

## التخطيط المتكامل للوجهات السياحية

يتكون هذا الفصل من أبحاث أساسية عن السياحة والتخطيط المتكامل للوجهات السياحية بشكل عام. و يقدم دليلاً عملياً خطوة بخطوة وبأدوات متنوعة يمكن استخدامها عند إجراء تخطيط الوجهة السياحية. فهو يتضمن كيفية دمج التخطيط السياحي مع عمليات التخطيط البلدي الأخرى لضمان تخصيص الميزانية والموارد للسياحة.

### تخطيط المقصد السياحي

ينطوي تخطيط المقصد السياحي على تطوير استراتيجية لإبراز المعالم الطبيعية والثقافية وغيرها من عوامل الجذب في البلدية أو المنطقة من أجل جذب السياح وتشجيع إنفاقهم في الاقتصاد المحلي.

يتضمن تخطيط المقصد السياحي خطوات مختلفة ، بما في ذلك:

1. تحديد موارد منطقة أو منطقة ما
2. تحديد احتياجات ورغبات السياح
3. تطوير الغايات والأهداف
4. تطوير الإجراءات لمتابعة الغايات والأهداف
5. وضع خطة تسويق
6. تطوير إطار تنفيذي لتلبية احتياجات السائحين وتحقيق أهداف الخطة

إن التنمية السياحية هي عملية طويلة الأمد ، وقد تستغرق سنوات حتى ترى فوائد مستدامة وكبيرة. من المهم أن ندرك أنه لا توجد نتائج فورية ، لكن الأمر يستحق

الجهد المبذول للقيام بالتخطيط والعمل الجاد لتطوير صناعة السياحة - خاصة أنها تخلق وظائف مباشرة وتدعم بشكل غير مباشر العديد من الاستثمارات والأنشطة داخل بلدية (مثل استثمارات البنية التحتية) وبالتالي تحسين تأثير استثماراتها إذا تم ذلك بحكمة.

تتمثل إحدى الطرق لتحقيق التنمية السياحية الناجحة في دمج التخطيط السياحي في جميع التخطيط المحلي المطلوب ، لأنه إذا خططت البلدية للبنية التحتية وتثبيتها وصيانتها التي ترضي السكان المحليين (الوصول والخدمات وما إلى ذلك) ، فسيكون السائحون أيضاً سعداء . يجب توفير بعض العناصر السياحية الخاصة مثل اللافتات والمعلومات بالإضافة إلى الخدمات المقدمة للمقيمين لتلبية احتياجات الزوار الذين ليس لديهم معرفة محلية

### مفهوم التخطيط المتكامل للمقصد السياحي أو الوجهة السياحية:

تخطيط المقصد السياحي هو عملية طويلة الأجل، وغالباً ما تكون نتائجها غير واضحة على المدى القصير. يمكن أن يكون لتنمية السياحة آثار إيجابية وسلبية على الوجهة السياحية، ويمكن أن يساعد التخطيط المتكامل لوجهات السياحة على تعزيز الآثار الإيجابية مع التخفيف من الآثار السلبية. إنها عملية مشاركة تشكل اللبنة الأساسية لتطوير السياحة المسؤولة والمستدامة التي تؤدي إلى فوائد اقتصادية واجتماعية وبيئية للوجهة المعنية ، مع تخفيض الآثار السلبية المحتملة ما أمكن . ولكي يحقق التخطيط الهدف أو الغاية منه لابد من دمج التخطيط السياحي على المستوى المحلي في عمليات التخطيط الأخرى للبلديات ، كما يجب أن يكون التخطيط على المستوى المحلي متوافقاً مع عمليات التخطيط السياحي وخطته على المستوى الإقليمي والوطني.

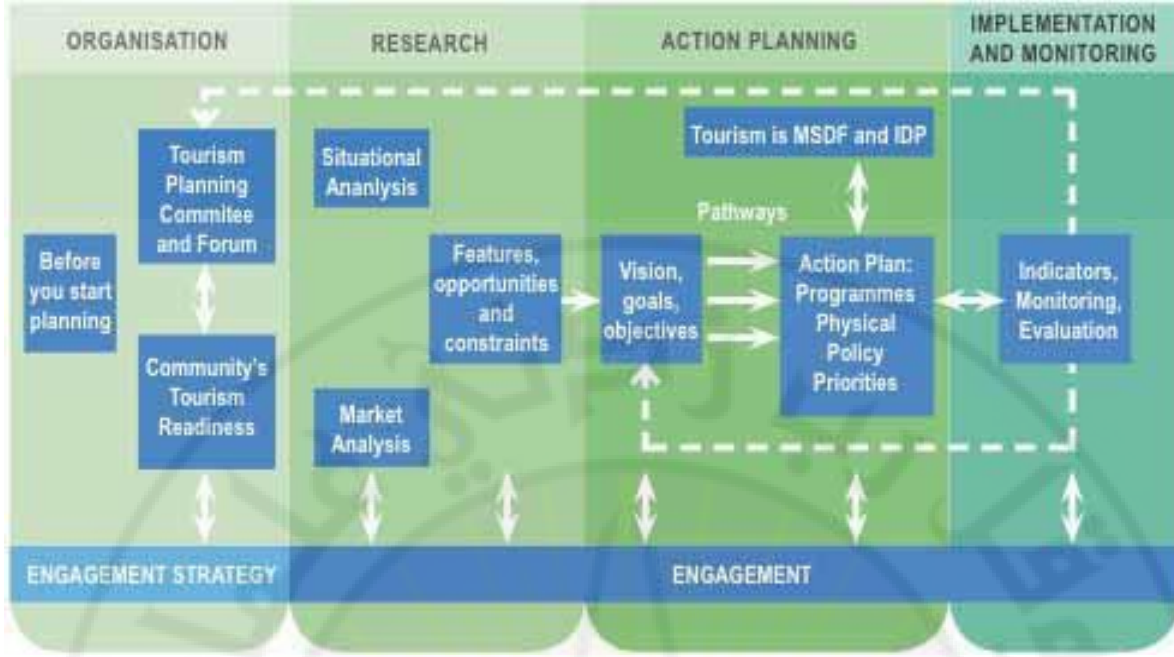
### يوجد ثلاثة مستويات لتخطيط الوجهة السياحية:

- التخطيط الإقليمي (الذي يمكن أن يكون منطقة أو منطقة أوسع تتضمن وجهات عبر الحدود الإدارية)
  - تخطيط الوجهة (التي عادة ما تكون منطقة بلدية).
  - تخطيط الموقع أو الدائرة (وهو أصغر نطاق للتخطيط والأكثر تفصيلاً).
- يمكن إجراء التخطيط السياحي من قبل الحكومة الوطنية و / أو الإقليمية و / أو الحكومية المحلية. كما يمكن تخطيط السياحة من قبل المجتمعات المحلية والقطاع الخاص. ومع ذلك ، يوصى بأن تعمل جميع الجهات الفاعلة المختلفة معاً للتخطيط للوجهات السياحية ، حيث تؤثر التنمية السياحية دائماً على مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة ، ودمج جميع الجهات الفاعلة المختلفة في عملية التخطيط سيؤدي إلى خطة شاملة أفضل للوجهة.

### مكونات عملية التخطيط السياحي المتكامل:

- تتكون عملية التخطيط السياحي المتكامل من أربعة أجزاء رئيسية ،
- المنظمة (من يشارك) ،
  - البحوث (لضمان إعلام التخطيط) ،
  - تخطيط العمل (ما الذي يجب القيام به ومن قبل من)
  - وأخيراً التنفيذ والرصد (لأن الخطط يتبعه في التنفيذ ليكون مفيداً).

يقدم الرسم البياني أدناه لمحة عامة عن عملية التخطيط.

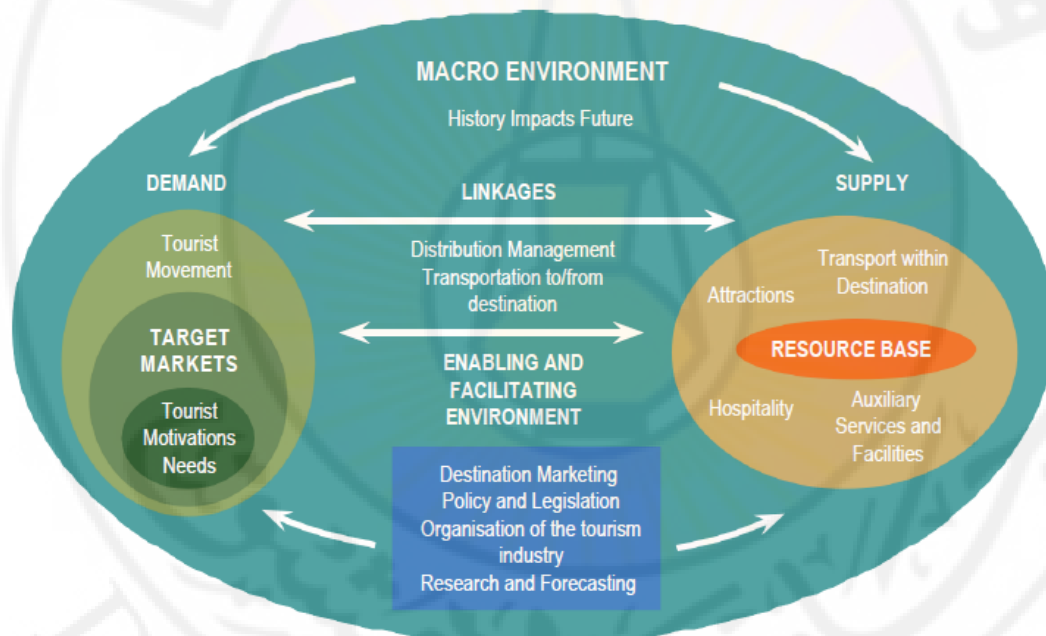


لضمان تنفيذ الخطة لابد من تشكيل لجنة تخطيط سياحي لتوجيه عملية التخطيط السياحي ، و لابد من تحديد مختلف الأدوات والموارد لتمكين اللجنة من تطوير خطة سياحية للمكان المقصود. تشكل البحوث جزءاً مهماً من هذه العملية ، لأنها توفر أيضاً الأساس للمؤشرات التي يمكن استخدامها لرصد تنفيذ الخطة السياحية بمرور الوقت. كما يجب ان تتضمن البحوث أيضاً على خطة تسويقية للوجهة ، بالإضافة إلى أدوات تسويقية متنوعة متاحة للوجهة ، حيث يعد هذا عنصراً مهماً في التخطيط لوجهة سياحية ناجحة. وأخيراً ، تحدد عملية مراقبة تنفيذ الخطة السياحية. ونظراً لأن تمويل السياحة غالباً ما يُستشهد به كسبب لعدم التنمية ، فعلى اللجنة أيضاً تحديد خيارات التمويل المختلفة المتاحة للسياحة ، كما يجب تحديد الخيارات المختلفة لاستخدام الأصول البلدية للاستفادة من تمويل القطاع الخاص.

## نظام السياحة وسلسلة القيمة:

السياحة نظام معقد من الأجزاء المترابطة والمستقلة. عندما يتغير جزء، يمكن أن يؤثر على قطاع السياحة بأكمله بطرق غير متوقعة. ولهذا السبب ، من المهم فهم جميع الأجزاء المختلفة لقطاع السياحة ، وفهم الأجزاء التي تتحكم فيها وتلك التي لا تملكها.

يقدم الرسم البياني التالي لمحة عامة عن نموذج إدارة السياحة ، الذي يحدد العناصر المختلفة التي تشكل جزءًا من قطاع السياحة ، حيث يشكل العرض والطلب أهم المكونات. يندرج تخطيط المقصد السياحي ضمن "البيئة التمكينية والتسهيلية".



كمخطط ، من المهم النظر إلى التخطيط والإجراءات السياحية من خلال مجموعة من وجهات النظر، مثل أحد أفراد المجتمع، والزائر، وصاحب العمل ، ومسؤول البلدية ، لتقديم تجربة جذابة للجميع.

في بناء خطة واستراتيجية للوجهة من المهم أن نفهم ما هو الطلب من قبل الزوار والسياح. وهذا يساعد على فهم ما يبحث عنه السياح والزوار. على الجانب الأيمن

من الرسم البياني هو جانب العرض، من المهم هنا فهم الأصول التي تقدمها بلديتك أو منطقتك، بمعنى ربط العرض (الأصول السياحية) بالطلب، (آليات الربط - مثل النقل). البيئة التسهيلية The facilitating environment هي ما تفعله لتطوير أصولك (العرض) وفهم الطلب (ما يريده السياح). يمكن أن يكون لديك أصول رائعة ، ولكن إذا لم يكن هناك طلب عليها ، أو إذا كانت الروابط صعبة للغاية ، فقد تصبح عالقة.

من ناحية أخرى، يمكن أن يكون هناك طلب قوي على ما تقدمه ، ولكن إذا كانت الروابط ضعيفة والأصول التي تتم إدارتها بشكل سيء أو سيئة ، فقد تضيع الفرصة. يتطلب إنشاء العرض المناسب وخدمة احتياجات الزوار التزامًا من مجتمع أصحاب المصلحة الذي يؤثر على الوجهة السياحية. والتحدي الذي يواجهه مديري المقصد هو الجمع والتمثيل معاً من أصحاب المصلحة هؤلاء. لا يحتاج هؤلاء الممثلون فقط إلى القدرة على التفكير بطريقة استراتيجية ، بل يحتاجون أيضاً إلى القدرة على تقديم أفكارهم بطريقة متكاملة ومتناسكة. يمكن تحقيق هذا النهج باستخدام أداة مثل "سلسلة القيمة السياحية" التي لا تقدر بثمن في مساعدة كل من الشركات والمؤسسات الحكومية على تصور "رحلة" الزائر الكاملة.

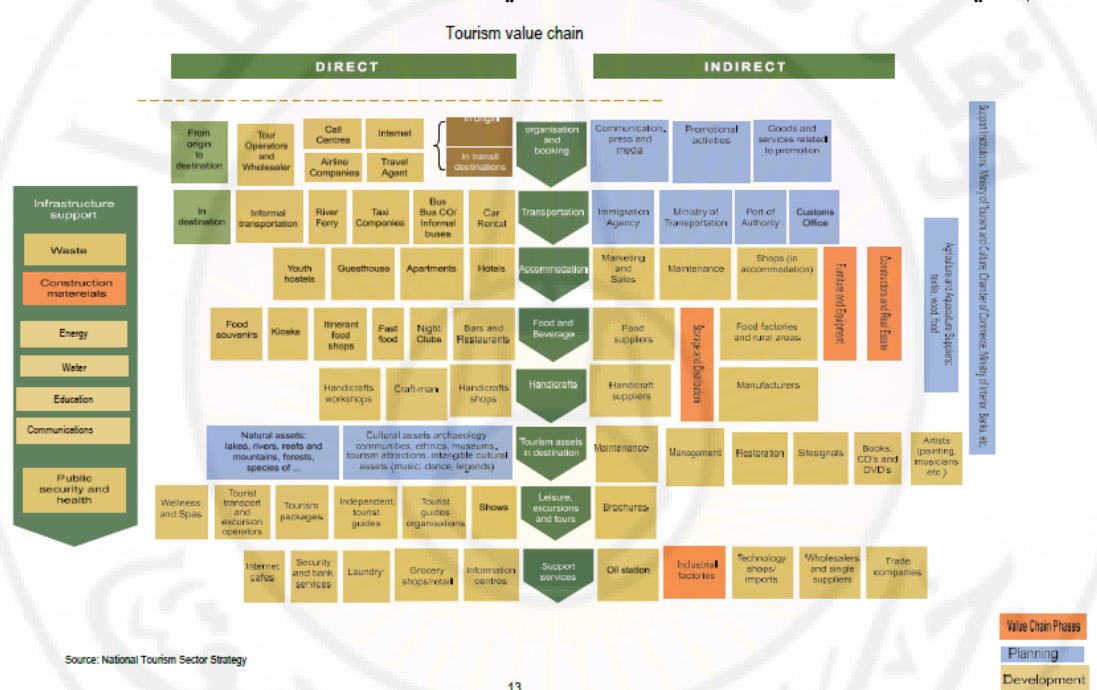
غالبًا ما يتم الخلط بين مصطلح سلسلة القيمة value chain وقناة التوزيع distribution channel . ومع ذلك ، في حين أن هذين الاثنین متشابهان جدًا ، تستخدم سلسلة القيمة جميع مكونات قناة التوزيع (الجوانب التي تؤثر على رحلة السائح أو الزائر وإقامته).

سلسلة القيمة تقدم رؤية عن مشهد وجهتك السياحية أو تجربتك كسائح (عرض تجريبي). و تركز سلسلة القيمة السياحية على تطابق و تجاوز توقعات الزائر (آماله) عن جودة الوجهة. يتضمن هذا كل شيء بدءًا من التسويق الأصلي للوجهة وحتى المغادرة النهائية للوجهة.

على الرغم من أن العديد من عناصر سلسلة القيمة يتم توفيرها من قبل القطاع الخاص ، إلا أن هناك العديد من العناصر التي تقع على عاتق الحكومة - بما في

ذلك الحكومة الوطنية والإقليمية والمحلية ، كما هو موضح في الرسم التخطيطي في الصفحة التالية.

في قراءة الرسم البياني ، ركز على الأسهم الخضراء المركزية في المنتصف. تمثل هذه جوهر سلسلة القيمة. على يمين الأسهم ، توجد العوامل غير المباشرة أو "السياقية" التي تعمل فيها السياحة. يشمل ذلك أشياء مثل سياسة وقواعد الهجرة والزائرين، بالإضافة إلى قطاعات اقتصادية أوسع تؤثر على السياحة. على يسار الأسهم هي العوامل المباشرة داخل الوجهة التي تؤثر على عروضك السياحية.



## طبيعة الوجهات السياحية

لا يمكن النظر إلى السياحة على أنها مجرد ما يتم توفيره للزوار أثناء إقامتهم في منطقة معينة. كل ما يختبره الزائر أثناء وجوده في وجهة ما يساهم في إدراكه لإقامته ، وما يقدمه إلى أصدقائه وأقاربه. هذا التصور له تأثير كبير على نجاح أو فشل وجهة سياحية داخل سوق السياحة.

يوضح الرسم البياني أدناه العناصر التي تساهم في وجهة سياحية جيدة. الوصول والبنية التحتية، مثل الطرق والصرف الصحي الجيد ؛ الخدمات الشخصية والترحيبية

؛ الأنشطة التي توفر الاختيار والشعور بالتفرد ؛ والراحة والإدراك ، وهذا يشمل فكرة أن المكان آمن وبأسعار معقولة ، وكل ذلك يساهم في إنشاء وجهة سيوصي بها الزوار لأصدقائهم ويريدون العودة إليها.



يمكن أن تتم التنمية السياحية بطريقتين ، أي مدفوعة بالعرض ومدفوعة بالطلب. على الرغم من تركيزها على العرض ، إلا أن التنمية المدفوعة بالعرض لا تزال تتطلب فهمًا عميقًا للسوق للتأكد من أن التطورات لا تنتهي في نهاية المطاف على شكل أفيال بيضاء (التطور "المحصور").

- **التنمية القائمة على العرض** تعني تحديد المنتجات السياحية الحالية أو السمات والموارد البيئية و / أو الثقافية وإيجاد سوق مهتم بها. وهذا يتطلب قاعدة بيانات دقيقة للعروض الحالية وفهمًا عميقًا لأسواق السياحة..

- **التنمية القائمة على الطلب** يعني تحديد الأسواق الجذابة وتطوير المنتجات التي قد يحتاجون إليها. سوف يقوم تقسيم السوق بإبلاغ أي قرارات تم اتخاذها فيما يتعلق بالتنمية.

### مكونات جانب العرض

يمكن تصنيف العرض السياحي على أنه جميع المنتجات والخدمات التي يستخدمها الزوار خلال وقتهم في وجهة معينة. وهي مترابطة وديناميكية ويصعب إدارتها وتعتمد على سوق مرنة ومتقلبة. العرض ، بالاقتران مع اتجاهات السوق ، يدفع التنمية السياحية ولذلك يجب تطويره لتحقيق التوازن والاستجابة للطلب. تشمل عناصر العرض ما يلي:

1. عوامل الجذب: نقاط الاهتمام التي تعد عامل جذب للسياح. احرص على عدم التفكير في منطقة جذب معزولة عن المنطقة المحيطة. غالبًا ما تكون هناك فرص لدعم الجذب وتوسيع الأثر الاقتصادي للجاذبية من خلال النظر في الراحة والوصول والخدمات المساعدة والأجواء والأنشطة. غالبًا ما تعتمد عوامل الجذب على الموارد الطبيعية والبيئة ، مثل المناخ وأشكال الأراضي والتضاريس والنباتات والحيوانات والشاطئ والجمال الطبيعي وإمدادات المياه ، فضلاً عن الموارد الثقافية التي تشمل طبيعة الناس وثقافة المنطقة التي تجعل السياحة ناجحة - مثل التاريخ والأدب والود واللفظ والروح الترحيبية. (Hall، C. M. and S. J. Page، 1999).

2. وسائل الراحة والخدمات: الخدمات ذات الصلة ودعم استدامة مناطق الجذب. غالبًا ما يمكن أن تزدهر ريادة الأعمال بمجرد أن يوفر معلم جذبًا للسياح. تقع العديد من الخدمات الخاصة بالسياحة ، مثل الإقامة وتناول الطعام والمرشدين السياحيين وما إلى ذلك ضمن هذه الفئة من الإمدادات ، بالإضافة إلى المرافق التي تم إنشاؤها خصيصًا للسياحة مثل المطارات والحدائق والمراسي.

3. النقل: من المهم مراعاة جميع أوضاع السفر، مع التركيز بشكل خاص على المشاة. يجب أن تراعي خطط قطاع النقل الحكومي ، مثل خطة النقل المتكاملة للبلديات ، آثار السياحة من خلال تخطيط النقل من منظور زائر غير مألوف لمنطقة. قد يؤدي هذا إلى الرغبة في التداخل بين الوسائط (مجموعة من أنواع النقل المختلفة بروابط ووصلات جيدة بينها) مما يتطلب تعاونًا محسنًا ولافتات و "إيجاد الطريق". علاوة على ذلك، يجب أن تكون المسارات الجديدة التي تم تخطيطها وتطويرها حساسة للبيئة ومناطق الجذب المحلية ، خاصة في المناطق التي تحظى فيها المشاهد الخلابة بشعبية. تعزز هذه النقطة حقيقة أن السياحة داخل البلدية هي "عمل الجميع".

4. البنية التحتية الأساسية: أنظمة إمدادات المياه والكهرباء والطرق وشبكات الاتصالات وما إلى ذلك المطلوبة لضمان الأداء السلس لقطاع السياحة وبلديتك. توضح هذه النقطة أن العديد من الاستثمارات التي تقيد السياحة تفيد البلدية أيضًا..

5. المعلومات: يجب إبلاغ الزوار بالأنشطة السياحية قبل وصولهم وأثناء إقامتهم. وتشكل اللافتات الاتجاهية والمعلوماتية ، بالإضافة إلى خدمات المعلومات السياحية جزءًا من ذلك. مع الاعتماد المتزايد على وسائل التواصل الاجتماعي والإنترنت للحصول على المعلومات ، يجب أن يأخذ التخطيط السياحي في الاعتبار الوسائل الإلكترونية لتبادل المعلومات مع الزوار.

تشكل جميع مكونات العرض معًا منتجات سياحية، والتي يمكن أيضًا توضيحها في الرسم البياني أدناه.

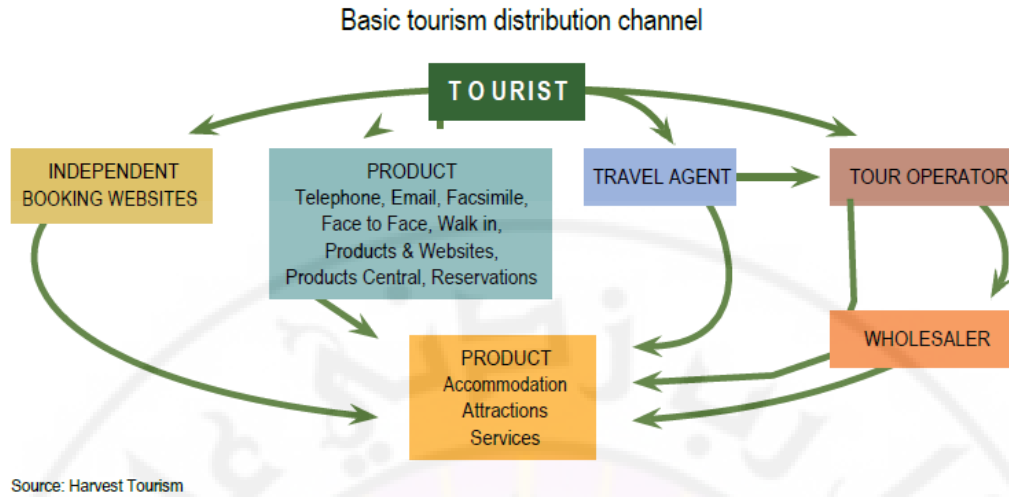


### الطلب السياحي:

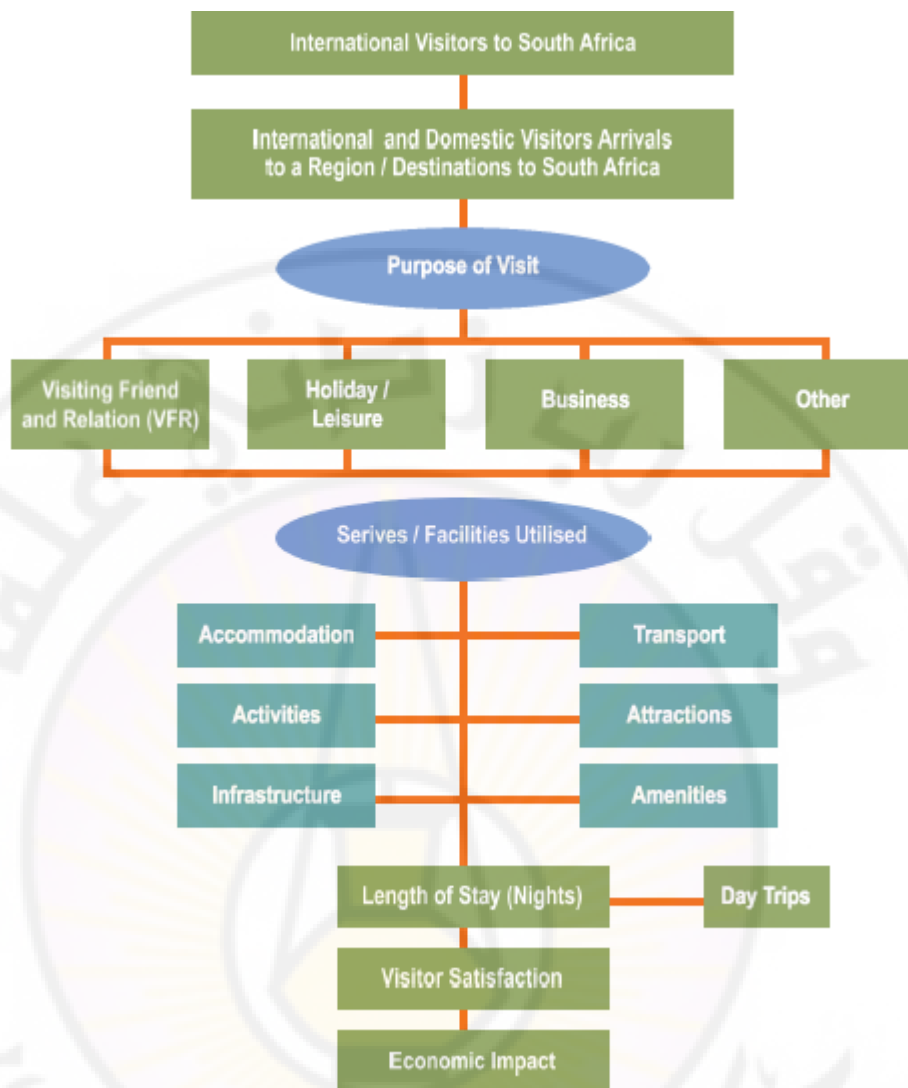
الطلب السياحي - على غرار الطلب على أي سلع وخدمات أخرى - هو الرغبة في الخدمات السياحية ، مدعومة بالقدرة على شراء هذه الخدمات. نتيجة لمجموعة واسعة من التسعير في الصناعة ، وهذا يؤدي إلى أن الطلب المحتمل كبير للغاية. على الصعيد العالمي ، سافر 32،1 مليار شخص في عام 2017 - بارتفاع بنسبة 7٪ مقارنة بـ 24،1 مليار شخص سافروا دوليًا في عام 2016. من عام 2015 إلى عام 2016 ، ارتفع عدد المسافرين الدوليين بنسبة 9،3٪. ومن المتوقع أن يبلغ النمو طويل الأجل للسياحة 4٪ سنويًا

### ربط الطلب السياحي بالعرض السياحي:

تحدث صناعة السياحة حيث يلتقي العرض والطلب - غالبًا داخل وجهة سياحية. يحدد مخطط قناة توزيع السياحة الأساسية أدناه كيفية تفاعل العرض والطلب مع بعضهما البعض والاستفادة من الوسطاء (الأشخاص أو الشركات التي تطابق الطلب مع العرض). يكسب معظم الوسطاء إيراداتهم من خلال العمولات التي يتم التفاوض عليها مع أصحاب المنتج (الأشخاص الذين يقدمون الخدمة). تهتم قناة التوزيع بشكل أساسي بكيفية معرفة السائح المحتمل لمنتج / تجربة سياحية وإجراء عملية شراء



يقدم الرسم البياني التالي نظرة عامة على طلب الزوار وكيف يتفاعل مع العرض السياحي (أو الخدمات / المرافق). ما هو مفيد في هذا الرسم التخطيطي البسيط هو أنه يوضح العوامل التي تحتاج إلى وضعها في الاعتبار عند بناء خطة الوجهة وتحديد الأهداف:



### أشكال التنمية السياحية:

يمكن تطوير السياحة بأشكال مختلفة ، بعضها مدرج أدناه:

- المنتجعات - عادة ما تكون هذه وجهات قائمة بذاتها يتم تطويرها حول نقطة جذب معينة، وتوفر جميع احتياجات الزائر .
- السياحة الحضرية - عندما تجذب مجموعة متنوعة من عوامل الجذب التراثية والثقافية في سياق حضري الزوار إلى تلك المدينة أو البلدة. تشمل جميع المدن الرئيسية حول العالم شكلاً من أشكال السياحة الحضرية (مثل جوهانسبرغ أو كيب تاون أو ديربان) ؛

- اهتمامات خاصة وسياحة المغامرات - لغرض متابعة اهتمامات محددة مثل الطيور أو ركوب الدراجات الجبلية والسياحة القروية ؛
- السياحة الزراعية - السياحة المرتبطة بالممارسات الزراعية ، ويمكن أن تشمل إقامة المزارع وزيارات مرافق التصنيع الزراعي مثل مصانع الجبن ومصانع النبيذ ؛
- السياحة المائية ، بما في ذلك الإبحار ؛
- السياحة القائمة على النقل ، بما في ذلك رحلات السكك الحديدية الخاصة مثل قطار روفوس أو القطار الأزرق ؛
- السياحة الدينية - مرتبطة بأحداث دينية أو حج معينة ،
- سياحة الشباب - مع التركيز بشكل خاص على الأنشطة والخدمات المرتبطة بالشباب ؛
- سياحة الأعمال - التي تركز على المؤتمرات والاجتماعات والحوافز والأحداث هناك العديد من الطرق الأخرى "لتقسيم" السوق.

## العوامل المؤثرة في السياحة:

### 1-العوامل الخارجية:

العديد من عوامل الخطر معقدة وقد لا تكون ضمن سيطرة الحكومة و / أو الصناعة. وسيتطلب ذلك إجراء تحليل وفهم مناسبين للبيئة التي تؤثر على السياحة ، بحيث يتم إجراء التعديلات حيثما أمكن. كدولة تعتمد بشكل كبير على السياح الدوليين ، من الضروري التخطيط بطريقة تخفف من هذه العوامل الخارجية للحد من تأثيرها السلبي. على سبيل المثال ، كان هناك انخفاض في السياحة الداخلية في السنوات الأخيرة نتيجة لضعف النمو الاقتصادي. هذا مثال جيد على عامل خارجي. قد يكون الرد على ذلك هو تطوير حزم ذات أسعار جيدة مع جميع التكاليف التي قد يجدها السياح أو الزوار بميزانية محدودة جذابة. يتم تلخيص هذه العوامل الخارجية كمايلي:

- rates أسعار صرف العملات العالمية (الليرة الضعيفة تشجع السياحة الدولية ، في حين أن الليرة القوية ستضعف هذا الطلب. وستكون الاستجابة للاستثمار في التسويق الدولي عندما يكون الليرة اضعف) ؛
  - الانكماش الاقتصادي العالمي (قد تكون الاستجابة تقديم صفقات مغلفة بأسعار معقولة)
  - terrorism الإرهاب الدولي أو القومي (يصعب الرد على ذلك ، ولكن المعلومات والاتصالات الجيدة بشأن السلامة والرسائل القوية من القادة حول خطوات معالجة هذه المساعدة تساعد على معالجة هذه المخاوف) ؛
  - disasters الكوارث الطبيعية وتغير المناخ (من شأن إعداد خطة للتأهب للكوارث ، مع مكون يتعلق بالسياح والمخاطر المرتبطة به ، أن يساعد في الإعداد) ؛
  - الافتقار إلى التعاون واتخاذ القرارات من جانب واحد بشأن مسائل ذات أهمية عالمية ، مثل ضريبة الكربون وحوادث التعصب ، وخاصة كراهية الأجانب (تساعد الاتصالات الجيدة والسلامة والأمن والاستجابة للكوارث) ؛
  - read انتشار الأمراض (كما ذكر أعلاه ، ولكن مرة أخرى اتصالات جيدة حول المخاطر وكيفية تجنب الإصابة والمرافق الصحية المتاحة تساعد) ؛
- من المهم ملاحظة أن العوامل الخارجية ليس لها دائماً تأثير سلبي على قطاع السياحة. النمو الاقتصادي القوي ، على سبيل المثال ، في سوق المصدر ، قد يؤدي إلى زيادة نشاط السفر بين سكانها.

## 2- اتجاهات السفر

يجب مراقبة اتجاهات السفر العالمية عن كثب حتى تتمكن صناعة السياحة من التكيف من أجل تلبية الطلب المتعلق باتجاه معين. على سبيل المثال ، أظهر اتجاه "السفر التحويلي" أن المسافرين يرغبون في العثور على معنى في الانغماس في الطبيعة وكذلك في ثقافة مختلفة ، مما يسمح بالتأمل الذاتي وربما تحولاً في الرؤية

والمنظور العالمي. في مقال نشر في فوغ (3 يناير 2017) ، نقل عن مارك ويتي ، مدير العمليات في Singita ، قوله:

قبل عشرين عامًا ، كانت النزلة الفاخرة نقطة بيع فريدة من نوعها لشركة Singita ؛ نحن نركز اليوم على أن نكون شركة رائدة في العمليات المستدامة ، وبالنسبة للعديد من الضيوف ، فإن المشاركة في جهودنا للحفاظ على الحياة هي عملية تحول حقيقية.

تعاونية السفر التحويلية (www.transformational.travel) (TTC) هي منظمة تهدف إلى تقديم خيارات السفر المتغيرة للحياة. تنص على أن هناك ثلاثة أجزاء من تجربة السفر المتغيرة للحياة والتي تستند إلى نموذج جوزيف كامبل من 3 خطوات للتحول الشخصي يسمى رحلة البطل:

1. "المغامرة" تتطوي على شعور المسافرين بالشوق لمغامرة في المجهول.
2. تتطوي "المبادرة" على مواجهة التحديات (يمكن أن تكون هذه تجارب مادية وثقافية ومحادثات ذات معنى وتأمل شخصي).
3. "العودة" تتطوي على العودة إلى العالم المؤلف بمنظور جديد والدروس المستفادة.

تنص TTC على أن السفر التحويلي يتضمن معظم العوامل التالية:

1. المغامرة في مكان مختلف بشكل كبير عن المنزل.
2. السفر بنية ، بعقل متفتح وقلب ؛
3. المشاركة الهادفة مع السكان المحليين للتعرف على ثقافتهم ؛
4. البحث عن خبرات مادية وثقافية و / أو روحية صعبة ؛
5. دعوة الآخرين إلى محادثات قوية وتبادل وجهات النظر حول الحياة ؛
6. أخذ وقت للتأمل الشخصي (يوميات ، تأمل / صلاة ، إلخ) ؛
7. صنع المعنى واستخلاص الدروس من تجارب المرء ؛
8. وضع خطة لتطبيق ما تم تعلمه.

9. تشمل مزايا السفر التحويلي ما يلي:
  10. الانفصال عن الضغوط في المنزل ؛
  11. توسيع نظرة المرء للعالم من خلال التواصل مع أشخاص وثقافات وأفكار جديدة
  12. تنمية حس ذاتي أقوى.
  13. إيجاد وجهات نظر جديدة للذات والآخرين والعالم.
  14. بناء علاقات مع من يلتقي؛
  15. العيش بمزيد من الهدف والعاطفة والمعنى
- سورية في وضع جيد لتلبية الطلب على هذا النوع من السفر حيث أنها تحتوي جميع العناصر المطلوبة لتقديم السفر التحويلي: الطبيعة ، والخبرات الثقافية ، وتاريخ النضال (بما في ذلك القصص والتجارب الشخصية) ، والهدوء والفضاء من أجل انعكاس ، وأخرى توفر مساحة مختلفة عن "الحياة الطبيعية". هناك إمكانات كبيرة للبناء على هذا الاتجاه وتقديم تجارب سفر مغيرة للحياة للناس تفيد كلا من المسافرين والمجتمع المحلي من خلال ممارسات السياحة المستدامة التي تساهم في التخفيف من حدة الفقر.
- تشير دراسات الحالة للتطورات / العمليات الناجحة المتعلقة بالسياحة إلى أن ربط أهداف الحفظ والفرص الاقتصادية والتمكين الاجتماعي يمكن أن يضاعف الفوائد لرجال الأعمال والمجتمعات المحلية والحفظ ككل. إن تشكيل شراكات مفيدة للطرفين هو مفتاح النجاح.

يظهر البحث في التطورات المتعلقة بالحفاظ على السياحة أن النجاح مبني على:

- البناء على الإمكانيات المحلية ؛
- إقامة شراكات تعاونية ؛ و
- تطوير برامج تمكين المجتمع لبناء القدرات وتقاسم فوائد السياحة (في الواقع يجذب السياح إلى العمليات التي تشمل برامج التمكين الاجتماعي).

يتطور قطاع السياحة باستمرار مع تغير احتياجات ورغبات السوق. قبل عدة سنوات ، كانت السياحة تدور حول قضاء الوقت في المنتجات الشاملة كلياً ، والسياحة الجماعية برحلات طيران مستأجرة في الصيف إلى وجهات الشاطئ. اليوم ، أصبحت السياحة أكثر خصوصية ، حيث يفضل العديد من المسافرين السفر بعيداً عن المسار المطروق.

نشرت Trekkssoft (خدمة حجز عبر الإنترنت لمقدمي الرحلات والأنشطة) تقريراً عن اتجاهاتهم الرئيسية لعام 2018. على الرغم من تسليط الضوء على هذه الاتجاهات لعام 2018 ، إلا أن العديد منها ظل ينمو في الاتجاهات خلال السنوات 3-5 الماضية ، بما في ذلك:

- يفضل الناس التجارب على المشتريات ، حيث ان التجارب:
- تسمح للمسافرين بإعادة الشحن في الطبيعة ؛
- experiences تجارب فريدة يمكنهم التباهي بها - مثل جولات المشي في المدن الثقافية ؛
- توفير السفر المستدام للمغامرات ؛
- ينتج عنها قصة مجنونة بعض الشيء لتأخذه إلى المنزل ؛
- يسمح للمسافر بالتعرف حقاً على بلد ما وثقافته ؛
- يوفر الإثارة في مكان مذهل ؛

#### تشمل اتجاهات الحجز ما يلي:

- 82% من المسافرين يحجزون مباشرة على مواقع مزود الخدمة ؛
- growing يتزايد استخدام وكالات السفر عبر الإنترنت ؛
- use يتزايد استخدام الهواتف الذكية للبحث وإجراء حجوزات السفر ، حيث يكمل 79% من المسافرين المتنقلين الحجوزات التي بحثوا عنها على هواتفهم المحمولة. هذه النسبة هي 49% للجولات والأنشطة ؛
- fem يتم إجراء ما يقرب من ثلثي الحجوزات من قبل الإناث ؛

- 70 يتم إجراء 70٪ تقريباً من الحجوزات التي تتم على Trekkssoft من قبل أشخاص تتراوح أعمارهم بين 34 عاماً أو أقل ؛
- research يتم البحث عن 60٪ تقريباً من حجوزات السفر قبل شهر إلى ثلاثة أشهر من الموعد المحدد ، على الرغم من أن 38٪ من حجوزات الرحلات والأنشطة تتم قبل يومين من النشاط ؛
- reviews أصبحت المراجعات عبر الإنترنت أكثر أهمية ، حيث يعتقد تسعة من أصل 10 مسافرين أنه من المهم قراءة المراجعات عبر الإنترنت ؛
- من المرجح أن يثق 95٪ من مسافري الألفية في التعليقات على موقع طرف ثالث مثل موقع TripAdvisor ؛
- travel السفر الفردي للإنث في ازدياد ، مع زيادة بنسبة 50٪ في البحث عن "السفر الفردي للإنث" في السنوات 3-4 الماضية
- segment هناك قطاع آخر في السوق ينمو هو سوق المثليين والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسية (LGBT) ، والذي يمثل حوالي 7 ٪ من جميع البالغين.

#### تشمل الاتجاهات الأخرى ما يلي:

- emphasis يتم التركيز بشكل متزايد على الصحة والعافية ؛
- المسؤولية البيئية والاجتماعية - مع وجود نهج أكثر تواضعاً لدى السياح للمجتمعات المضيفة وبيئاتهم ؛
- فردية ومستقلة - حيث يسافر المسافرون فردياً أو في مجموعات صغيرة جداً. يكرهون الوجهات المكتظة والضوضاء والارتباط الوثيق مع أسواق السياحة "الجماعية".
- travel السفر متعدد الأجيال ، حيث غالباً ما يسافر الأجداد مع أطفالهم وأحفادهم ؛
- tourism أصبحت سياحة المغامرات والعطلات المليئة بالنشاط أكثر أهمية ؛

- lead مهلة أقصر - حيث يحجز المسافرون غالباً قبل أيام فقط من السفر ؛
  - عصر المعلومات - مع توفر الوصول إلى الإنترنت على نطاق أوسع ، يقوم المسافرون بإجراء بحث أفضل وبالتالي يكونون على علم جيد بالوجهات التي يسافرون إليها ؛
  - should يجب أن تكون الأساسيات موجودة - مما يعني تجنب الوجهات التي تعتبر غير آمنة أو غير مستقرة بشكل عام ؛
  - زيادة في السياحة المتخصصة - مع متابعة المسافرين لمصالحهم الخاصة ، غالباً ما يقومون برحلات أقصر متعددة إلى وجهات مختلفة بدلاً من عطلة طويلة ؛
  - القيمة مقابل المال والقيمة مقابل الوقت - يزداد نقص الوقت بشكل متزايد ، ويود المسافرون الحصول على أقصى استفادة من وقت عطلتهم المحدودة ؛
  - markets الأسواق الناشئة - الأسواق الجديدة التي ليس لديها بالضرورة خبرة في السفر ، مثل الهند والصين ، تنمو ، وهذه الأسواق لديها متطلبات سفر مختلفة للغاية يجب تلبيتها ؛
  - المزيد من المسافرين الكبار - مع تقدم عدد السكان في العالم ، يسافر عدد أكبر من كبار السن ، الأمر الذي يتطلب غالباً مرافق تلبي احتياجات المسافرين الأقل قدرة
- عندما تخطط للسياحة في وجهتك ، اسأل نفسك كيف تعالج التطورات السياحية في منطقتك اتجاهات السوق المذكورة هنا؟ إذا كانت تجارك السياحية لا تقدم ما يبحث عنه السوق ، فقد يقرروا تجنب وجهتك.

### 3- الطبيعة الموسمية للسياحة

يمكن أن تؤثر الطبيعة الموسمية للسياحة ، مع تدفق الزوار في موسم الذروة ، ونقص الزوار في الموسم المنخفض ، بشكل سلبي على مدينة مثل كنيستنا التي تعتمد على السياحة في معظم اقتصادها.

في بعض أنحاء العالم ، مثل جزيرة جيرسي في جزر القنال بالمملكة المتحدة ، تعمل الخدمات السياحية والمعالم السياحية فقط خلال أشهر الصيف ، مما قد يخلق تحديات للخدمات التي يجب أن تعمل على مدار السنة.

في جنوب إفريقيا ، فإن السوق المحلية مدفوعة إلى حد كبير بالعطلة المدرسية ، وعلى هذا النحو تعتبر عطلات عيد الفصح في مارس / أبريل ، وعطلات الشتاء في يونيو / يوليو وعطلات الصيف في ديسمبر موسمًا مرتفعًا للوجهات التي تجذب عددًا كبيرًا من الزوار بغرض الترفيه.

بشكل عام ، حددت أسواق معينة أنماطًا للسفر ، على سبيل المثال ، عادة ما يكون سوق السفر التجاري في جنوب إفريقيا هادئًا في ديسمبر ويناير ، بينما يميل سكان بلدان معينة مثل إيطاليا إلى السفر في أغسطس خلال عطلاتهم السنوية.

يمكن للوجهات استخدام الأحداث لإحداث تأثير كبير لمواجهة تحديات الموسمية. تستضيف كنيسنا مهرجان أويستر السنوي في أشهر الشتاء للتخفيف من آثار موسم الشتاء المنخفض على أعمالهم السياحية.

#### 4- تغير المناخ

يحتاج تغير المناخ إلى النظر فيه والتخفيف منه في أي تخطيط للوجهة. عندما يصبح الطقس أكثر جفافاً وأكثر سخونة في بعض أجزاء البلاد ، وأكثر رطوبة في أجزاء أخرى من البلاد ، سيكون لذلك تأثير على السياحة. تحتاج البلديات إلى تنويع اقتصادها السياحي بحيث لا تعتمد على نقطة جذب واحدة قد تتأثر سلباً بتغير المناخ ، على سبيل المثال عرض زهرة على ساحل كيب الغربي.

#### 5- اقتصاد المشاركة

كان لجوانب اقتصاد المشاركة مثل Airbnb و Uber تأثير على السياحة ، حيث شهدت بيوت الضيافة ومؤسسات المبيت والإفطار عددًا أقل من الزوار حيث يحجز الناس أنفسهم في سكن Airbnb.

يجب بذل جهد على المستوى المحلي لإشراك هذه المؤسسات ومقدمي النقل في التخطيط ، حيث يحتاج الزوار أيضاً إلى خدمات أخرى من الوجهة.



## مدخل إلى التخطيط

يجيبنا مفهوم التخطيط العام عن مجموعة من الأسئلة هي:

- ما هو هدفنا؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي تساعدنا أو تمنعنا من تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟
- ما هو البديل الأمثل؟

### أولاً: مفهوم التخطيط

يعد التخطيط واحداً من أهم المهام الإدارية في المنظمات، والمشاريع المختلفة؛ حيث يُوفّر معلومات دقيقة تساعد على التنبؤ بالمستقبل، ويُحدّد ما هو مطلوب من الوظائف، كما يسمح للإدارة بتحديد ما تريده من أهداف؛ لتحقيق الاستفادة المطلوبة في العمل، كما يتصف التخطيط بالاستمرارية، وهو أولى الخطوات التي يجب على الإدارة اتّباعها؛ سعياً لتحقيق ما تطمح إلى تحقيقه من غايات، علماً بأنّه لا بُدّ أن يكون مبنياً على ركائز واضحة، وثابتة تعتمد على العقل. ومن هنا كان من المهمّ بمكان تسليط الضوء على مفهوم التخطيط، وأهميته، وأنواعه....

يرى (هنري فايول) أنّ التخطيط: "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مُتضمناً الاستعداد لهذا المستقبل".

ويعرفه (إليوت) "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية.

عرّفه (جورج تيري) على أنّه: "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع استخدام الفروض المتعلّقة بالمستقبل، عند تصوّر وتكوين الأنشطة المقترحة التي يُعتقَد بضرورتها؛ لتحقيق النتائج المنشودة".

مما سبق، يمكن استنتاج أنّ مفهوم التخطيط هو: عملية منهجية تتمّ ضمن إطار استراتيجي، وبشكل منهجيّ يهدف إلى تحديد المبادئ، والأهداف، والأولويات، وبما يضمن التفكير في ما سيكون مُستقبلاً.

### ثانياً: الفرق بين الخطة والتخطيط

- التخطيط عملية مستمرة لقرارات تتم في مستويات إدارية مختلفة ترتبط ببلورة الأهداف وتحديدها وتحديد المدخلات والعمليات أو الأنشطة الخاصة بتحقيقها ووضعها في شكل برنامج زمني محدد.
- الخطة: هي وثيقة رسمية للتخطيط تسجل فيها كل الأعمال والأنشطة المتعلقة بما يجب عمله ومتى يتم وكيف يتم؟
- الخطة ترجمة فعلية لعملية التخطيط المستمرة. فكلما تم انجاز خطة معينة يتم الانتقال خطة جديدة وهكذا، وهذه الخطط تحدد مسار عملية التخطيط من حيث الزمان والمكان، والخطة بهذا المفهوم تعد أحد المكونات الأساسية للتخطيط، وفي نفس الوقت تعد المرحلة الأولى منه.

### ثالثاً : أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي :

- 1- التخطيط ضروري بسبب التغير وحالة عدم التأكد: التخطيط هو تنبؤ بالمستقبل والتنبؤ يحمل معه حالة من عدم التأكد، فمن المستحيل الجزم بحدوث حدث ما بدقة متناهية لذلك يجب على المخطط أن يتهيأ لهذا المستقبل من خلال وضع خطة مرنة ومجموعة من البدائل لمواجهة أي طارئ من الممكن أن يحصل، لتحقيق الغايات والاهداف.
- 2- تركيز الانتباه على أهداف المؤسسة: يعتبر الهدف هو نقطة البداية في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى الى تحقيقه الخطة. وطالما أن هناك نية للقيام بالتخطيط فلا بد من التفكير بالأهداف التي يجب أن نصل إليها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة ومن الممكن الوصول إليها، ويجب على المخطّطون مراقبة هذه الخطط دورياً و تعديلها و

تطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف المؤسسة.

3- التخطيط يوفر النفقات: إن عملية التخطيط ترتكز أساساً على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية و المالية و البشرية بأكثر الطرق كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

4- التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات .

5- التخطيط يقلص من المخاطر: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف و الاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم .

6- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة و تحقيق التكامل بين هذه الأجزاء و العمل على التنسيق بينها، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل و يمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة .

7- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل و التأكيد على الأهداف البعيدة  
8- يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعددة في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة ، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها .

#### رابعاً : مبادئ التخطيط

يقوم التخطيط على مجموعة من المبادئ التي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة وهي :

1- مبدأ أولوية التخطيط : إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأن

التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة و طبيعة العلاقات داخل المؤسسة و نوعية

الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة و النظام الرقابي .

2- مبدأ الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

3- مبدأ الشمولية: التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط يكون أكثر شمولاً على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى و الدنيا تنتج و تنبثق من خطط المستوى الأعلى.

4- مبدأ التناسق: التناسق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها، و هذا لكي لا تتعارض الأهداف و الوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس .

5- مبدأ المرونة: لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة و هذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم و أن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.

6- مبدأ الإلزام: إن هذا المبدأ مهم جداً في التخطيط لأن انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها و هذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو و التطور في المؤسسة ، لذلك لابد من المسائلة و المحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي .

7- مبدأ فاعلية التخطيط : تعتبر الخطة أكثر فاعلية اذا ما تم تنفيذها وتحقيق الاهداف بأقل جهد وتكلفة فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف ولكن بتكاليف باهظة ولقياس الفاعلية لابد من قياس العلاقة بين المدخلات (الموارد المستخدمة) والمخرجات (سواء على شكل مبالغ او ساعات عمل) أي وفق وحدات متفق عليها لقياس الفاعلية.

#### خامساً: خصائص التخطيط

- أن يعتمد التخطيط على التفكير الموضوعي: ويعني هذا أن يكون التخطيط حقيقي ومنطقي فيما يختص بالاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها.

- أن يكون للخطة صفة الانتاج: حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي تعتقد بأنه الأفضل لحل المشكلة التي تطرأ أو من المتوقع أن تطرأ في المستقبل ومن هنا يتضح ان القدرة على التخطيط تتوقف على القدرة على التنبؤ بدقة معقوله بطبيعة الحوادث في المستقبل ومتطلباتها والتي تؤثر في التنظيم.
- أن تكون الخطة مرنة: ومعنى كلمة المرونة في الخطة أنه يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتوافي الظروف المتغيرة دون ان يترتب على ذلك نقص في الفعالية ولهذا يجب ان تكون الخطة واسعة بقدر يسمح بإجراء التعديلات المحتملة التي قد تنشأ.
- التركيز على الهدف: هو من المتطلبات المهمة لتطبيق تخطيط فعال؛ حيث تعتمد عملية التخطيط على وضع هدف محدد، ومربط مع سبب وجود المنشأة، وقد يكون هذا الهدف معتمداً على تحقيق الأرباح، أو زيادة الحصة الخاصة بالمنشأة في السوق الذي توجد فيه، أو العمل على رفع معدل الإنتاج، كما من المهم أن يكون هذا الهدف مفهوماً وواضحاً عند كافة الأفراد الذين يعملون في المنشأة.
- أن تتوفر في الخطة صفة الاستقرار: وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة المرونة، علماً أنه لا يوجد استقرار كامل للتخطيط ومع من ذلك فإن بعض الاستقرار ضروري وواسي للخطة لضمان الاستخدام الماهر والفعال لها.
- أن تتميز الخطة بالشمول: أي أن توضع الخطة على كافة المستويات يجب ان تعطى
- أن تكون الخطة خالية من الغموض : يجب أن يراعى عند كتابة الخطة ان تكون واضحة بالقدر الكافي لان التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الافراد المسؤولين عن تنفيذها.
- بمعنى آخر يجب أن:
- يجب أن تكون التنبؤات دقيقة.
- يجب الحصول على قبول للخطة من تنفيذها والإدارة الخاصة بالمنظمة.
- يجب التأكد من أن الخطة متفق عليها.
- يجب تحديد مسؤولية التخطيط.
- يجب تحرى الموضوعية.

- المحافظة على المرونة في الخطة.
- يجب مراجعة الخطة طويلة الأجل سنوياً.
- يجب التأكد من أن الخطة تتناسب والموقف



## تخطيط السياحة المستدامة

### أولاً: مفهوم السياحة المستدامة:

يُعرّف تقرير السياحة العالمي السياحة المستدامة: بأنها نمط من أشكال التنمية الاقتصادية التي تمثل السفينة الحاضنة للبيئة والحساسة اتجاه الطموح المجتمعي والثقافي.

عرفت (منظمة التجارة العالمية ، 1996) — التنمية المستدامة للسياحة بأنها تلبي احتياجات السياح الحاليين والمناطق المضيفة مع حماية وتعزيز الفرص للمستقبل. ومن المتوخى أن يؤدي إلى إدارة جميع الموارد بطريقة يمكن بها الوفاء بالاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والجمالية، مع الحفاظ على السلامة الثقافية للعمليات التكنولوجية الأساسية والتنوع البيولوجي ونظم دعم الحياة.

عرف (مجلس السياحة الإنجليزية ، 2002) — السياحة المستدامة بأنها تدور حول إدارة أثر السياحة على البيئة والمجتمعات والاقتصاد المستقبلي للتأكد من أن الآثار إيجابية وليست سلبية لصالح الأجيال القادمة. هو نهج إداري ملائم لجميع أنواع السياحة، بغض النظر عما إذا كان يحدث في المدن أو البلدات أو الريف أو الساحل.

عرفها(بتلر ، 1993) — بأنها السياحة التي يمكن أن تحافظ على جدواها في منطقة لفترة زمنية لا حصر لها.

عرفتها (CNPA، 2005) — السياحة التي تأخذ في الحسبان التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الحالية والمستقبلية، وتلبي احتياجات الزوار، والصناعة ، والبيئة والمجتمعات المضيفة.

### ثانياً: السياحة مقابل السياحة المستدامة:

كانت السياحة حتى عام 1950 ، عبارة عن صناعة تجارة أموال للعديد من البلدان (سويسرا ، واسكتلندا وغيرها في أوروبا والعديد من دول جنوب شرق آسيا) ، وبالتالي حافظت الدول على صورة نظيفة وجذابة إلى حد معقول كعمل غير ضار يمكن أن يجلب منافع مالية إلى أماكنهم الأصلية. ومع ذلك ، فمنذ الستينيات ، كشفت دراسات عديدة عن حقيقة أن السياحة قد تهدم توازن النظام البيئي في منطقة معينة. على الرغم من أن السياحة على ما يبدو صناعة غير ضارة لا يمكن اعتبارها خالية تماماً من التلوث. يمكن للسياحة غير المنضبطة أن تخلق تلوثاً بيئياً مزدوجاً: أ) مادية ، وكذلك ب) اجتماعية - ثقافية. إن التلوث البيئي المادي الناجم عن السياحة واضح ، حيث أن تدفق عدد كبير من السياح (أي

الزوار المؤقتين الذين لا يهتمون كثيراً بالمحافظة على المكان الذي يزورونه) يعني التخلص من القمامة الإضافية في البيئة على شكل أغطية على سطح الأرض. وتدمير الغطاء النباتي والانبعاثات في الغلاف الجوي. ينذر التلوث البيئي على المستوى الاجتماعي والثقافي ينذر بالخطر. إذا نظرنا إلى السياحة باعتبارها ظاهرة للتفاعل بين الثقافات المضيفة والمضيفة، فإنها لا تؤثر كثيراً على ثقافة الضيوف ، لكن ثقافة الضيوف تترك انطباعاً كبيراً في عقل المضيف. وقد تبين أن هيكل المجتمع والاقتصاد في موقع سياحي معين، لا سيما في البلدان النامية، يتغير بسرعة تحت الضغط المتزايد من جانب السائحين الذين ينفقون على أعلى معدلات الإنفاق والسائحين الذين يعيشون حراً من الأجزاء المتقدمة من العالم. أدى تصاعد الاهتمام بتدهور نوعية البيئة الكلية لمنظمة التجارة العالمية (WTO) إلى إصدار إعلان مشترك مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) في عام 1982 على النحو التالي:، تعد حماية وتعزيز وتحسين مختلف مكونات بيئة الإنسان من بين الشروط الأساسية للتنمية المتجانسة للسياحة. وبالمثل ، قد تسهم الإدارة المنطقية للسياحة إلى حد كبير في حماية وتطوير البيئة المادية والتراث الثقافي وكذلك تحسين نوعية الحياة..

مفهوم السياحة المستدامة هو نتيجة هذا القلق العالمي على السياحة. بالمعنى الحقيقي، تعتبر جميع أشكال السياحة التي تقدر وتحافظ على الجودة البيئية دون الإخلال بقاعدة الموارد التي يتم الحفاظ عليها بمثابة سياحة مستدامة. وبالتالي ، فإن السياحة المستدامة هي تنمية السياحة في مكان من الأهمية من خلال الحفاظ على البيئة المحيطة بها ؛ وبالتالي ، يجب ألا يتجاوز تدفق السياح في أي وقت من الأوقات إجمالي قدرته الاستيعابية. تقدم السياحة المستدامة شكلاً من أشكال التنمية السياحية ، التي تقبل مبادئ الاستدامة بالإضافة إلى توفير الفرص الاقتصادية. مفهوم السياحة المستدامة يولد مجموعة جديدة من السياح في سوق السياحة العالمية. سيكون هؤلاء السياح البيئيون هم المسافرين الذين سيكونون أكثر اهتماماً بالناس والمكان والعادات والثقافة بدلاً من الراحة الفورية (الفنادق والحانات المكيفة). من خلال السياحة البيئية ، يتعلم السياح كيفية مغادرة المواقع من زيارتهم دون إزعاج ، وسيكون من الممكن إبقاء السياح في أماكن صديقة للبيئة.

تم اقتراح مجموعة قوانين للسلوك العام للسياح المستدامين وهي :

1. لا ضرر على الموارد المحلية والبيئة.
2. احترام التقاليد الاجتماعية والثقافية المحلية.
3. الحفاظ على الموارد الطبيعية من خلال تطبيق اللامركزية على المواقع السياحية البديلة.
4. رفع ثقافة ومستوى المعيشة للسكان الاصليين.
5. تثقيف الناس حول البيئة والنظام الحيوي.
6. لا يتم اختيار الفنادق الفاخرة والفخمة في أماكن السياحة وسط الطبيعة.
7. التمسك بالأطعمة الطبيعية المحلية بدلاً من الأطباق اللذيذة المحضرة بالمكونات المستوردة.
8. حاول تجنب المركبات والسيارات واستمتع بالطبيعة سيراً على الأقدام بقدر ما يمكنك.
9. لا تأخذ معك ولا تستخدم أي آلة موسيقية وإنما قم بمراقبة الهدوء والصمت من الطبيعة.

10. □ لا تقطف أي نباتات أو أوراق أو أزهار من البرية.
11. □ لا ترمي القمامة في العراء - احملها مرة أخرى.
12. □ قابل الناس المحليين بطريقة متواضعة ، وكن مستمعا جيدا لهم ؛ لا تتدخل في حياتهم وثقافتهم. وإنما تصرف وفقا لمزاجهم.
13. □ تعلم الأشياء عن ظهر قلب.
14. □ اترك آثار الأقدام فقط ، التقط صوراً فقط.

### ثالثاً : أهداف للسياحة المستدامة:

- أولاً: الجدوى الاقتصادية: لضمان استمرارية ووجهة المقاصد والمشاريع السياحية، حتى تكون قادرة على الاستمرار في الازدهار وتحقيق فوائد على المدى الطويل.
- ثانياً: الانتعاش المحلي: تعظيم مساهمة السياحة في انعاش الوجهات المضيفة، بما في ذلك نسبة إنفاق الزوار المحتفظ به محلياً.
- ثالثاً: جودة العمل: تعزيز عدد وجودة الوظائف المحلية التي يتم إنشاؤها ودعمها من خلال السياحة ، بما في ذلك مستوى الأجور وظروف الخدمة وتوافرها للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو العرق أو الإعاقة أو بطرق أخرى.
- رابعاً: العدالة الاجتماعية: السعي إلى توزيع الفوائد الاقتصادية والاجتماعية على نطاق واسع من السياحة في جميع أنحاء المجتمع المتلقي، بما في ذلك تحسين الفرص والدخل والخدمات المتاحة للفقراء.
- خامساً - الوفاء للزائر: توفير تجربة آمنة ومرضية للزوار ، تكون متاحة للجميع دون تمييز بسبب نوع الجنس أو العرق أو الإعاقة أو بطرق أخرى.
- السادس. الرقابة المحلية: إشراك المجتمعات المحلية وتمكينها في التخطيط واتخاذ القرارات بشأن إدارة السياحة وتطويرها في المستقبل في منطقتها ، بالتشاور مع أصحاب المصلحة الآخرين.
- السابع: رفاهية المجتمع: الحفاظ على نوعية الحياة في المجتمعات المحلية وتعزيزها ، بما في ذلك الهياكل الاجتماعية والحصول على الموارد والمرافق وأنظمة دعم الحياة ، وتجنب أي شكل من أشكال التدهور أو الاستغلال الاجتماعي.
- الثامن: الثراء الثقافي: احترام وتعزيز التراث التاريخي والثقافة الأصلية والتقاليد والتميز في المجتمعات المضيفة
- التاسع. السلامة الجسدية: المحافظة على جودة المناظر الطبيعية وتحسينها سواء في المناطق الحضرية أو الريفية ، وتجنب التدهور المادي والبصري للبيئة.
- العاشر: التنوع البيولوجي: لدعم الحفاظ على المناطق الطبيعية والموائل والحياة البرية ، وتقليل الأضرار التي لحقت بهم.
- الحادي عشر: كفاءة الموارد: لتقليل استخدام الموارد النادرة وغير المتجددة في تطوير وتشغيل المرافق والخدمات السياحية.

- الثاني عشر: النقاء البيئي: للحد من تلوث الهواء والماء والأرض وتوليد النفايات من قبل الشركات السياحية والزوار.

#### رابعاً: خطوات للسياحة المستدامة:

الخطوة الاولى:

□ ماذا نريد أن نفعل؟

هذه الخطوة سوف تساعد على:

تحديد الأهداف

فهم السياق

الخطوة الثانية:

□ من ، يمكن أن يكون أو يحتاج إلى المشاركة؟

هذه الخطوة سوف تساعد على:

تحديد أصحاب المصلحة

النظر في متى وكيف ينبغي استشارة الناس والمشاركة

معرفة كيفية تطوير علاقات عمل فعالة

الخطوة الثالثة

□ ما المعروف؟

هذه الخطوة سوف تساعد على:

□ تحديد الدراسات أو مصادر المعلومات الموجودة ذات الصلة بعملك أو مشروعك

□ تحديد وتلخيص المعلومات المتاحة عن السوق الحالية والمحتملة للسياحة

□ تحديد الأصول التراثية وقيمها وموضوعات تراثها

الخطوة الرابعة:

□ ما الذي يجعل هذه المنطقة أو المكان أو المنتج مميزاً؟

هذه الخطوة سوف تساعد على:

□ تحديد ما هو خاص حول المنطقة أو المكان أو المنتج

□ تحديد مدى الاعتراف بقيمها الخاصة وإبلاغها في الوقت الحالي

□ تحديد ما إذا كانت هناك إمكانية إضافية لاستخدام هذه القيم الخاصة في السياحة والتفسير

الخطوة الخامسة:

□ ما هي القضايا؟

هذه الخطوة سوف تساعد على:

□ تحديد وفهم القضايا الرئيسية التي تؤثر على المنطقة أو المكان أو المنتج

الخطوة السادسة

□ تحليل القضايا

هذه الخطوة سوف تساعد على:

□ مواصلة تحليل وتوضيح وتحديد الأولويات القضايا

□ تحضير موجز موجز لنتائج تحليلك

الخطوة السابعة

□ المبادئ أو الأهداف لتوجيه العمل

هذه الخطوة سوف تساعد على:

□ وضع بيان مكتوب واضح لتوجيه الإجراءات المستقبلية ، مثل مجموعة من المبادئ ، أو مجموعة من الأهداف

، أو كليهما

□ السعي للحصول على موافقة على هذه المبادئ أو الأهداف من الشركاء الرئيسيين أو أصحاب المصلحة

الخطوة الثامنة

□ ما هي أفكارك وخياراتك؟

هذه الخطوة سوف تساعد على:

□ مواصلة تنقيح الأفكار ووضع خيارات إذا لزم الأمر

□ العمل من خلال الأفكار والخيارات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وصناع القرار

□ السعي للحصول على اتفاق بشأن الخيارات المفضلة مع الشركاء الضروريين أو أصحاب المصلحة الرئيسيين

الخطوة التاسعة:

□ كيف نفعل ذلك؟

هذه الخطوة سوف تساعد على:

□ تطوير إجراءات لتنفيذ الأفكار أو الاقتراح أو الخيار المفضل

□ تقديمها في شكل واضح ومنطقي

□ التأكد من تضمينها في الخطط والاستراتيجيات الأخرى ذات الصلة

□ تطوير أساليب المراقبة والتقييم

□ النظر في عوامل إضافية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف

الخطوة العاشرة

□ بيان الاتجاهات

هذه الخطوة سوف تساعد على:

□ إعداد بيان موجز يلخص نتائج العملية والاقتراحات ، وتحديد:

□ الأصول التراثية والسياحية الرئيسية

#### رابعاً: دور الأطراف المعنية في تحقيق التنمية السياحية المستدامة:

الجهات الفاعلة الرئيسية في مجال السياحة البيئية هي الحكومة ، سواء المركزية أو على مستوى الولايات ، السلطات المحلية ، المطورين والمشغلين ، الزوار والمجتمع المحلي. يجب على كل واحد منهم أن يكون حساساً للبيئة والتقاليد المحلية وأن يتبع دليلاً محدداً لنمو السياحة بشكل ناجح. بالإضافة إلى ذلك ، يتعين على المنظمات غير الحكومية والمؤسسات العلمية / البحثية أن تلعب دوراً رئيسياً في تطوير السياحة البيئية

#### 1- دور الحكومة

- يجب إعداد خطة الإدارة لكل منطقة بواسطة المناظر الطبيعية والمهندسين المعماريين والمخططين الحضريين ، بالتشاور مع المجتمع المحلي وغيرهم من المعنيين مباشرة.
- ينبغي اعتماد التخطيط المتكامل لتفادي الصراع بين القطاعات والمشاركين بين القطاعات.
- يجب أن يشمل البرنامج المعماري لمراكز السياحة البيئية على نقاط وصول ومقصورات مراقبة ، وطرق ، ومسارات طبيعية ذاتية التوجيه ، وخيارات للنقل ، ومراكز تفسيرية، وعلامات، وأبراج مراقبة، ومكوفين، وأماكن إقامة وتناول طعام كافية ولكنها متواضعة، وأرصعة، ومنشأة للتخلص من القمامة. المرافق الأخرى حسب الاحتياجات. إذا لزم الأمر، يجب توفير مساكن ومرافق مناسبة لموظفي المشروع.
- ينبغي التحكم في الهياكل التي تخلق التلوث البصري والقيم غير التجريبية والبنية غير المتوافقة، وينبغي تشجيع الهياكل المؤقتة باستخدام مواد البناء المحلية والاستفادة من البيئة المحلية.
- استبعاد التطورات في المناطق غير المستقرة جيولوجياً وتحديد مناطق التنمية والحماية بعد تقييم الأثر البيئي المناسب.
- وضع معايير وقوانين البناء وغيرها من اللوائح.
- تحديد القدرات التحميلية البيئية والبدنية والاجتماعية للحد من أنشطة التنمية.
- ضمان الرصد المستمر للتأثيرات الضارة للأنشطة السياحية وبدء التدابير التصحيحية المناسبة
- التعرف على وجود علامات الجودة لمشغلي السياحة البيئية
- توفير خدمات المعلومات وتفسير الزوار التي تغطي بشكل خاص - (1) ما يجب رؤيته، (2) كيف ترى، (3) كيفية التصرف. يمكن أن يكون عن طريق الكتيبات والنشرات والأدلة المتخصصة ومراكز معلومات الزوار وما إلى ذلك.
- إعداد قواعد السلوك وتوزيعها على نطاق واسع لجميع الزوار.
- إطلاق برامج تدريب على السياحة البيئية لمديري السياحة والمخططين والمشغلين وعامة الجمهور.

## 2 . دور المطورين والمشغلين والموردين

- احترام واتباع قيود التخطيط والمعايير والقوانين التي توفرها الحكومة والسلطات المحلية.
- تنفيذ مبادئ البيئة السليمة من خلال التنظيم الذاتي.
- ممارسة تقييم الأثر البيئي لجميع المشاريع الجديدة وإجراء مراجعة بيئية منتظمة لجميع الأنشطة الجارية التي تؤدي إلى تطوير برامج التحسين البيئي
- أن تكون حساساً للحفاظ على المناطق المحمية أو المهددة بيئياً أو الأنواع المهددة أو الجماليات ذات المناظر الطبيعية الخلابة ، مما يحقق تعزيزاً للمناظر الطبيعية حيثما كان ذلك ممكناً.
- أكد من أن جميع الهياكل غير مزعجة ولا تتداخل ، مع النظام البيئي الطبيعي إلى أقصى حد.
- التعرف على القدرات البيئية المثلى والحدود الاجتماعية لاستخدام الموقع في إنشاء المرافق السياحية. كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار سلامة وراحة السياح.
- يجب تصميم المباني بشكل صارم على الاعتبارات الوظيفية والبيئية وتجنب البناء فوقها.
- يجب استخدام المواد والتصاميم المحلية في جميع أعمال البناء قدر الإمكان.
- يجب أن يوظف التخطيط العمراني والتصميم المعماري وبناء المرافق السياحية تقنيات صديقة للبيئة مثل الطاقة الشمسية ، والاستيلاء على مياه الأمطار واستخدامها ، وإعادة تدوير القمامة ، والتهوية الطبيعية بدلاً من تكييف الهواء ، وارتفاع مستوى الاكتفاء الذاتي في الغذاء. توليد من خلال البساتين والمزارع الأيكولوجية ، وتربية الأحياء المائية ومثل هذا.
- يجب توظيف ممارسة توفير الطاقة والمياه إلى أقصى حد ممكن. كما ينبغي ممارسة إدارة المياه العذبة والتخلص من مياه الصرف الصحي.
- التحكم في انبعاثات الهواء ، سواء الملوثات الكيميائية والضوضاء.
- مراقبة وتقليل المنتجات غير الضارة بيئياً مثل الأسبستوس ، CFCS ، المبيدات الحشرية والمواد السامة ، المسببة للتآكل، المواد المعدية أو المتفجرة أو القابلة للاشتعال.
- احترام الأشياء والمواقع التاريخية أو الدينية ودعمها.
- توفير المعلومات والخدمات التفسيرية للزوار وخاصة على المعالم السياحية والمرافق، والسلامة والأمن ، والعادات والتقاليد المحلية، والمحظورات واللوائح والسلوك الذاتي والسلوك.
- ضمان الفرص الكافية لزوار الشركة مع الطبيعة والثقافات المحلية.
- في منتجات السياحة البيئية التسويقية ، يجب إعطاء العملاء المعلومات الصحيحة ، لأن الزوار الذين يقدرّون منتجات السياحة البيئية عادةً ما ينتمون إلى مجموعات معنية بالبيئة.
- يجب أن تتضمن برامج التدريب والبحث قضايا بيئية.
- إعداد السياح للحد من الآثار السلبية المحتملة أثناء زيارة البيئات والثقافات الحساسة قبل زيارتهم.

- ضمان سلامة وأمن الزوار وإبلاغهم بالاحتياطات الواجب اتخاذها.
- مراعاة اهتمام السكان المحليين ، بما في ذلك تاريخهم وتقاليدهم وثقافتهم والتنمية الاقتصادية المستقبلية.
- إشراك المجتمع المحلي إلى أقصى حد ممكن في مختلف الأنشطة والمهن.

### 3- دور الزوار

- المساعدة في الحفاظ على موائل النباتات والحيوانات وأي موقع طبيعي أو ثقافي قد يتأثر بالسياحة.
- عدم إطفاء الحرائق وإثاء الآخرين عن القيام بذلك. إذا كان من الضروري تسخين المياه باستخدام الحطب النادر ، استخدم أقل قدر ممكن. حيثما أمكن ، استخدم الكيروسين أو مواقد الحطب ذات الكفاءة في استهلاك الوقود.
- أزل القمامة أو احرق الورق أو دفنه واحفظ جميع القمامة غير القابلة للتحلل.
- حافظ على نظافة المياه المحلية وتجنب استخدام الملوثات مثل المنظفات في الجداول أو الينابيع. إذا لم تتوفر مرافق مراحيض ، حاول أن تهدئ نفسك على بعد 30 متراً على الأقل من موارد المياه ودفنها أو قم بتغطية المخلفات.
- يجب ترك النباتات لتزدهر في بيئتها الطبيعية وتجنب أخذ العقل والبذور والجذور.
- اترك المعسكرات نظيفة بعد الاستخدام. تذكر أن طرفاً آخر سيستخدم نفس موقع المخيم بعد مغادرتك.
- أدلة المساعدة والحمالين لمتابعة تدابير الحفظ.
- ال تسمح للطهارة / الحمالين برمي القمامة في الجداول أو الأنهار.
- احترام التراث الطبيعي والثقافي للمنطقة واتباع العادات المحلية.
- احترام الآداب المحلية وارتداء ملابس فضفاضة. التقبيل في الأماكن العامة مرفوض.
- احترام خصوصية الأفراد وطلب الإذن واستخدام ضبط النفس في النقاط صور للسكان المحليين.
- احترام الأماكن المقدسة - لا تلمس أو تزيل أشياء دينية.
- اتبع بدقة المبادئ التوجيهية للسلامة الشخصية والأمن واتخاذ الاحتياطات الخاصة بك دائماً وتدابير السلامة.

### 4- دور المجتمع / مجتمع سكان الوجهة

- إدراك واحترام قيمة البيئة والنباتات والحيوانات والآثار والتراث الثقافي.
- ممارسة الحفاظ على الطبيعة والثقافة كطريقة للحياة.
- وضع مبادئ توجيهية لحماية الموارد المحلية القيمة وتعزيز إدارة السياحة.
- إدراك والتهديد للتهديد المحتمل من المستثمرين الذين يرون الفرص في التنمية ولكنهم يفتقرون إلى الحساسية للقيم المحلية.
- أصبح أدلة الطبيعة الفعالة والحفاظ على المناطق الطبيعية من خلال تعزيز المعرفة العملية والموروثة من السمات الطبيعية للمنطقة.
- كن ودوداً مع الزوار ومساعدتهم على ممارسة رموز السياحة البيئية.

5- دور المنظمات غير الحكومية / المؤسسات العلمية والبحثية

□ خلق الوعي ، بين جميع الأطراف المعنية ، بأهمية الممارسات البيئية السليمة في تنمية السياحة.

□ تحفيز المجتمع المحلي لزيادة مشاركته في أنشطة السياحة المستدامة.

□ تنظيم برامج تدريبية لإعداد السكان المحليين لأخذ مختلف المهن المتعلقة بالسياحة البيئية.

في العصر الحالي للعولمة والتحديث هناك قلق متزايد من المعرفة المحلية وإدارة الموارد وخاصة في حالة الإنعاش القلبي الرئوي والسكان الأصليين والأنشطة الإنمائية المرتبطة بها. على اسم المشروعات التنموية ، تم تحديد العديد من التأثيرات السلبية غير القابلة للإصلاح على البيئة مثل انقراض الأنواع ، وتدمير الموارد الطبيعية ، وفقدان المعارف التقليدية للسكان القبلين الأصليين. وما إلى ذلك ، أصبحت الشعوب الأصلية على نحو متزايد عرضة للاستغلال باسم أنشطة التنمية ، حيث تمت مصادرة الحكمة التقليدية والمعرفة والموارد الطبيعية لمصالح الأعمال. هذه مخاوف خطيرة من أجل بقاء المجتمعات العالمية الحالية.

## أنواع ومراحل التخطيط

### أولاً: أنواع التخطيط:

للتخطيط عدة أنواع مقسمة وفقاً لعدة معايير نذكر منها:

#### أ: التخطيط وفق المدى الزمني:

1. **التخطيط طويل الأجل:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء حيث يركز على كل مجالات النشاط في المؤسسة.
2. **التخطيط متوسط الأجل:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة الوسطى، وهو عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط...
3. **التخطيط قصير الأجل:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، ويحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل الأجل و هو أداة لحل المشاكل حين حدوثها.

#### ب: التخطيط وفقاً لنطاق التأثير:

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف، في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثله: التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد .
2. **التخطيط التكتيكي:** يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى، و من أمثله: تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

3. **التخطيط التشغيلي:** و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيه تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خطط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس في شكل تنبؤات، و توضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثلته: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار .

#### ج: التخطيط وفقاً للوظيفة :

1. **التخطيط للإنتاج:** هو التركيز على الأمور الخاصة بالإنتاج، مثل: المواد الأولية، والإدارة الإنتاجية، ومتابعة جودة الإنتاج.
2. **التخطيط التسويقي:** هو التركيز على المجالات الخاصة بالتسويق، مثل التوزيع، والترويج.
3. **التخطيط المالي:** هو الاهتمام بالموضوعات المالية، مثل طرق الحصول على المال.
4. **التخطيط السياسي:** هو متابعة الموضوعات العامة للدول، مثل السياسات الداخلية والخارجية، والتشريعات.
5. **التخطيط الاقتصادي:** هو التركيز على الشؤون الاقتصادية؛ من أجل دعم التنمية الخاصة بالدخل القومي.

#### ثانياً: مراحل وخطوات التخطيط :

ينطوي التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي :

**الخطوة الأولى: التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها:** إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل ، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة و الضعف فيها و تتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية:

- 1- العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.

- 2- طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة.
- 3- درجة المنافسة السائدة.
- 4- معرفة رغبات العملاء و المستهلكين.
- 5- ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات.

**الخطوة الثانية: تحديد الأهداف:** تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلي تحقيقها وتعكس الأهداف مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من:

- وضع خطة متكاملة و متناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة.
- تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع .
- توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد.
- توليد الدافع لدى كل فرد على العمل و هذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة.
- المساعدة على تقييم القرارات المتخذة .
- المساعدة على التنبؤ بالسلوك و الأحداث المستقبلية .
- تحديد المطلوب فهو مقياس للرقابة (خاصة إذا كانت كمية ) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس .

#### **الخطوة الثالثة: وضع الفروض التخطيطية:**

- وضع الفروض التي تمثل التنبؤ بالمستقبل، المستقبل الذي ستوضع الفروض التخطيطية على أساسه، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط و لهذا فان التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية ، ويوجد أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي :
- التنبؤ الاقتصادي: التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه.
  - التنبؤ التكنولوجي: محاولة التعرف على الطرق و المعارف الفنية و التقنية المتوقعة إدخالها في عملية الإنتاج.

- التنبؤ بدرجة المنافسة: محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عند تغيير أنواع و أسعار المنتجات .
- التنبؤ بسلوك المستهلك : من حيث الرغبات ، الأذواق ، الطلب .... الخ .

**الخطوة الرابعة: تحديد البدائل:** و تقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل و طرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة . و حسب كونتر فإنه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل و في الغالب ما يكون البديل الغير ظاهر هو عادة أفضل البدائل .

**الخطوة الخامسة: تقييم البدائل:** بعد تحديد أفضل البدائل و اختبار نقاط القوة و الضعف فيها تأتي الخطوة التالية و هي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض و الأهداف ، فأخذ البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة ، بينما بديل آخر يكون اقل ربحية و لكنه ينطوي على خطر اقل ، في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات و العديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور و اعقدها و بسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق و الأساليب الجديدة من بحوث العمليات و التحليل الرياضي و أيضا الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .

**الخطوة السادسة: اختيار البديل المناسب:** بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيققق الأهداف بأقل مخاطرة و اقل تكاليف و أعلى عائد والذي حاز على رضا و قبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ ، و من ثم تحديد الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.

**الخطوة السابعة: إعداد الخطط لتنفيذ البديل المختار:** بعد اختيار البديل المناسب يتم إعداد الخطط الاستراتيجية (طويلة الأجل) والخطط التكتيكية والتشغيلية (القصيرة الأجل) اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

**الخطوة الثامنة: ترجمة هذه الخطط إلى أرقام (موازنات):** بعد اتخاذ القرارات وإعداد الخطط، يجب ترجمتها إلى أرقام (الموازنات)، وتشتمل الموازنات الكلية للمشروع وتشتمل على الموارد والمصروفات الكلية التي يترتب عليها أرباح أو فائض. ويمكن إعداد موازنة لكل إدارة من إدارات المشروع.

وعلى ذلك، إذا تم إعداد الموازنات بشكل دقيق، فإنها تعتبر وسائل لإضافة كل الخطط معاً، ويمكن على ضوءها قياس مدى التقدم في العملية التخطيطية.

**الخطوة التاسعة: وضع الخطط موضع التنفيذ:** بعد إعداد الخطط التي تحدد اتجاه المنظمة في الأجل الطويل أو الأجل القصير، يجب وضعها موضع التنفيذ حيث إن المنظمة لا يمكنها تحقيق أية فائدة مباشرة من عملية التخطيط دون الأداء لهذه الخطوة (التطبيق).

### ثالثاً: لماذا تفشل الخطط؟

إذا عرف سبب الفشل في التخطيط ، فسوف يكون هناك قدرة على اتخاذ الخطوات اللازمة في الوقت المناسب للحد من هذه العوامل التي تؤدي إلى هذا الفشل، ومن ثم زيادة احتمالات نجاح الخطط.

تفشل الخطط عندما:

- 1- لا يحدث نوع من التكامل بين خطة المنشأة مع النظام الإداري الشامل.
- 2- يوجد قصور في فهم الخطوات المختلفة للتخطيط.
- 3- لا تساهم الإدارة على المستويات المختلفة في أنشطة التخطيط.
- 4- تقتصر مسؤولية عملية التخطيط في إدارة التخطيط.
- 5- تتوقع الإدارة أن الخطط التي تم وضعها يمكن تحقيقها من خلال مستوى مجهود قليل.
- 6- محاولة إتمام مهام متعددة عند التخطيط الرسمي في نفس الوقت.
- 7- تفشل الإدارة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعة.
- 8- يحدث خلط بين الإسقاطات المالية وعملية التخطيط.
- 9- تفشل الإدارة في استيعاب العملية الكلية للتخطيط.
- 10- يتم استخدام مدخلات غير مناسبة في التخطيط

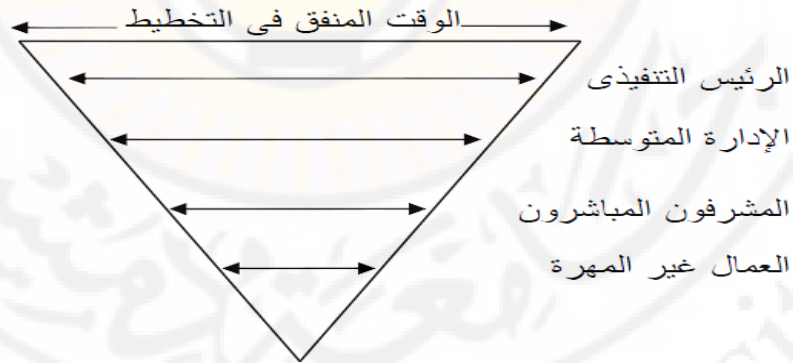
رابعاً: التخطيط ومحور الزمن

إلى أي مدى يمكن أن تمتد الخطة؟ ليس هناك قاعدة ثابتة لتحديد المدى الذي يمكن لأي منظمة أن تمتد إليه عند إعداد خططها، مع ذلك، فإن هناك العديد من العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار بكل عناية عند تحديد المدى الزمني الذي يجب أن تغطيه الخطة. من بين هذه العوامل ما يلي:

- الدرجة المتوقعة للديمومة التنظيمية.
- حجم ومدى تعقد المنظمة.
- طبيعة المنتجات أو الخدمات التي يتم إنتاجها أو تقديمها.
- الموارد المطلوبة لتطبيق الخطة.

العلاقة بين المستوى الوظيفي والمدة التخطيطية؟

يؤثر المستوى الوظيفي، ومسئولية أي فرد في المنظمة، في تحديد المدة التي سيتم التخطيط لها. ويمكن توضيح العلاقة بين المستوى الوظيفي والوقت المنفق في التخطيط في الشكل التالي:



فوفقاً لهذا الشكل، فإن مدير الإدارة العليا ينفق وقتاً أكبر في التخطيط من أي شخص آخر، بينما المسؤولون في المستويات الإدارية الدنيا ينفقون عادة وقتاً أقل. ولعل ذلك مرجعه إلى أن مديري الإدارة العليا يعتبرون مسؤولين عن توجيه المنظمة ككل، لذلك يجب أن يفكروا فيما يجب عمله على مدى الشهور، السنوات، والأجيال المستقبلية.

أما مديرو الإدارة المتوسطة، فعادة ما يكونون مسؤولين عن مجال أو وظيفة واحدة في المنظمة، لذلك فإنهم يجب عليهم أن يربطوا بين خططهم وخطط الوحدات الأخرى التي تتكون منها

المنظمة. أما مديرو المستوى الأول (المشرفون) فإنهم على الرغم من أن لهم تأثيراتهم على مستقبل المنظمة إلا أنهم لا يكون لهم دور كبير في اتخاذ القرارات المستقبلية للمنظمة ككل.

### أدوات وأساليب التخطيط قصير الأجل؟

من أهم الطرق والأساليب الشائعة الاستخدام في التخطيط قصير الأجل:

١. خرائط جانب. ٢. أسلوب بيرت.

#### 1- خرائط جانب

تعتبر خرائط جانب مفيدة في التخطيط إذا كانت هناك علاقة بسيطة، أو لا توجد علاقة بين الأنشطة المتتابعة، وكذلك في حالة إمكانية تحديد الأوقات اللازمة لتنفيذ هذه المهام، ولكن لسوء الحظ قد لا تتوافر أحياناً هذه الشروط، وخرائط جانب هي عبارة عن رسم بياني يوضح فيه على المحور الأفقي الوقت المتاح للتخطيط، وعلى المحور الرأسي يتم تحديد الموارد أو الأنشطة التي يستهدف جدولتها، وخرائط جانب عدة استخدامات إدارية قيمة منها:

- يمكن استخدامها كملخص لكيفية تشغيل الموارد التنظيمية.
- يمكن من خلالها اكتشاف أي الموارد تساهم في زيادة الإنتاجية، وأبها تعوق الإنتاجية.
- يمكن استخدامها كوسيلة للتنسيق بين الموارد التنظيمية.
- كذلك يمكن استخدامها في بناء معايير واقعية للمخرجات المحققة بواسطة العاملين خلال مدة زمنية معينة.

#### 2- طريقة/ أسلوب بيرت (برنامج للتقييم وأسلوب للمراجعة)

لعل من أهم الجوانب السلبية (الانتقادات) لخرائط جانب أنها لا تعطى أية معلومات عن العلاقات بين المهام التي تحتوى عليها، والتي يجب تأديتها. فعلى الرغم من أن كل الأنشطة يتم قيدها في الخريطة، لكن ليس هناك أية طريقة أو وسيلة للتعرف على مدى إمكانية أداء مهمة قبل الأخرى. لذلك فإن أسلوب "بيرت" يركز على العلاقات بين المهام. وأسلوب بيرت: عبارة عن شبكة توضح أنشطة أي مشروع وتحتوى على: الزمن التقديري والضروري لأداء كل نشاط، وكذلك كيفية تتابع هذه الأنشطة حتى يمكن تحقيق المشروع. وعلى ذلك فإن "شبكة بيرت" تحتوى على عنصرين:

(١) الأحداث. (٢) الأنشطة.

والأنشطة: عبارة عن مجموعة محددة من السلوكيات داخل المشروع.

أما الأحداث: فإنها تتمثل في استكمال مهام المشروع.

#### خطوات تصميم شبكة بيرت:

هناك أربع خطوات لتصميم شبكة بيرت هي:

(١) إعداد قائمة بكل الأحداث والأنشطة اللازمة لتحقيق المشروع، مع تحديد التتابع الذي تمر بها

هذه الأحداث والأنشطة عند الأداء.

(٢) تحديد الوقت المطلوب للانتهاء من كل هذه الأحداث أو الأنشطة.

(٣) تصميم الشبكة التي توضح الخطوتين السابقتين.

(٤) تحديد وتعريف المسار الحرج.

ويجب أن يركز المديرون اهتمامهم على المسار الحرج، وتتابع الأنشطة والأحداث، حيث إنه

يعتبر أطول المسارات من ناحية الوقت اللازم للانتهاء من المشروع، ويسمى هذا المسار بالمسار

الحرج لأنه في حالة حدوث أي تأخير في تنفيذ أي من أنشطته أو أحداثه سوف ينتج عنه

التأخير في التنفيذ الكلي للمشروع.

## التنمية السياحية ومكوناتها

### أولاً: مفهوم التنمية السياحية

تعرف التنمية السياحية بأنها التنمية التي توفر التسهيلات والخدمات لإشباع حاجات ورغبات السياح، وتشمل كذلك بعض تأثيرات السياحة مثل: إيجاد فرص عمل جديدة ودخول جديدة. وتشمل التنمية السياحية جميع الجوانب المتعلقة بالأنماط المكانية للعرض والطلب السياحيين، التوزيع الجغرافي للمنتجات السياحية، التدفق والحركة السياحية، تأثيرات السياحة المختلفة.

فالتنمية السياحية هي الارتقاء والتوسع بالخدمات السياحية واحتياجاتها. وتتطلب التنمية السياحية التخطيط السياحي باعتباره أسلوباً علمياً يستهدف تحقيق أكبر معدل ممكن من النمو السياحي بأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت مستطاع. ومن هنا فالتخطيط السياحي يعتبر ضرورة من ضرورات التنمية السياحية الرشيدة لمواجهة المنافسة في السوق السياحية الدولية.

### ثانياً: عناصر التنمية السياحية:

و تتكون من عناصر عدة أهمها:

1- عناصر الجذب السياحي Attraction وتشمل العناصر الطبيعية Natural Features

مثل : أشكال السطح والمناخ والحياة والغابات وعناصر من صنع الإنسان man-

made- objects ، كالمتنزهات والمتاحف والمواقع الأثرية التاريخية.

2- النقل Transport بأنواعه المختلفة البري، البحري والجوي.

3- أماكن النوم Accommodation سواء التجاري منها Commercial كالفنادق

والموتيلات وأماكن النوم الخاص مثل: بيوت الضيافة وشقق الإيجار.

4- التسهيلات المساندة Supporting Facilities بجميع أنواعها كالإعلان السياحي

والإدارة السياحية والأشغال اليدوية والبنوك ....

5- خدمات البنية التحتية Infrastructure كالمياه والكهرباء والاتصالات ....

ويضاف إلى هذه العناصر جميعها الجهات المنفذة للتنمية، فالتنمية السياحية تنفذ عادة من قبل القطاع العام أو الخاص أو الاثنين معاً.

### ثالثاً: أهداف التنمية السياحية:

تتحدد أهداف التنمية السياحية عادة في المراحل الأولى من عملية التخطيط السياحي، في مجموعة من الأهداف كالتالي:

#### أهداف اقتصادية تتمثل بـ:

✓ تحسين وضع ميزان المدفوعات.

✓ تحقيق التنمية الإقليمية خصوصاً إيجاد فرص عمل جديدة في المناطق الريفية.

✓ توفير خدمات البنية التحتية.

✓ زيادة مستويات الدخل.

✓ زيادة إيرادات الدولة من الضرائب.

#### أهداف اجتماعية:

✓ توفير تسهيلات ترفيه واستجمام للسكان المحليين.

✓ حماية وإشباع الرغبات الاجتماعية للأفراد والجماعات.

#### أهداف بيئية:

✓ المحافظة على البيئة ومنع تدهورها ووضع إجراءات حماية مشددة لها.

#### أهداف سياسية ثقافية:

✓ نشر الثقافات وزيادة التواصل بين الشعوب.

✓ تطوير العلاقات السياسية بين الحكومات في الدول السياحية.

**رابعاً: جوانب التنمية السياحية:**

تتمثل جوانب التنمية السياحية في جانبين مهمين هما كالآتي :

أ- الجانب الرأسي للتنمية السياحية :وهذا الجانب يهدف الى تحقيق ما يلي :

- ✓ الإهتمام بالعنصر البشري اللازم لقطاع السياحة خصوصا وأنها صناعة كثيفة العمالة، والعمل على تعليم وتدريب وإعداد هذه القوة والحرص على عمل دورات متواصلة لهذه الطاقة من أجل رفع كفاءتها بصورة مستمرة .
- ✓ التوسع في إنشاء المعاهد والكلليات المتخصصة في قطاع الفنادق والسياحة والإهتمام بخريج قادر على المنافسة في سوق العمل السياحي.
- ✓ الإهتمام بالبحوث العلمية المتعلقة بالسوق على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، والعمل من جانب الدول على ضرورة التواجد في الأسواق العالمية للسياحة كبورصة لندن وسوق برلين والاهتمام بتوفير قاعدة بيانات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي من خلال الإستعانة بمراكز الأبحاث والهيئات والوكالات الدولية والإقليمية والمحلية.
- ✓ العمل على دعم مؤسسات وهيئات تنشيط السياحة وإستخدام أدوات وعائية جديدة تتناسب مع المزيج التسويقي من خلال توفير المواد الدعائية كالنشرات والكتيبات وإعداد البرامج التلفزيونية عن المعالم وعناصر الجذب السياحية، وتعدد اللقاءات الحوارية والندوات حول المعالم السياحية والإهتمام برفع درجة الوعي السياحي للأجهزة الرسمية والغير رسمية.
- ✓ إتخاذ السياسات التشريعية والمالية والضريبية المشجعة على جذب الإستثمار الأجنبي وتقديم الدعم اللازم لقطاع الأعمال الخاص الجاد عن طريق تخصيص الأراضي لدعم مشروعات البنية الأساسية والقروض الميسرة .
- ✓ العمل على التنسيق والتكامل بين جميع الهيئات والجهات والأجهزة العاملة في القطاع السياحي والقطاعات المرتبطة.

ب- الجانب الأفقي للتنمية السياحية : ويشمل هذا الجانب على ما يأتي :

- ✓ الإهتمام بإقامة مشروعات البنية الأساسية الداعمة للمشروعات السياحية مثل شق الطرق وتعبيدها وتأمينها، ومد خدمات الكهرباء، ومياه الشرب النقية، والإهتمام بشبكات

- ✓ الصرف الصحي، والإهتمام بوسائل النقل والإتصالات، وهذه المشروعات تمثل الدعمة الأساسية لبداية تطوير وتدعيم التنمية السياحية المستدامة .
- ✓ الإهتمام بالتوسع في إقامة مشروعات الإيواء السياحي والفندقي المتدرجة والإهتمام بإقامة القرى والمنتجعات الساحلية والجبلية التي تتناسب مع كافة المستويات المالية للسائحين وقدرته الشرائية والأذواق والميول المختلفة لهم .
- ✓ تحقيق منظومة للتكامل بين قطاع الأعمال والقطاع الخاص وتدعيم المشروعات المشتركة بين الإثنين لجذب الإستثمارات الأجنبية .
- ✓ العمل على تنويع السياحة أو المزيج التسويقي وإيجاد أنواع جديدة للسياحة والإتجاه نحو الأنواع المتوافقة مع البيئة الطبيعية والإجتماعية كسياحة المزارع وسياحة الحياة التقليدية والسياحة البيئية .
- ✓ دعم مشروعات الصيانة والحفاظ على التراث الطبيعي والثقافي فهي ثروة ملكاً للأجيال المتعاقبة.
- ✓ الإهتمام بدعم وتنوع مشروعات النقل البري والجوي والبحري .
- ✓ الإهتمام بإقامة مشروعات الترويج والترفيه مثل دور السينما والحدائق.

### خامساً: أشكال التنمية السياحية:

تأخذ التنمية السياحية أشكالاً متعددة منها:

#### أ- تطوير المنتجعات السياحية:

يركز هذا النوع من التنمية على سياحة الإجازات والعطل، وتعرف المنتجعات على أنها المواقع التي توفر الاكتفاء الذاتي وتتوفر فيها أنشطة سياحية مختلفة وخدمات متعددة لأغراض الترفيه والاستراحة والاستجمام.

#### ب - القرى السياحية:

وهي شكل من أشكال السياحة المنتشرة جداً في أوروبا كما بدأت تنتشر في العديد من دول العالم. الحياة في القرية نموذج يختلف عن الحياة في المدن، وتستهوئ سكان المدن حياً في

التغيير والبساطة. ويعتمد قيام القرى السياحية على وجود عنصر الماء ( الشاطئ )، مناطق الموانئ، أنشطة التزلج، الجبال، الحدائق العامة، مواقع طبيعية، مواقع تاريخية أثرية، مواقع علاجية، ملاعب جولف، أنشطة رياضية وترفيهية أخرى. كما وتختلف مساحات هذا النوع من المواقع وتتعدد فيها أنواع مرافق الإقامة ومنشآت النوم والمرافق التكميلية مثل: الأسواق والمناطق التجارية، خدمات ترفيهية وثقافية، مراكز للمؤثرات ومرافق سكنية خاصة مختلفة الأحجام. يتم التخطيط لإنشاء القرى السياحية عادة في وقت واحد أي ضمن خطة سياحية واحدة وبأخذ التنفيذ مراحل متعددة وعلى فترات زمنية طويلة تحدد عناصر الطلب السياحي والطاقة الاستيعابية.

#### ج- منتجعات المدن:

يتطلب هذا النوع من المنتجعات دمج برامج استعمالات الأراضي والتنمية الاجتماعية، مع عدم إهمال البعد الاقتصادي الذي يوفر فرص الجذب الاستثماري للمشاريع ( فنادق، استراحات،.....الخ) في المنطقة، وتحتاج إقامة هذا النوع من المنتجعات وجود نشاط سياحي مميز أو رئيسي في المواقع مثل: التزلج على الجليد، وجود شاطئ، أنشطة سياحية علاجية، مواقع أثرية أو دينية.

#### د - منتجعات العزلة Retreat Resorts:

أصبح هذا النوع من المنتجعات من المناطق السياحية المفضلة في جميع أنحاء العالم، وتتميز هذه المنتجعات بصغر حجمها ودقة تخطيطها وشموله. وعادة يتم اختيار مواقعها في مناطق بعيدة عن المناطق المأهولة مثل: الجزر الصغيرة أو الجبال، والوصول إليها يتم بواسطة القوارب، المطارات الصغيرة أو الطرق البرية الضيقة.

#### هـ - السياحة الحضرية:

وهي نوع من السياحة الدارجة والمعروفة، وتوجد في الأماكن الحضرية الكبيرة، حيث يكون للسياحة أهمية بالغة، لكنها لا تكون النشاط الاقتصادي الوحيدة في المنطقة. وتشكل مرافق الإقامة والسياحة جزءاً لا يتجزأ من الإطار الحضري العام للمدينة وتخدم سكان المدينة أو

المنطقة وكذلك السياح القادمين إليها. وقد أخذت كثير من الحكومات حالياً على عاتقها تطوير وتنمية السياحة في المناطق الحضرية التي تتوفر فيها الموارد والمعطيات السياحية والتي يمكن تطويرها مثل: المواقع التاريخية والأثرية وذلك من أجل إشباع رغبات السكان المحليين من ناحية وجلب الزوار والسياح إلى المدينة من ناحية أخرى.

#### و- سياحة المغامرة:

وهذا النوع من السياحة موجه للمجموعات السياحية التي تهدف إلى ممارسة ومعايشة خصائص معينة، وهي تعتمد على طول فترة إقامة السائح بحيث تسمح له هذه الإقامة بالترفيه والاستجمام وفي نفس الوقت التعايش مع العادات والتقاليد الاجتماعية والثقافية والمناظر الطبيعية المتوفرة في المنطقة. ولا يتطلب هذا النوع من السياحة تنمية كبيرة أو استثمارات ضخمة أو خدمات ومرافق عديدة، لكنه يتطلب إدارة جيدة وتوفر عناصر لدلالة سياحية مؤهلة وخبيرة، خدمات نقل، مرافق إقامة أولية وأساسية وكذلك خدمات ومرافق لاستقبال المجموعات السياحية عالية النوعية وبحالة مؤكدة السلامة..

#### ز- سياحة الرياضة البحرية:

يعتمد هذا النوع من السياحة على وجود الماء ( البحار أو البحيرات)، تتفاوت المدة التي يقضيها السائح في ممارسة الرياضات البحرية المختلفة مثل: الغوص، التزلج على الماء، العوم، سباق اليخوت أو القوارب.....الخ.

#### سادساً: مراحل إعداد خطة التنمية السياحية:

تشمل عملية إعداد خطة التنمية السياحية على عدد من الخطوات المتسلسلة والمتراصة كالتالي:

- 1- إعداد الدراسات الأولية.
- 2- تحديد أهداف التخطيط بشكل أولي بحيث يمكن تعديلها من خلال التغذية الراجعة خلال عملية إعداد الخطة ومرحلة تقييم الآثار.
- 3- جمع المعلومات وإجراء المسوحات وتقييم الوضع الراهن للمنطقة السياحية.

4- تحليل البيانات (المسوحات): وتشمل هذه المرحلة على تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من خلال المسوحات وتولييفها والخروج بحقائق وتعميمات تساعد في إعداد الخطة، ورسم خطواتها العامة والتفصيلية.

5- إعداد الخطة: وهنا يتم وضع السياسات السياحية المناسبة ويتم تقييم هذه السياسات (البدايل) لاختيار ما هو ملائم ومناسب لتنفيذ الخطة، وكذلك يتم تحديد البرامج والمشاريع التي يجب تنفيذها لتحقيق أهداف الخطة.

6- تنفيذ الخطة بتوصياتها وبالوسائل التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة.

7- تقييم ومتابعة الخطة السياحية وتعديلها وفق التغذية الراجعة إذا تطلب الأمر ذلك.

والجدير بالذكر أن المسوحات وجمع البيانات وتحليلها تشكل المدخلات الأساسية لخطط التنمية السياحية وتحتاج هذه المرحلة إلى دقة وتنظيم كبيرين، وأهم الجوانب التي يمكن جمع معلومات عنها:

- عناصر الجذب السياحي.
- المرافق والخدمات.
- وسائل النقل.
- خدمات ومرافق البنية التحتية.

وتتطلب هذه المرحلة الأخذ بآراء المسؤولين في أجهزة الدولة كل حسب تخصصه، وأيضاً ممثلي القطاع الخاص وممثلي المجتمعات المحلية، ومراجعة الدراسات المتوفرة والخرائط والبيانات الجغرافية والخصائص الطبيعية والبيئية ودراسة الأسواق السياحية ، وخصائص السياح ومعدلات إنفاقهم وأوجه الإنفاق السياحي وكفاءة السياحة المحلية ، وخطوط النقل الجوي...الخ.

تشمل عملية تحليل البيانات ثلاثة محاور رئيسية هي :

أ- تحليل الأسواق السياحية من حيث:

- التوقعات المستقبلية (الطلب السياحي على مرافق الإقامة).

- تحديد الحاجات من مرافق الإقامة والخدمات العامة وخدمات البنية التحتية.

فمثلاً: يمكن تحديد معدلات الطلب على الأسرة الفندقية كالتالي:

عدد السياح في فترة زمنية محددة  $\times$  معدل فترة الإقامة / ليلة

عدد الليالي في فترة زمنية محددة  $\times$  معامل الأشغال / الإقامة

ب . التحليل المتكامل: يمثل هذا التحليل العناصر التالية:

✓ خصائص البيئة الطبيعية.

✓ العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

✓ عناصر الجذب السياحي.

✓ الأنشطة السياحية.

✓ السياسات والخطط المتوفرة.

✓ الطاقة الاستيعابية.

يتم في هذه المرحلة من التحليل الوصول إلى الاستنتاجات الخاصة بالفرص المتاحة أو المعطيات والمقومات السياحية المتوفرة وكذلك تحديد العوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق التنمية السياحية. وتشمل العناصر التي ينبغي تحليلها في هذا المحور ما يلي:

✓ خصائص البيئة الطبيعية: المناخ، التربة، الحياة البرية .....

✓ خصائص مواقع العناصر السياحية مثل: وجود معادن قابلة للاستغلال، القدرة الزراعية.

✓ أنماط استعمالات الأراضي والاستيطان.

✓ مرافق الإقامة، والخدمات السياحية.

✓ خدمات النقل الحالية والمخططة وأنواع البنية التحتية الأخرى.

ج . تحليل العناصر المؤسسة للقطاع السياحي على الصعيدين العام والخاص ويتضمن آليات التنفيذ والمتابعة والمراقبة والسياسات والاستراتيجيات وتوفر القوانين والأنظمة والقدرة المالية والاستثمار وبرامج التعليم والتدريب السياحي. تشكل هذه المرحلة من التحليل القاعدة الأساسية التي توفر المدخلات الرئيسية اللازمة لوضع الخطة التنموية السياحية.

## التخطيط الاستراتيجي

### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يوجد الكثير من التعاريف التي تحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومنها: يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

#### 1- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، و الاستفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه.

#### 2- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها ويتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

#### 3- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

#### 4- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو و زيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فتناولوا التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها.

التخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة. إنه يهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله؟) والوسائل (كيف يمكن فعله؟).

#### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدها على البيئة "المفترضة".

فالتخطيط بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة (المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. فعلى سبيل المثال في أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الاقتصاد الأمريكي ثابتاً نسبياً وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيداً.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

#### ثالثاً: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :

يكون التفكير الاستراتيجي مفيداً فقط عندما يدعم التفكير الاستراتيجي ويقود إلى الإدارة الاستراتيجية " الأساس للمؤسسة الفعالة".

ويعنى التفكير الاستراتيجي بالسؤال: "هل نفع الشئ الصحيح؟" وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: هدف محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الهدف، وكذلك الإبداع في تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات.

أما الإدارة الاستراتيجية فهي تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال مجموعة من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً.

#### رابعاً: الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

##### أولاً: الجاهزية

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقييم مدى الجاهزية لذلك، خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى " الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الاختفاء، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي.

إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على:

1. تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
2. تحديد الأدوار (من يعمل ماذا؟....)
3. تشكيل لجنة للتخطيط.
4. تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
5. تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

##### ثانياً: إعداد الرؤية والرسالة

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال:

1. الهدف: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
2. العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الهدف.
3. القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق هدف المؤسسة.

رؤية المؤسسة:

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أم طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه. ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

### ثالثاً : تقييم الوضع الحالي للمؤسسة ( التحليل والتنبؤ).

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار، اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خططها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا. الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها. وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

### تحليل SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التركيز على ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها.

### أهمية تحليل SWOT

يعد من أهم الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، ويُعتبر المرحلة الأولى من مراحل إعداد وتصميم الخطط داخل المنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتخاذ وصناعة القرارات المؤثرة في حياتهم، ويُعد أيضاً من الطرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، وتُلخّص أهمية تحليل SWOT وفقاً للنقاط التالية :

- يساعد على معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المنشأة.
- يساهم في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الاستراتيجية التي تتميز بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات.
- يوفر للمنشآت القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات و المعلومات.
- يدعم المنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف.
- يحرص على تجاوز الحواجز والمعوقات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.
- يقدم معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمنشأة.
- يوفر إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات، وصناعة القرارات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

### استراتيجيات تحليل SWOT

بعد الانتهاء من تحديد ودراسة جميع عناصر تحليل SWOT ومعرفة طبيعة التهديدات ، والفرص المتوقعة، وتقييم نقاط الضعف ونقاط القوة، تظهر مجموعة من النتائج التي تعتمد على استراتيجيات متنوعة، ويجب على الإدارة اختيار أنسب استراتيجية منها؛ حيث تتوافق مع المواقف الخاصة بالمنشأة اتجاه أهدافها ومنافسيها، وفي ما يأتي معلومات عن الاستراتيجيات

#### الرئيسية لتحليل SWOT

- الاستراتيجية الهجومية: هي الاستراتيجية المعتمدة على امتلاك المنشأة عناصر القوة والعديد من الفرص، فتهرص المنشأة على تطبيق استراتيجية هجومية للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوتها.

- الاستراتيجية العلاجية: هي الاستراتيجية التي تُشير إلى امتلاك المنشأة الكثير من الفرص، ولكنها متأثرة بعدة نقاط ضعف تجعلها غير قادرة على الاستفادة من هذه الفرص، فتُساهم الاستراتيجية العلاجية في تقديم العلاج المناسب لتصحيح الضعف الذي تُعاني منه المنشأة.
- الاستراتيجية الدفاعية: هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوة؛ حيث تحرص المنشأة على استثمار قوتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها.

- الاستراتيجية الانكماشية: هي الاستراتيجية التي تُستخدم عند مواجهة المنشأة لعناصر ضعف صادرة من داخلها ومجموعة من التهديدات الواردة من خارجها، وتحرص الاستراتيجية الانكماشية على توفير العلاج للضعف والتقليل قدر المستطاع من التهديدات

### PESTEL تحليل بيستل

تحليل بيستل هو أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين. وتأتي كلمة "PEST" اختصاراً، وهي الأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول وهي Politics السياسة، Economics الاقتصاد، Social المجتمع، Technology التكنولوجيا، بينما مصطلح (PESTEL) يُضاف معيارين آخرين هما البيئة يُضاف معيارين آخرين هما البيئة Environment والقوانين Law. وأحياناً يضم البعض هذين المحورين تحت محاور الاربعة الاساسية PEST.

ومن أجل اجري تحليل PESTEL يتعين على المدراء والرؤساء التنفيذيين جمع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة الخارجية للشركة.

إضافة الى التحليلين السابقين هناك اداة تحليل تسمى STEELED "وهي أداة تُستخدم كل العوامل السابقة ويُضاف عليهم العوامل الأخلاقية والديموغرافية.

### رابعاً: تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة:

تتضمن هذه المرحلة وضع قائمة بالبدائل الاستراتيجية الممكنة في ضوء التحليل البيئي الذي تم عمله في المرحلة السابقة وهنا يتوافر لدى المنظمات العديد من البدائل التي يمكن المفاضلة بينها واختيار الافضل منها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية

**أولاً : استراتيجيات التنافس:**

1- إستراتيجية القيادة في التكاليف:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة المنظمة السياحية على تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات وضغط النفقات والاستفادة من مزايا الإنتاج كبير الحجم بحيث تكون قادرة على تخفيض الأسعار وقيادة السوق فيما تقدمه من منتجات وخدمات.

#### 2- إستراتيجية التمايز:

وتعني هذه الاستراتيجية أن تختار المنظمة مجالاً تستطيع أن تتميز فيه من منافسيها بحيث يعجز المنافسون عن اللحاق بها في الأجل القصير.

#### 3- إستراتيجية التركيز:

وتعتبر هذه الاستراتيجية على اختيار المنظمة لقطاع سوقي معين تركز فيه كل إمكانياتها وطاقاتها فقد تخصص ببعض الفنادق بأنواع معينة من السياح

#### ثانياً: استراتيجيات الاستقرار:

وهي استراتيجيات غالباً ما تلجأ إليها المنظمة بسبب الرضا بالأداء الحالي أو لأن التحليل البيئي لم يبشر بفرص نمو مستقبلية تدعو للتوسع ولوجود تهديدات محتملة تجعل من الصعوبة توجيه مزيد من الاستثمارات في هذه المجال ومن أهم الإستراتيجيات إستراتيجية الوضع الراهن.

#### ثالثاً: استراتيجيات النمو:

هي استراتيجيات تسعى المنظمة من خلالها إلى زيادة حصتها السوقية على حساب المنافسين وغالباً ما تتراوح درجة النمو بين النمو البطيء الذي يهدف للحفاظ علو الوضع التنافسي والنمو التوسعي الذي تتبنى المنظمة فيه أهدافاً طموحة.

1- استراتيجية التنوع: تتضمن قيام المنظمة بتنوع ما تقدمه من منتجات وخدمات أو فتح أسواق جديدة

2- استراتيجية الاندماج: وتعني توحيد منطمتين أو أكثر بغرض توسيع مجالات النشاط والاستفادة من الإمكانيات المشتركة للمنطمتين على سبيل المثال إدارة مجموعة من الفنادق من قبل شركة عالمية متخصصة

3- استراتيجية الاستحواذ: فتعني أن تقوم إحدى المنظمات كبيرة الحجم بشراء منظمة أصغر منها بحيث تمتلك المنظمة الأكبر النشاط الذي كانت تقوم به المنظمة الأصغر من قبل.

4- استراتيجية الاستثمار المشترك: وتعني قيام منطمتين أو أكثر بتأسيس منظمة جديدة برأسمال مشترك يسهم الجميع فيه بنسب متفق عليها وغالباً ما تحمل المنظمة الجديدة اسماً مستقلاً ويكون لها هوية مستقلة عن هوية المنظمات المؤسسة لها.

**رابعاً: استراتيجيات الانكماش:**

وهي استراتيجيات تلجأ إليها المنظمة في حالة وجود نقاط ضعف داخلية واضحة واحتواء البيئة الخارجية على تهديدات متوقعة فقد تغلق المنظمة بعض الفروع لضعف نسبة مبيعاته أو تخفيض حجم العمليات في قسم معين لتدهور مبيعاته بشكل واضح، ولكي تختار المنظمة الاستراتيجية الأفضل لظروفها لابد من إجراء عملية تقييم للبدائل الإستراتيجية المتاحة.

**الخطوة الخامسة: التطبيق الاستراتيجي:**

وتتضمن مرحلة التطبيق الاستراتيجي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وتستلزم هذه المرحلة تحقيق قدر من التوافق بين الاستراتيجية والعديد من العناصر الداخلية حتى يمكن أن تحقق النجاح وهي:

- حجم المنظمة ودورة حياتها: فالمنظمات تمر بمراحل مختلفة من دورة حياتها فمعظم المنظمات تبدأ صغيرة الحجم في مرحلة النشأة ثم يزداد الحجم مع الانتقال إلى مرحلة النمو ثم مرحلة النضوج ثم مرحلة التوسع

- نوع الهيكل التنظيمي المستخدم: يشير الكثير من كتاب الإدارة الاستراتيجية إلى ضرورة تحقيق قدر كبير من التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، فالمنظمات الصغيرة يناسبها هيكل تنظيمي بسيط وقد يرجع العديد من حالات فشل الاستراتيجية إلى عدم وجود هيكل تنظيمي مناسب لوضعها موضع التنفيذ.

- نمط القيادة السائد في المنظمة: قد تحتاج المنظمة إلى تغيير نمط القيادة وطريقة تفكير الإدارة العليا والتحول من إستراتيجية لأخرى فاستراتيجية النمو التوسعي وعمليات الاندماج والاستحواذ غالباً ما تحتاج إلى أنماط قيادية أكثر قدرة على المبادرة وأكثر جرأة في صنع القرارات وأكثر رغبة في تحمل قدر أكبر من المخاطر المحسوبة أما استراتيجيات الثبات والاستقرار فقد يلزمها نمط تقليدي للقيادة

- الثقافة السائدة في المنظمة: تعكس ثقافة المنظمة مجموعة من القيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وقد يستدعي تطبيق استراتيجية معينة ضرورة معرفة ما إذا كانت الثقافة الحالية في المنظمة تصلح لتطبيق الاختيار الاستراتيجي أم لا.

**الخطوة السادسة: التقييم والرقابة الاستراتيجية****الرقابة الإستراتيجية :**

تعنى الرقابة الاستراتيجية بالرقابة المرحلية على كل مرحلة من مراحل الانجاز ومتابعة المشروع

خطوة بخطوة من أجل التأكد من تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة لاكتشاف الفجوات والانحرافات حال حدوثها ومن أجل معالجتها وعد الانتظار وصول المشروع لمراحله النهائية، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية.

#### تقييم إستراتيجية المنظمة بشكل عام

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية.

## مفهوم وأهمية التخطيط السياحي

### أولاً: تطور مفهوم التخطيط السياحي:

ارتبط ظهور التخطيط السياحي وتطوره وكذلك أهميته ببروز السياحة كظاهرة حضارية - سلوكية من ناحية وظاهرة اقتصادية - اجتماعية من ناحية أخرى. وقد حظيت السياحة المعاصرة كنشاط إنساني بأهمية واعتبار كبيرين لم تحظ بهما في أي عصر من العصور السابقة، لقد نجم عن النشاطات السياحية الكثيفة نتائج وآثار اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية وعمرانية كان لها أثر عظيم وواضح في حياة المجتمعات والشعوب في عصرنا الحاضر، الأمر الذي استدعى توجيه الاهتمام إلى ضرورة تنظيم وضبط وتوجيه وتقييم هذه النشاطات للوصول إلى الأهداف المنشودة والمرغوبة وبشكل سريع وناضج. وقد ترتب على ذلك اعتماد وتبني أسلوب التخطيط السياحي كعلم متخصص يتناول بالدراسة والتحليل والتفسير جميع الأنشطة السياحية ويعمل على تطويرها.

لم يتبلور مفهوم التخطيط السياحي بشكل واضح ومحدد إلا بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تطورت حركة السفر الدولية بشكل سريع وكثيف، وتزايدت أعداد السياح إلى جانب تنوع أشكال السياحة والاستجمام، وتعددت المناطق السياحية واختلفت وظائفها وخصائصها، وقد أدى كل هذا إلى زيادة الاهتمام بالسياحة والأنشطة السياحية، وظهرت الحاجة لضبط وتوجيه هذه النشاطات من أجل الحد من آثارها السلبية على المجتمع والبيئة، وتحقيق أقصى درجات النفع الاقتصادي، خصوصاً بعد أن أصبح ينظر إلى السياحة على أنها صناعة ومصدر دخل أساسي في كثير من دول العالم. والتخطيط السياحي نوع من أنواع التخطيط التنموي وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المرحلية المقصودة والمنظمة والمشروعة التي تهدف إلى تحقيق استغلال واستخدام أمثل لعناصر الجذب السياحي المتاح والكامن وتحقيق أقصى درجات المنفعة الممكنة، مع متابعة وتوجيه وضبط لهذا الاستغلال لإبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود، ومنع حدوث أي نتائج أو آثار سلبية ناجمة عنه.

**ثانياً: تعريف التخطيط السياحي:**

يعرف التخطيط السياحي بأنه رسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي في دولة معينة وفي فترة زمنية محددة. ويقتضي ذلك حصر الموارد السياحية في الدولة من أجل تحديد أهداف الخطة السياحية وتحقيق تنمية سياحية سريعة ومنظمة من خلال إعداد وتنفيذ برنامج متناسق يتصف بشمول فروع النشاط السياحي ومناطق الدولة السياحية.

وينبغي ألا ينظر إلى التخطيط السياحي على أنه ميدان مقصور على الجهات الرسمية، وإنما يجب أن ينظر إليه على أنه برنامج عمل مشترك بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والأفراد. لذا يجب أن يكون التخطيط السياحي عملية مشتركة بين جميع الجهات المنظمة للقطاع السياحي و بين الجهات الحكومية المشرفة على هذا القطاع، ومقدمي الخدمات السياحية (المؤسسات ورجال الأعمال)، والمستهلكين لهذه الخدمات (السياح)، والمجتمع المضيف للسياحة، بدءاً من مرحلة صياغة الأهداف المراد تحقيقها وانتهاءً بمرحلة التنفيذ والتطبيق لبرامج الخطة السياحية.

**ثالثاً: عوامل نجاح التخطيط السياحي**

يعتمد نجاح التخطيط السياحي على عدة عوامل تشمل ما يلي:

1. أن تكون خطة التنمية السياحية جزءاً لا يتجزأ من الخطة القومية الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. أن يتم تحقيق التوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.
3. أن يتم اعتبار تنمية القطاع السياحي كأحد الخيارات الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية.
4. أن تكون الصناعة السياحية جزءاً من قطاعات الإنتاج في الهيكل الاقتصادي للدولة.
5. قيام الدولة بتحديد مستوى النمو المطلوب وحجم التدفق السياحي.
6. أن يتم تحديد دور كل من القطاعين الخاص والعام في عملية التنمية.
7. التركيز على علاقة التنمية السياحية بالنشاط الاقتصادي العام وتحديد علاقة ذلك بالمحافظة على البيئة.

ويرى بعض كتاب التخطيط السياحي أن من بين عوامل نجاح التخطيط السياحي وجوب توفر أربعة علاقات ( E ) :

أ- علاقة التخطيط بالنشاط الاقتصادي : " Economics "

فنجاح النشاط السياحي في أي منطقة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات الأنشطة التي يمكنها أن تؤدي إلى تحقيق زيادة متواصلة في الدخل وإمكانية الاقتصاد المحلي على امتصاص هذه الدخل واستخدامها.

ب- علاقة التخطيط بالبيئة: " Environment "

نجد أن السياحة والبيئة هي نفس الشيء، على اعتبار أن التدفق السياحي يرتبط بعوامل الجذب السياحي المتمثلة في المناخ والمناظر البيئية الطبيعية والشواطئ وغيرها، أو في عوامل جذب من صنع الإنسان كالمناطق التاريخية الأثرية والحديثة وغيرها، وهنا تبدو نقطة هامة تتعلق بضرورة المحافظة على الأصول البيئية (Environment Assets).

ج- علاقة التخطيط بالقادمين إلى المنطقة السياحية: " Enrichment " :

يكون من الملائم تهيئة المقيمين لتزويد السائحين بالمعلومات التي تتيح لهم المتعة الذهنية، فإن تزواج كل من الإمتاع النفسي والإثراء الذهني، يجعل السائحين أكثر رغبة في زيارة المنطقة مرة أخرى.

د- علاقة التخطيط بتدفق النقد الأجنبي: " Exchange "

وإذا كان التخطيط يهدف إلى زيادة موارد الدولة من النقد الأجنبي، فإن نجاح التخطيط السياحي يقاس، بالنسبة للدول النامية بصفة خاصة بمدى قدرته على زيادة التدفق من النقد الأجنبي إلى الدولة سواء من خلال عائدات السياحة الدولية أو من خلال انسياب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار السياحي.

#### رابعاً: أهمية التخطيط السياحي:

يلعب التخطيط السياحي دوراً بالغ الأهمية في تطوير النشاط السياحي، وذلك لكونه منهجاً علمياً لتنظيم وإدارة النشاط السياحي بجميع عناصره وأنماطه، فهو:

- يوفر إطار عمل مشترك لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد السياحية ويزود الجهات المسؤولة بالأساليب والاتجاهات التي يجب أن تسلكها، مما يسهل عملها ويوفر كثيراً من الجهد الضائع.
- يساعد التخطيط السياحي على توحيد جهود جميع الوحدات المسؤولة عن تنمية القطاع السياحي وتنسيق عملها، ويقلل من ازدواجية القرارات والأنشطة المختلفة، مما يساعد على إنجاز الأهداف العامة والمحددة لهذا النشاط. لهذا فإن التخطيط السياحي يتأثر بالتقلبات السياسية والاجتماعية والطبيعية أكثر من تأثره بعوامل الإنتاج والقوى الاقتصادية المختلفة.
- يساعد التخطيط للتنمية السياحية على تحديد وصيانة الموارد السياحية والاستفادة منها بشكل مناسب في الوقت الحاضر والمستقبل.
- يساعد التخطيط السياحي على تكاملية وربط القطاع السياحي مع القطاعات الأخرى وعلى تحقيق أهداف السياسات العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على كل مستوياتها.
- يوفر أرضية مناسبة لأسلوب اتخاذ القرار لتنمية السياحة في القطاعين العام والخاص، من خلال دراسة الواقع الحالي والمستقبلي مع الأخذ بعين الاعتبار الأمور السياسية والاقتصادية التي تقررها الدولة لتطوير السياحة وتنشيطها.
- يوفر المعلومات والبيانات والإحصائيات والخرائط والمخططات والتقارير والاستبيانات، ويضعها تحت يد طالبيها.
- يساعد على زيادة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال تطوير القطاع السياحي، وتوزيع ثمار تنميته على أفراد المجتمع، كما يقلل من سلبيات السياحة.
- يساعد على وضع الخطط التفصيلية لرفع المستوى السياحي لبعض المناطق المتميزة، والمتخلفة سياحياً.
- يساعد على وضع الأسس المناسبة لتنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التنموية المستمرة عن طريق إنشاء الأجهزة والمؤسسات لإدارة النشاط.
- يساهم في استمرارية تقويم التنمية السياحية ومواصلة التقدم في تطوير هذا النشاط. والتأكيد على الإيجابيات وتجاوز السلبيات في الأعوام اللاحقة.

**خامساً: أهداف التخطيط السياحي**

أثبتت التجارب في العديد من دول العالم أنه يمكن تحقيق عائدات سياحية دائمة من خلال اعتماد التخطيط السليم والمناسب، ويمكن لهذه العائدات أن تتضاعف في حال استمرار التخطيط الواعي والناصح الذي يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. تحديد أهداف التنمية السياحية القصيرة والبعيدة المدى، وكذلك رسم السياسات السياحية ووضع إجراءات تنفيذها.
2. ضبط وتنسيق التنمية السياحية التلقائية والعشوائية.
3. تشجيع القطاعين العام والخاص على الاستثمار في مجال التسهيلات السياحية أينما كان ذلك ضرورياً.
4. مضاعفة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للنشاطات السياحية لأقصى حد ممكن وتقليل كلفة الاستثمار والإدارة لأقل حد ممكن.
5. الحيلولة دون تدهور الموارد السياحية وحماية النادر منها.
6. صنع القرارات المناسبة وتطبيق الاستخدامات المناسبة في المواقع السياحية.
7. تنظيم الخدمات العامة وتوفيرها بالشكل المطلوب في المناطق السياحية.
8. المحافظة على البيئة من خلال وضع وتنفيذ الإجراءات العلمية المناسبة.
9. توفير التمويل من الداخل والخارج اللازم لعمليات التنمية السياحية.
10. تنسيق النشاطات السياحية مع الأنشطة الاقتصادية الأخرى بشكل تكاملي.

**سادساً: خصائص التخطيط السياحي الجيد:**

يمتاز التخطيط السياحي الجيد بأنه يركز على المنتج السياحي Tourist Product وكذلك على عمليات الترويج والتسويق بأسلوب يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئة ضمن إطار التنمية السياحية الشاملة والمستدامة، والتخطيط السياحي الجيد لا بد أن تتوفر فيه كذلك عدة مواصفات أخرى أهمها:

1. تخطيط مرن Flexible مستمر Continuous وتدرجي Incremental يتقبل إجراء أي تعديل إذا ما تطلب الأمر بناء على المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة.

2. تخطيط شامل لجميع جوانب التنمية السياحية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية، السكانية، ... الخ.
3. تخطيط تكاملي، تعامل فيه السياحة على أنها نظام متكامل، حيث كل جزء مكمل للأجزاء الأخرى، وكل عنصر يؤثر ويتأثر ببقية العناصر.
4. تخطيط مجتمعي، بمعنى أنه يسمح بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في عملية التخطيط بمراحلها المختلفة.
5. تخطيط بيئي يحول دون تدهور عناصر الجذب السياحية الطبيعية والتاريخية، ويعمل على توفير الإجراءات اللازمة لصيانتها بشكل مستمر، وبضمن المحافظة عليها لأطول فترة زمنية ممكنة.
6. تخطيط واقعي وقابل للتنفيذ، أي أن لا تتجاوز أهدافه حدود الإمكانيات والطموح ولا تخرج عن دائرة ما هو متاح وكامن من موارد طبيعية ومالية وبشرية.
7. تخطيط مرحلي منظم، يتكون من مجموعة من الخطوات والنشاطات المتتابعة والمتسلسلة.
8. تخطيط يتعامل مع السياحة على أنها نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات محددة، ويمكن التأثير في هذه التكوينات وتوجيهها.

### سابعاً: المستويات المكانية للتخطيط السياحي:

تتعدد المستويات المكانية للتخطيط السياحي ولكن بشكل عام يمكن الحديث عن أربعة مستويات رئيسية هي:

#### **1. التخطيط السياحي على المستوى المحلي Local Level**

يكون التخطيط السياحي في هذا المستوى المكاني متخصصاً وتفصيلاً أكثر منه في المستويات المكانية الأخرى، وعادة يتضمن تفاصيل عن جوانب عديدة منها:

- التوزيع الجغرافي للخدمات السياحية ومنشآت النوم.
- الخدمات والتسهيلات السياحية.
- مناطق وعناصر الجذب السياحي.
- شبكات الطرق المعبدة ومحلات تجارة التجزئة والمتنزهات والمحميات.
- نظام النقل على الطرق والمطارات ومحطات السكك الحديدية.

تسبق كثير من خطط التنمية في هذا المستوى المكاني بدراسات جدوى اقتصادية أولية وكذلك دراسات لتقييم المردودات البيئية والاجتماعية والثقافية، وكذلك تقييم لبرامج التنمية والهيكل الإدارية والمالية المناسبة للتنفيذ، وأيضاً قواعد التنظيم المكاني والتصميم الهندسي، وتشمل مثل هذه الدراسات كذلك على تحليل حركة الزوار وتوصيات متعلقة بذلك.

## 2. التخطيط السياحي على المستوى الإقليمي : Regional Level :

يركز التخطيط السياحي في مستواه الإقليمي على جوانب عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- بوابات العبور الإقليمية وما يرتبط بها من طرق مواصلات إقليمية ودولية بأنواعها.
  - منشآت النوم بأنواعها وكافة الخدمات السياحية الأخرى.
  - السياسات السياحية والاستثمارية والتشريعية وهياكل التنظيم السياحية الإقليمية.
  - برامج الترويج والتسويق السياحي.
  - برامج التدريب والتعليم، والاعتبارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، إلى جانب تحليل الآثار والمردودات.
  - مراحل واستراتيجيات التنمية وبرمجة المشاريع.
- والتخطيط السياحي في المستوى الإقليمي متخصص وتفصيلي بدرجة أقل من المستوى المحلي وأكبر من المستوى الوطني، علماً أن مستوى التخصيص يعتمد على حجم الدولة وحجم الإقليم، فخطة وطنية في دولة صغيرة المساحة قد تحوي من التفاصيل ما تحويه خطة إقليمية في دولة كبيرة المساحة، وقد لا تحتاج البلاد الصغيرة المساحة إلى تخطيط وطني وآخر إقليمي.

## 3. التخطيط السياحي على المستوى الوطني : National Level :

يغطي التخطيط السياحي في هذا المستوى جميع الجوانب التي يغطيها في المستوى الإقليمي، ولكن بشكل أقل تخصصاً وتفصيلاً وعلى مستوى القطر أو الدولة بجميع أقاليمها ومناطقها.

**4. التخطيط السياحي على المستوى الدولي . International Level:**

تقتصر عمليات التخطيط السياحي في هذا المستوى على خدمات النقل وطرق المواصلات بين مجموعة من الدول، كما هو الحال في مجموعة دول الاتحاد الأوربي، ويشمل هذا التخطيط كذلك تطوير وتنمية بعض عناصر الجذب السياحي التي تتوزع جغرافياً في عدة دول متجاورة، كما هو الحال في جبال الألب في القارة الأوروبية. إلى جانب ذلك هناك التخطيط السياحي بين عدة دول في مجالات الترويج والتسويق السياحي. والجدير بالذكر أن المنظمات والهيئات السياحية الدولية مثل: منظمة السياحة العالمية غالباً ما تشارك في مثل هذا النوع من التخطيط وأحياناً تقديم الدعم المادي والمعنوي الكامل في هذا المجال.

## معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

### أولاً: الاتجاهات الفكرية في تصنيف معوقات التخطيط الإستراتيجي:

تناول العديد ممن كتبوا في علم الإدارة في التخطيط الإستراتيجي المعوقات التي تعترض تطبيقه بأراء مختلفة وتصنيفات عدة وهي كالتالي:

#### أ. تصنيف تونسيند وتشنج (Cheng & Townsend، 2002)

فقد صنف هذا الكاتب العوائق التي تؤثر على فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاثة أصناف وهي:

- صنف يتعلق بالقيادة التنظيمية.
- صنف يتعلق بالنواحي التنبؤية.
- صنف يتعلق بالفاعلية.

أما فيما يتعلق بالقيادة التنظيمية ويقصد به مدى التزام الإدارة العليا بالتخطيط، أي أن الأهداف الرئيسية التي يعمل من خلالها الموظفون في المنظمة يجب أن تعرض على أعلى المستويات. واهتمام الإدارة العليا بالتخطيط قد يؤدي إلى الاهتمام العام بهذه العملية. إن القيام بمراجعة البرامج من قبل المرؤوسين قد يحفز الكل على الاشتراك في عملية التخطيط.

وفيما يتعلق بالعوائق المتعلقة بالنواحي التنبؤية، وهذا يخص مفهوم التخطيط الإستراتيجي نفسه، حيث إن الهدف الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي هو تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتنبؤ بمستقبل هذه المنظمة، ومن ثم فإن التخطيط الإستراتيجي يتم التنبؤ به من خلال القدرة على التبصر والتنبؤ بمستقبل البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث تتحدد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

#### ب. تصنيف كلاً من بين وكيه (Kuh & Bean، 1990)

صنف بين وكيه المعوقات إلى:

- معوقات تتعلق بالأفراد القائمين على التخطيط أنفسهم.
- معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية.
- أما المعوقات التي تتعلق بالأفراد فتتعلق بعدم تمكنهم من التحديد الدقيق للأهداف وعملية اقتناع

أفراد المنظمة بأهمية عملية التخطيط (المشاركة) أو كيفية استخدام البيانات.

- وأما بالنسبة للعوائق التي تتمثل بالبيئة الخارجية. وتكمن في قدرة المنظمة على الاعتماد المتبادل بين المنظمات الفرعية المكونة لها وعدم توافر المصادر أو الموارد المخصصة لجهود التخطيط

### ج. تصنيف بارث (1999، Barth).

صنف بارث العوائق إلى

- عوائق داخلية: تتكون من نقص في الأنظمة والروتين.
- عوائق خارجية: إما أن تكون مادية أو معنوية. والعوائق الخارجية المادية (ملموسة) مثل مشاكل في التمويل، والعوائق المعنوية مثل الحواجز الثقافية المرتبطة بالاتجاهات نحو ثقافة التخطيط الإستراتيجي

من خلال استعراض التصنيفات السابقة يمكن الاستنتاج بأنه لا يوجد تصنيف محدد نستطيع الاعتماد عليه، فمعظم التصنيفات تختلف في التسميات، ولكنها تتشابه في مضمونها في نهاية المطاف، ولكن هذه المعوقات ليست بذات شأن إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط العلمي السليم.

والمخطط بخبرته وكفاءته يستطيع التغلب على هذه المعوقات ويقلل من تأثيرها الضار على المؤسسة. وكما أن معظم الاتجاهات الفكرية تتفق على أن الأفراد المشاركين في عملية التخطيط من أهم العوائق، فبعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط. وحيث تعد عملية اقتناع أفراد المؤسسة بأهمية عملية التخطيط كركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة إعدادها أو تنفيذها، وقد تعتري عملية تنفيذ الخطة داخل المؤسسات التعليمية حالة من التردّي والارتباك، خاصة إذا لم يتوفر لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة داخل المؤسسة. كما أن التنبؤ وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة عملية صعبة، لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه هذا التغير، ومن خلال الاستعراض السابق والتحليل يمكن تصنيف المعوقات كمايلي :

- معوقات تتعلق بسمات الشخصية (المدير نفسه).
- معوقات تتعلق بعملية مشاركة الأفراد داخل المؤسسة.
- معوقات تتعلق بمحدودية التنبؤ وقصوره.
- معوقات تتعلق بالإدارة العليا والسياسة المتبعة.

## ثانياً: تصنيف معوقات التخطيط الإستراتيجي:

## 1- معوقات متعلقة بسمات الشخصية (المدير نفسه):

هناك بعض السلوكيات والعوامل التي تعيق فعالية التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسة، وقد ترتبط تلك المعوقات بالمدير ذاته أو بنمطه الإداري وتشمل التردد في اتخاذ القرار، والركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة المعرفة، ونقص الخبرة، والخوف من الجديد، وصراع الدور، وعدم القدرة على مواجهة المشكلات، والتولي والتراجع، وعدم الطموح، والإحباط واليأس، والقلق وعدم الاستقرار النفسي والضغط النفسي، والتشاؤم، وانعدام روح المخاطرة والمبادرة، والانطواء، والاعتمادية أي التواكل. فكثير من المديرين ليس لديهم الرغبة أو عندهم تردد في استخدام هذا الأسلوب ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

أ- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.

ب- اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.

ج- اعتقاد المدير بأنه لن يكافئ على عملية التخطيط الإستراتيجي.

وكما أن مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن مدير المنظمة للأسباب التالية:

أ- مشاكل وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.

ب- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة.

ح. وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.

وكما ذكر (Cheng and Townsend) أن من العوائق التي تؤثر على فعالية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات، هو الافتراض الخاطئ المتعلق بالقيادة التنظيمية. حيث يمثل مدير المدرسة مهذاً وأساساً للخبرة، ومن ثم أصبحت مهنة التخطيط ينظر إليها بنظرة هيراركية للإدارة، والتي يقع فيها المدير على قمة الهرم الإداري، وإذا كان التخطيط على المستوى الإستراتيجي للإدارة يتضمن ترجمة للرؤية أو رسالة المدرسة إلى مجموعة من الخطط طويلة المدى والأهداف العريضة أو الواسعة، فإن في المستوى التنظيمي نجد أن الرؤية الإستراتيجية يتم تحويلها من قبل العاملين ومدير المنظمة على مجموعة من الأهداف المتوسطة والقصيرة المدى.

وبالرغم من الاهتمام بالتخطيط إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية، ونجد أن معظم المديرين يهتمون بالمشاكل اليومية ويتجاهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم، وكما يعتمد بعضهم اعتماداً كبيراً على الخبرة، فالخبرة يمكن أن تكون عاملاً خطيراً لأن ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل. وبعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة . وكما أن كثرة الأعباء اليومية وسوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال بحيث تأتي بعض الأعمال الروتينية مثل متابعة انتظام دوام المرؤوسين وغيابهم، ومقابلة المراجعين، والرد على المكالمات الهاتفية، وقراءة الصحف والنشرات والتعميمات تقضي على غالبية وقت المدير وتسبب له الضغوط النفسية والإجهاد الجسمي والعصبي مما يجعله لا يهتم بأمور التخطيط الاستراتيجي .

## ٢ : معوقات ترتبط بعملية مشاركة الأفراد داخل المؤسسة:

حيث تعد عملية اقتناع أفراد المؤسسة بأهمية عملية التخطيط ركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة إعدادها أو تنفيذها، وقد تعتري عملية تنفيذ الخطة داخل المؤسسات حالة من التردّي والارتباك، خاصة إذا لم يتوافر لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة بين جميع القطاعات المرتبطة مصالحها مع المنظمة. وبعض العاملين من القيادات الإدارية وغيرهم من الأفراد ذوي النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط الإستراتيجي ، كمنهج علمي وعملي، مع أن الالتزام من جانب الجميع عنصر أساسي لا غنى عنه لنجاح عملية التخطيط والخطط الإستراتيجية، وتحقيق أهدافها فلا يجوز التبديل والتغيير في الأهداف والسياسات والإجراءات إلا بإذن المدير أو حتى فريق التخطيط.

وكما تؤثر العلاقة بين القائمين بالتخطيط والقائمين بالتنفيذ، وتعكس هذه العلاقة خلافاً في وجهات النظر بشأن ما إذا كان من الأفضل أن يتم الفصل بين وظيفة التخطيط ووظائف التنفيذ، أو أنه يفضل دمج التخطيط مع التنفيذ. فحيث تسود وجهة النظر الخاصة بالفصل بين التخطيط والتنفيذ نجد أن التخطيط يكون من اختصاص المستويات القيادية العليا في المنظمة، أو من اختصاص جهاز يكون ملحقاً بهذه المستويات، وفي ظل الفصل لا يكون للمستويات الدنيا القائمة بالتنفيذ في المنظمة إلا أن تقدم المعلومات والبيانات التي تتعلق بالإمكانات المتاحة والظروف المحيطة بالتنفيذ دون أن يتسع دورها ليشتمل اقتراح برامج أو سياسات أو أهداف. والأخذ بوجهة النظر هذه قد يفضي إلى عدد من المشكلات، أهمها:

- احتمال عدم واقعية الخطط الموضوعة لبعد القائمين على وضعها عن ميادين الممارسة والتنفيذ،
- وأيضاً عدم فهم أو حماس القائمين بالتنفيذ للخطط الموضوعة لعدم اشتراكهم في صياغتها.

أما وجهة النظر الثانية فتري أن التميز بين التخطيط والتنفيذ وما يقترن به من تمييز بين المخططين والمنفذين هو أمر غير منطقي ويمكن أن يفضي إلى نتائج غير مرغوبة إبان التنفيذ للخطّة. فضلاً عن ذلك هناك مشكلة قيام المستويات التنفيذية بالتخطيط الشديد في تقدير الإمكانات وفي تحديد المطلوب تحقيقه منها حتى لا يزيد العبء الواقع عليها إذا التزمت بأهداف تتصف بالطموح والتفاؤل .

ومن المعروف أن التخطيط يصطدم بمقاومة وعداء أولئك الذين يحاربون التغيير، فكلما ازدادت الأفكار الجديدة في خطة من الخطط يتوجب على الإدارة إعطاء أهمية خاصة للعنصر البشري وخاصة تلك الفئة التي تخشى على مصيرها، لذا لا بد من إعطائهم ضمانات تشعرهم بالثقة وعدم وجود خطر يهددهم. فالتخطيط يثير رعباً في نفوس أولئك الذين يخشون على منهجهم الإدارية ومراكزهم الاجتماعية. والأفراد الذين يقاومون التخطيط لضعف ثقتهم بالتخطيط، فإذا ما فشلت خطة وجد الناس مبررات كافية للطعن بالخطط الجديدة، وإذا ما قضت خطة سابقة على مناصب بعض الأفراد نهض آخرون لمقاومة المخططين والقضاء على مقترحاتهم قبل أن يقضى عليهم .

### ثالثاً: معوقات تتعلق بمحدودية التنبؤ وقصوره:

إن القول بأن التخطيط هو الطريقة الناجعة التي تمكن إنسان العصر الحديث - إنسان العلم والسيطرة على الحوادث - من الإمساك بمقود المستقبل وتسلم زمامه، لا يعني أن هذا الطريق طريق معبدة تكفي لاقتحامها عزيمة الإنسان. فالتخطيط قبل كل شيء تنبؤ بالحوادث الاقتصادية والاجتماعية المقبلة وتغيير لمجراها بالتالي وفق أهداف معينة. وهذا التنبؤ كما نعلم ليس يسيراً في العلوم الإنسانية خاصة. فالحوادث الإنسانية معقدة ومتشابكة، ومن الصعب عزل عناصرها بعضها عن بعض بغية معرفة دور كل واحد منها، ومن الصعب بالتالي معرفة قوانين سيرها والتنبؤ بمجراها. صحيح إن العلماء يصلون عن طريق البحث المستمر إلى التعرف يوماً بعد يوم على قوانين الحوادث الإنسانية وإلى التصرف بمقدراتها إلى حد ما. غير أن من الصحيح أيضاً

أن طريق الكشف عن هذه القوانين ومعرفة مجراها والإمساك بزمامها ما تزال طريقاً مليئة بالمخاطر ومعرضة للأخطاء الكثيرة. والأخطاء في هذا المجال ضخمة هائلة.

التخطيط يحدث في الحاضر ولكنه موجه نحو المستقبل وفي بعض الأحيان ونظراً لمحدودية الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات والمعلومات وتردي نوعيتها، أو أسباب أخرى، تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم، وقد يكون عدم الدقة في التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة أن تتغلب عليه، وبالتالي تحدث مشاكل كثيرة غير متوقعة وتعجز الخطة عن استيعابها أو وضع الحلول المناسبة لها بشكل يحول دون الاستمرار في تنفيذ الخطة أو يعيق ذلك لفترة من الزمن يتمكن خلالها المخطط من ضبط الأمور والعودة إلى المسار الصحيح. وأحياناً يؤثر ظهور هذه المشكلات غير المتوقعة على فاعلية التخطيط وبشكل يفقدها قيمتها، لذلك لا بد للخطط من توشي الحيلة واستخدام أفضل الوسائل والبيانات وطرائق التنبؤ عند إعداد الخطة لمنع حدوث أو على الأقل التخفيف من عدد وحدة المشكلات الطارئة غير المأخوذة في الحساب.

ويرى تيريسا وآخرون others and Teresa بأن الافتراض الخاطئ والمتعلق بالنواحي التنبؤية للتخطيط الإستراتيجي نفسه، حيث إن الهدف الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي هو تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة والتنبؤ بمستقبل هذه المنظمة، وبالتالي توزيع الموارد وفقاً لم يتم التنبؤ به في المستقبل، وبالتالي فإن القرارات الإستراتيجية تنبثق من التحليل الذي تقوم به عملية التخطيط وذلك من أجل تحقيق الأهداف، ومن ثم فإن التخطيط الإستراتيجي يتم التنبؤ به من خلال القدرة على التبصر والتنبؤ بمستقبل البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث تتحدد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا يتطلب القدرة على التخطيط بفعالية وممارسة الإشراف والرقابة الكافية أو التأثير على المنظمة والبيئة المحيطة بها للتأكد على أن النواتج المخطط لها قد تتحقق من خلال توزيع وإعادة توزيع الموارد المتاحة، وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي في المنظمات إذا كان ناجحاً لا بد أن يركز على تحليل الوضع الحالي والظروف المستقبلية الممكنة، وهذا يتطلب من المدراء أن يكونوا ذوي فاعلية إدارية، ولكي نستطيع أن نحقق ذلك، لا بد أن نفترض أن المنظمات يمكن إدارتها بشكل تستطيع من خلال أن تستجيب إلى العوامل البيئية والوسائل التنظيمية والغايات المرغوبة بطرق أكثر عقلانية، وهذا يعني أن التخطيط والتطبيق عمليتين متتابعين وأن المنظمات يمكن تطويرها والسيطرة عليها من خلال فهم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

وكثيراً ما تواجه المؤسسات مشكلة عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية التي يمكن بناء عليها عمل التنبؤات التي تشكل ركناً رئيسياً في عملية التخطيط، وقد توجد هذه المشكلة ليس بفعل قدرة البيانات وإنما بسبب وجود تغيرات وأوضاع غير مستقرة في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة

يصعب التنبؤ بها بصفة مسبقة، وفي مثل هذه الحالة، قد نلجأ إلى وضع خطة وبرامج مرنة مع تحديد استراتيجيات بديلة تتناسب الظروف المتغيرة التي تواجهها المنظمات.

رابعاً: معوقات تتعلق بالإدارة العليا والسياسة المتبعة:

أوضحت الأبحاث العلمية أن التحدي الكبير التي ستواجهه المنظمات في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها يقع جزء كبير تجاه مسئولية الإدارة العليا، ولذا لا بد لنا من ذكر هذه التحديات والتعرف عليها، لأن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الإستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا، لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها و وهذه التحديات هي:

- على الإدارة العليا ضرورة فهم البيئة التي تعمل فيها تلك المؤسسات، والتعرف على المعوقات التي تواجه تلك المؤسسة عند استخدامها التخطيط الإستراتيجي والعمل على حلها.
- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية على المنظمات بأشكال مختلفة
- الوعي بالقضايا التي تهتم عملية التخطيط الإستراتيجي والتي تتضمن ثقافة التخطيط الإستراتيجي، ونقص مشاركة الأفراد.
- كثرة الأعباء التي تلقىها الإدارة العليا على عاتق مدير المنظمة، وعدم توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها
- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وتقدمها، وغالباً ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات فهي لا تلح في الظهور ولا تجذب انتباه المنظمة بل تظل مختفية تحت ضغط المشكلات الروتينية التي تأخذ معظم وقت المديرين.
- تميل الإدارة إلى تقبل هذا النظام في وقت الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
- الاعتقاد أن التخطيط الإستراتيجي هو مسئولية هيئة متخصصة في التخطيط (أي وزارة أخرى) وليس مسئوليتها في الدرجة الأولى.
- وضع نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية، ما قد تؤثر على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمؤسسة بصفة عامة.
- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا توافرت غالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقي الفهم والقبول.

- عدم تشجيع التفكير والابتكار لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.
- غالباً ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية، ويتجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، كما أنه غالباً ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وبحث خصائص المؤسسة ومستقبلها، ويلتزم هذا النوع من التخطيط المؤسسات الكبيرة الحجم أكثر من المؤسسات الصغيرة الحجم.