوائز وأوسمة في القطاع السياحي أهمها: "أفضل وجهة للغولف في آسيا"، "أفضل ملاذ للتقاعد في العالم"، "أفضل وجهة عائلية"... الخ

سنة 2015 كانت هي الأخرى مليئة بالنشاطات والفعاليات الترويجية للسياحة الماليزية، حيث كان شعار سنة 2015 هو (MyFest)، حيث اطلق هيئة ترويج السياحة الماليزية لعام 2015 حملة للترويج لـ: " عام المهرجانات الماليزية (MyFest)" والتي ركزت على الجوانب الثقافية العديدة التي يحتفل بها سكان ماليزيا المتنوعون. تحت عنوان "احتفالات لا نهاية لها" "Endless Celebrations"، وقد حددت أكثر من 200 احتفال مثير للاهتمام السياحي في تقويمها للفعاليات التي يمكن للسائح تجربتها في ماليزيا (Annual Report 2015).TM

في سنة 2016 نظم هيئة ترويج السياحة الماليزية وشارك فيما يقارب 180 برنامجًا ترويجيًا من خلال 35 مكتبًا خارجيًا وثمانية مكاتب تسويق. وشملت أنشطة الترويج السياحي الدولي بعثات المبيعات والعروض الترويجية والمعارض السياحية والمعارض والندوات وورش العمل والإعلانات وبرامج الدعاية وكذلك الترويج للمنتجات السياحية المتخصصة. ولقد تم تعزيز تنفيذ هذه الجهود بالتعاون مع وكلاء السفر وشركات الطيران والشركات المتخصصة، والذين ساعدوا أيضًا في تعزيز منتجات ماليزيا السياحية حيث قامت شركاء السياحة والسفر بإضافة حزم سياحية جديدة. ولقد تم تسجيل 26.8 مليون وافد في عام 2016، وحققت بذلك ماليزيا 87.9% من إجمالي 30.5 مليون سائح وافد مستهدف لهذا العام. وعلى الرغم من أنها فشلت في تحقيق الهدف، فقد أظهر الأداء السياحي في ماليزيا لعام 2016 نموًا بنسبة 4.0% (Annual Report TM 2016).

■ مخطط النشاط التسويقي 2017-2020

سنة 2017 تم الاحتفال بالذكرى الخمسين لتأسيس رابطة دول جنوب شرق آسيا والمعروف باختصار اتحاد آسيان (ASEAN)، لذلك تم تنظيم العديد من الأحداث السياحية بالتعاون مع وكالات السياحة والأسفار وشركات النقل في الدول المشتركة ضمن اتحاد آسيان، ومن أهم الأحداث السياحية التي شارك فيها هيئة ترويج السياحة الماليزية: منتدى السياحة آسيان شهر جانفي بسنغافورة، المعرض الدولي للسياحة بانكوك تايلاند شهر فيفري، معرض السياحة والأسفار مانيدا الفلبين شهر فيفري، الصالون الدولي للأسفار فيتنام شهر أفريل، منتدى صناع المحتوى السياحي ماليزيا شهر جويلية، معرض آسيان 50 بروناي شهر أوت، المعرض الدولي للأسفار فيتنام شهر سبتمبر، صالون كمبوديا للأسفار شهر نوفمبر. بالإضافة إلى المشاركات في معارض السياحة لدول الآسيان، شارك هيئة ترويج السياحة الماليزية في 25 معرض دولي في مختلف قارات العالم: إيران، السعودية، الهند، الصين، هونغ كونغ، الامارات المتحدة، روسيا، كوريا الجنوبية، اليابان، فنلندا، تركيا، ألمانيا، كازاخستان، هولندا والمملكة المتحدة وتميزت سنة 2017 بخفض ميزانية الترويج من طرف وزارة المالية إلى 25 مليون رنجت، إلا أن النتائج المحققة كانت مشجعة حيث ارتفع نمو السياحة الوافدة من اغلب الدول خاصة الصين وروسيا، إلا أن انخفاض عدد السياح القادمين من سنغافورة المصدر الأساسي

للسياحة الوافدة إلى ماليزيا كان له اثر واضح على العدد الإجمالي للسياح، لكن من الناحية الحسابية كان العائد على الاستثمار في الحملات الترويجية التي وصل عددها الإجمالي 136 حملة بحوالي 10.7 مليار رنجت (Annual Report TM 2017).

في سنة 2018 قامت هيئة ترويج السياحة الماليزية بإعلان برنامجها الترويجي لثلاث سنوات 2018-2020 (tourism-malaysia-integrated-promotion-plan-2018-2020)، عرض من خلال التوجهات الإستراتيجية لهذه الفترة، مع وضع خطط الترويج المحلي والدولي، حيث حافظ على تقسيمات أسواقه المستهدفة (آسيان، آسيا+افريقيا، أمريكا+أروبا+المحيطين)، مع تحديد آليات لعرض منتجات سياحية جديدة، وقد كان الهدف الأساسي من خلال هذا المخطط الثلاثي هو الوصول إلى الهدف المسطر بحلول سنة 2020 بالوصول إلى 36 مليون سائح و168 مليار رنجت (حوالي 40 مليار دولار) كعائدات عن قطاع السياحة.

■ مخطط النشاط التسويقي 2022-2023

عرف العالم خلال سنتي 2020 و 2021 جائحة كورونا وهي أزمة صحية عالمية ألقت بظلالها على جميع مظاهر الحياة في العالم نتيجة للقيود المفروضة على انتقال الأشخاص والسلع، وكان قطاع السياحة من القطاعات الخدمية الأكثر تضررا بهذه الجائحة، حيث انخفض تعداد السياح في ماليزيا سنة 2020 بـ 83.4% مقارنة بسنة 2019، ومع نهاية الجائحة مطلع سنة 2022 توجه الجهات السياحية إلى العمل من أجل إنعاش قطاعها السياحي. عملت ماليزيا على دعم القطاع السياحي من اجل انعاشه، حيث خصصت 1.6 مليار رنجت لإنعاش القطاع السياحي، 85 مليون رنجت لدعم 20 ألف وكالة سياحية مسجلة لدى وزارة السياحة، و50 مليون رنجت لصيانة المرافق السياحية. كما أطلقت وزارة السياحة في ماليزيا الإستراتيجية السياحية 2022-2026، وعلى أساسها أطلقت هيئة ترويج السياحة الماليزية خطة التسويق 2022-2026 لإنعاش السياحة (tm-marketing-plan-2022-2026)، وقد هدف هذا التوجه في الإستراتيجية السياحية إلى إدماج مختلف الفاعلين في قطاع السياحة الماليزي ضمن الرؤية الإستراتيجية للقطاع مع اظهار ضرورة تبنيهم للاستراتيجية السياحية والعمل على انجاحها. ولقد ركزت الخطة التسويقية بالدرجة الأولى على السوق المحلي لإنعاش السياحة في انتظار التعافي التام للسوق الأجنبي من آثار جائحة كورونا، وقد هدفت خطة التسويق إلى:

- التركيز أكثر على السوق المحلي؛
- التركيز على التسويق الإبداعي والتسويق الرقمي؛
- تعزيز المزيج الترويجي؛
- الانتقال من الترويج على أساس المنتج إلى الترويج على أساس الاثارة والعاطفة؛
- بناء الثقة والمصداقية؛

- الانتقال من استهداف الأسواق عموماً إلى استهداف الأسواق الخاصة (العرض بحسب الطلب)؛

- تقوية صورة العلامة: 'ماليزيا آسيا الحقة'.

ولقد تم ضمن الخطة التسويقية 2022-2026 تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في السوق المحلي والسوق الدولي، مع تقديم الحلول العلاجية والخطوات العملية لانجاح الخطة. ولقد تم تقسيم الأهداف إلى مرحلتين المرحلة الأولى 2022-2024، والمرحلة الثانية 2024-2026. خلال المرحلة الأولى تم الاعداد لتنظيم ستة معارض سياحية كبرى مخصصة للسوق المحلي، أما بالنسبة للأسواق الأجنبية فقد تم تقسيم العمل الترويجي بحسب أهمية السوق المستهدف، فتم تصنيفها إلى أسواق قريبة تتمثل أساساً في دول الآسيان والتي تصدر إلى ماليزيا حوالي 70% من السياح، وعلى رأسهم سنغافورة التي خصصت لها حزم سياحية قابلة للتعديل حسب الطلب مع اقتراح منتجات سياحية جد خاصة لأقسام سوقية محددة للسياح من سنغافورة. ثم أسواق آسيا وإفريقيا مركزة أكثر على السوق الصيني والهندي. ثم المنطقة الثالثة وهي أمريكا، أوروبا والمحيطين. مع الإبقاء على المشاركة في مختلف المعارض والصالونات الدولية للسياحة.

بنهاية 2023 حققت ماليزيا 20.4 مليون سائح أي انتعاش بنسبة 78% مقارنة بما قبل الجائحة، واستطاعت تحقيق عائدات مالية حجمها 17.82 مليار دولار أي بنسبة 82% مقارنة بما قبل الجائحة (سنة 2019).

الخاتمة

تعتبر ماليزيا من الدول ذات الجذب السياحي التي استطاعت أن تصنع مكانتها ضمن القطاع السياحي العالمي وتظفر بحصة سوقية تعدت 25 مليون سائح ما قبل جائحة كورونا، واستطاعت استرجاع أكثر من 70% ما بعد الجائحة في إطار إنعاش السياحة العالمية، لكن ما كان ليكون ذلك لو لم يكن للدولة صناعة سياحية قائمة، من مناطق جذب سياحية إلى منشآت قاعدية ومرافق خدمية، تكاملت فيما بينها لتعطي منتوجاً سياحياً متكاملًا يساهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي لماليزيا، وقد ساعد الدور الفعال لهيئة ترويج السياحة الماليزية في تسويق مختلف المنتجات السياحية الماليزية، وإنشاء حزم سياحية بصفة مستمرة، ووضع خطط ترويجية وعقد شراكات مع مختلف الفاعلين لانجاح العملية التسويقية للمنتوج السياحي الماليزي، إن العائد على الاستثمار في الترويج السياحي كان في كل مرة موجب ومشجع أكثر لعمل هيئة ترويج السياحة الماليزية، كما انها استطاعت تجسيد دورها في توحيد وتنسيق جهود مختلف الناشطين في مجال السياحة داخل ماليزيا أو ضمن اتحاد آسيان في إطار السياحة البينية. لقد عملت هيئة ترويج السياحة الماليزية على وضع أهداف السنة المالية في نهاية كل سنة بعد تقييمها، مع تحديد النشاطات الترويجية والمشاركات في مختلف الأحداث السياحية المحلية والدولية، كما تبدأ كل سنة بتقرير حول نشاطاتها التسويقية بعد تحليل مردودية

القطاع، حيث تبرز من خلال تلك التقارير الدور المحوري الذي تقوم به في المحافظة على استمرارية نمو قطاع السياحة.

من خلال ما تمّ عرضه من تجربة لهيئة ترويج السياحة الماليزية نستنتج ونؤكد الدور المحوري والفعال للمنظمات الوطنية للتسويق السياحي في صناعة السياحة. وهو ما يجب أن تقوم به الجزائر من أجل تثمين الجهود المبذولة من طرف مختلف الفاعلين في القطاع ، وكذا مراقبة المستثمرين في القطاع السياحي من الجانب التسويقي لاسيما من خلال إعداد الحزم السياحية والبرامج الترويجية وكذا العمل ضمن رؤية وطنية لتحسين الصورة الذهنية للوجهة السياحية الجزائر.

المراجع

1. Buhali Dimitrios (2000), **Marketing the competitive destination of the future**, Tourism Management, 21(1).
2. Malaysia Tourism Promotion Board, act 1992.
3. Richard B. Gartrell. (1991) **Strategic partnership for convention planning: the role of convention and visitor bureaus in convention management**, Int .J. Hospitality Management, vol10, n2.
4. Srikanth Beldona, Alastair M. Morrisson, CDME & Donald J. Anderson, CDME. (2003) **Information Exchange Between Convention and Visitor Bureaus and Hotels in Destination Marketing**, Journal of Convention & Exhibition Management, 5:1.
5. Steven Pike, Stephen J Page. (2014), **Destination marketing organization and destination marketing, a narrative analysis of the literature**, Tourism Management.
6. Steven Pike. (2004), **Destination Marketing Organisations**, ELSEVIER.
7. Tom Bornhorst, J.R Brent Ritchie, Lorn Sheehan. (2010), **Determinants of tourism success for DMOs & destination: An empirical examination of stakeholder's perspectives**, Tourism Management, vol 31.
8. <https://pemandu.org>
9. <https://www.malaysia.travel/about-malaysia>
10. <https://www.tourism.gov.my/activities/view/tourism-malaysia-2014-annual-report>
11. www.eyeonasia.gov.sg
12. www.tourism.gov.my/activities/view/tm-marketing-plan-2022-2026
13. www.tourism.gov.my/activities/view/tourism-malaysia-integrated-promotion-plan-2018-2020
14. www.tourism.gov.my/pdf/uploads/activities/Tourism_AR2016.pdf
15. www.tourism.gov.my/pdf/uploads/activities/Tourism_AR2017.pdf