

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور التخطيط الإستراتيجي السياحي في ترقية القطاع السياحي
دراسة مقارنة المغرب والجزائر

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير السياحة

من إعداد الطالبين:

حسيب أمينة

مزرق ككزة

تحت إشراف الأستاذ:

ص سامي سمير

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة: بوحبيبة إلهام
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: سامي سمير
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: شاكر أسماء

السنة الجامعية: 2016-2017

كلمة الشكر



الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات، الحمد لله الذي يرفع الذين أوتوا العلم درجات، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم معي من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

نخص بالذكر:

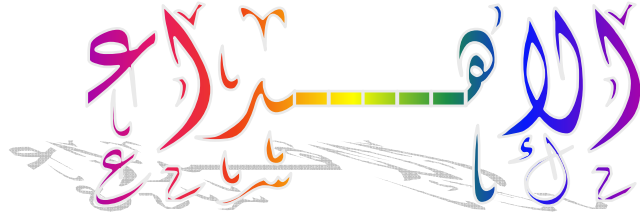
الأستاذ المشرف "سالم سمير" على حرصه الشديد من أجل تقديم عمل متميز يحمل قيمة علمية مضافة، أقول له شكراً على صبرك الجميل وعلى أسلوبك في التوجيه والمعاملة كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذا البحث، وكل الأساتذة الذين تعاقبوا على تدريسنا بالجامعة أقول لهم شكراً على تزويدنا بكل هذه المعارف التي أوصلتنا إلى النجاح.

كما أشكر كل الزملاء الذين قدموا لنا يد العون المعنوي.

لكل هؤلاء شكراً جزيلاً

أمينة وكنزة





إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى أخي وأخواتي

إلى براعم العائلة :

محمد معتصم، ريم، لين

وإلى كل من شجعني من قريب أو من بعيد

أهدي هذا العمل المتواضع



أمينة



أهدى هذا العمل المتواضع



أهدى هذا العمل المتواضع

إلى والدي الذي رباني على الصبر وطلب العلم

إلى والدتي التي ربنتني على القول الطيب والتحلي بأحسن الخلق

إلى أخي العزيز وزوجته

إلى كل أفراد العائلة كل باسمه

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

إلى كل الأصدقاء والأحباب

كنزة



رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	كلمة الشكر
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
VII	المقدمة
الفصل الأول: أساسيات حول التخطيط الإستراتيجي	
08	تمهيد.....
09	المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي
09	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....
13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي.....
14	المطلب الثالث: عناصر ومقومات التخطيط الإستراتيجي.....
17	المبحث الثاني: مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي
17	المطلب الأول: مراحل التخطيط الإستراتيجي.....
21	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي.....
28	المطلب الثالث: مستويات التخطيط الإستراتيجي.....
30	المبحث الثالث: محددات التخطيط الإستراتيجي السياحي في الجزائر والمغرب..
30	المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي.....
32	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي.....
33	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي.....
35	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: السياحة والتخطيط الإستراتيجي السياحي	
38	تمهيد.....
39	المبحث الأول: أساسيات حول السياحة
39	المطلب الأول: مفهوم السياحة
42	المطلب الثاني: خصائص السياحة

45	المطلب الثالث: أنواع السياحة.....
48	المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي السياحي
49	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي السياحي
56	المطلب الثاني: أسس التخطيط الإستراتيجي السياحي
57	المطلب الثالث: أساليب التخطيط الإستراتيجي السياحي
59	المبحث الثالث: مستويات ومراحل التخطيط الإستراتيجي السياحي
59	المطلب الأول: المستويات المكانية للتخطيط الإستراتيجي السياحي.....
61	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي السياحي.....
63	المطلب الثالث: عناصر التخطيط الإستراتيجي السياحي.....
68	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي السياحي في الجزائر والمغرب	
70	تمهيد.....
71	المبحث الأول: مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر
71	المطلب الأول: المقومات الطبيعية والتاريخية
75	المطلب الثاني: مقومات البنية التحتية
77	المطلب الثالث: مؤشرات السياحة في الجزائر
82	المبحث الثاني: مقومات ومؤشرات السياحة في المغرب
82	المطلب الأول: المقومات الطبيعية والتاريخية للمغرب.....
85	المطلب الثاني: مقومات البنية التحتية في المغرب
87	المطلب الثالث: مؤشرات السياحة في المغرب.....
93	المبحث الثالث: تحليل الإستراتيجية السياحية للجزائر والمغرب
93	المطلب الأول: الإستراتيجية السياحية للجزائر.....
97	المطلب الثاني: الإستراتيجية السياحية للمغرب.....
99	المطلب الثالث: المقارنة بين الإستراتيجيتين السياحيتين للجزائر والمغرب.....
103	خلاصة الفصل.....
105	خاتمة
111	قائمة المراجع.....
118	الملاحق.....
122	الملخص.....

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	01
21	مصفوفة SWOT	02
22	مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية BCG	03
24	مصفوفة ماكينزي (جاذبية الصناعة/الوضعية التنافسية)	04
26	مصفوفة HOFER	05
78	تطور السياح الوافدين إلى الجزائر بين سنوات 2000-2014	06
79	تطور الإيرادات والنفقات السياحية للجزائر بين سنوات 2000-2014	07
80	تطور رصيد الميزان السياحي الجزائري بين سنوات 2000-2014	08
80	تطور نسبة مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع المحروقات بين سنوات 2000-2014	09
81	تطور مساهمة السياحة الجزائرية في التشغيل خلال الفترة 2000-2015	10
88	تطور عدد السياح الوافدين إلى المغرب للفترة 2000-2015	11
89	تطور الإيرادات السياحية للمغرب للفترة 2000-2015	12
90	تطور رصيد الميزان السياحي المغربي للفترة 2000-2013	13
91	تطور مساهمة القطاع السياحي المغربي في توفير مناصب الشغل خلال الفترة 2000-2014	14
91	نسبة مساهمة السياحة المغربية في توفير مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة سنة 2014	15
92	تطور مساهمة القطاع السياحي المغربي في الناتج الداخلي الخام للفترة 2000-2016	16

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مثال عن تحديد الموقف الإستراتيجي	01
77	تطور الطاقة الإيوائية للفنادق الجزائرية بين سنوات 2009-2014	02
83	المدن السياحية والمواقع التاريخية للمغرب	03
87	تطور الطاقة الإيوائية للمغرب حسب الفئة بين سنوات 2011-2016	04
96	خطة أعمال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على المدى المتوسط 2015	05
99	البرامج المهيكلة ضمن رؤية 2020	06
100	أهداف الإستراتيجية السياحية الجزائرية	07
101	أهداف الإستراتيجية السياحية المغربية رؤية 2020	08

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
118	تطور الميزان السياحي للفترة 2000-2014	01
119	تطور نسبة مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع المحروقات للفترة 2000-2014	02
120	تطور مساهمة السياحة في التشغيل خلال الفترة 2000-2014	03

مقدمة

مقدمة:

تعتبر السياحة نشاط إنساني وظاهرة اجتماعية تسود المجتمعات، إذ أصبحت من أهم الأنشطة الاقتصادية التي تتمتع بأهمية كبرى في العالم وتقوم عليها اقتصاديات الكثير من الدول، فهي صناعة قائمة بحد ذاتها لها مدخلاتها ومخرجاتها، الأمر الذي جعلها تمثل مصدرا رئيسا للدخل في عدد كبير من الدول العالم، فالسياحة تساهم بشكل مباشر في جلب العملة الصعبة علاوة على مساهمتها في خلق مناصب شغل دائمة ومؤقتة وبالتالي القضاء أو التقليل من أزمة البطالة، كما تمثل السياحة إحدى وسائل التعارف والتقارب بين الشعوب وأداة للتعريف بالحضارات الإنسانية عبر تاريخها الطويل.

وتعد الجزائر واحدة من دول العالم الثالث التي تتوفر على أغلب المقومات التي يمكن أن تجعل منها بلدا سياحيا بامتياز ومنه تنمية القطاع الاقتصادي بصورة عامة من خلال أخذ حصة مهمة في السوق السياحي، غير أن ذلك لم يتحقق حاليا بالرغم من الجهود التي بذلت ولا تزال قيد الاستغلال للنهوض بالقطاع السياحي واعتباره قطاعا إستراتيجيا والاعتماد عليه كبديل حقيقي للمحروقات.

دفعت الأرقام الضعيفة للاقتصاد السياحي الدولة للعمل على إستراتيجية وطنية تتضمن تسويق المنتج السياحي الجزائري وتستدرك ما فات من خلال وضع ميكانيزمات لترقية وتحسين جودته وزيادة حجم الاستثمارات السياحية وجعل من السياحة أولوية وطنية وهدف إستراتيجي يجب الوصول إليه للتقليل أو الحد من هيمنة قطاع المحروقات على الناتج الوطني.

فالدولة تسعى للنهوض بقطاعها السياحي وتطوير من خلال التخطيط السياحي الجيد ووضع إستراتيجيات تنموية على المدى الطويل بعد ما كانت لها تجربة مع الإستراتيجيات المتوسطة المدى المتمثلة في مجموعة من المخططات خلال سنوات الستينات والثمانينات، والآن هي في نقلة نوعية وعملاقة قامت بها الجزائر تمثلت في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لأفاق 2030 والذي يشكل الإطار الإستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية في الجزائر.

1- إشكالية الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة في كيفية النهوض بقطاع السياحة في الجزائر وجعله يواكب التطور الذي أحرزته الدول الأخرى وهذا اعتمادا على التخطيط الإستراتيجي لما له أثر فعال الذي أصبح ضرورة حتمية تشكل منبعا للنجاحات المتواصلة في إطار النهوض بالقطاع السياحي في أي بلد يسعى إلى ذلك ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي السياحي في النهوض بالقطاع السياحي في كل من الجزائر والمغرب؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي السياحي وما هي أدواته؟
- ما هو واقع القطاع السياحي في الجزائر و المغرب؟
- ما مدى اعتماد الجزائر والمغرب على التخطيط الإستراتيجي السياحي كأداة للنهوض بالقطاع السياحي؟
- هل نجحت الإستراتيجيات السياحية المعتمدة من أجل النهوض بالقطاع السياحي في كل من الجزائر والمغرب؟

2- فرضيات الدراسة:

محاولة من الإجابة على الإجابة الإشكالية المطروحة فقد انطلقنا من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يشهد القطاع السياحي في السنوات الأخيرة انتعاشا في كل من الجزائر والمغرب؛
- الفرضية الثانية: تعتمد الجزائر والمغرب على التخطيط الإستراتيجي كأداة للنهوض بالقطاع السياحي؛
- الفرضية الثالثة: الإستراتيجيات السياحية المعتمدة في كل من الجزائر والمغرب ساهمت في النهوض بالقطاع السياحي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب الدافعة للاختيار الموضوع ما يلي:

- توافق الموضوع مع تخصص الدراسة؛
- حداثة الموضوع ومدى أهميته في الاقتصاد الوطني؛
- حساسية الموضوع ومدى أهميته في الاقتصاد؛
- الرغبة في التعرف على مساهمة التخطيط الإستراتيجي في ترقية القطاع السياحي.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تحديد أهمية التخطيط الإستراتيجي السياحي في ترقية القطاع السياحي؛

- إبراز المقومات والإمكانيات السياحية الجزائرية والمغربية ؛
 - تشخيص وتحليل واقع القطاع السياحي في الجزائر والمغرب وذلك من خلال المؤشرات السياحية؛
 - إبراز الاستثمارات السياحية ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية؛
 - استعراض الجهود المبذولة من أجل قطاع سياحي متطور من خلال مخطط التهيئة السياحية ودوره في تنمية القطاع السياحي؛
 - تشخيص وتحليل الإستراتيجيين السياحيين لكل من الجزائر والمغرب والمقارنة بينهما
- 5- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- ضرورة وجود تخطيط إستراتيجي سياحي من أجل الاستغلال الأمثل لطاقت وموارد البلاد؛
- دور التخطيط الإستراتيجي في القطاع السياحي الذي تسعى الدولة للنهوض به اعتمادا على مخطط التهيئة السياحية SDAT ليكون القطاع الدائم والرائد لقطاع المحروقات؛
- الاهتمام الكبير التي توليه الجزائر للقطاع السياحي في الآونة الجزائر، وعدم اعتمادها على قطاع المحروقات بعد تبنيها للإصلاحات الاقتصادية التي تحتم عليها تنويع الاقتصاد والموارد.

6- الدراسات السابقة:

- ان موضوع السياحة بوجه عام يتميز بدراسات وبحوث سابقة عديدة، إلا أن الدراسات التي تناولت الموضوع لا تتوفر بذلك القدر، وفيما يلي بعض الدراسات التي مست موضوع السياحة عموما:
- عيساني عبد الفتاح، دور التخطيط السياحي في ترقية الخدمات السياحية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.

من أهم ما توصل إليه الباحث هو أن التخطيط السياحي الجزائري قد نجح في النهوض بقطاع السياحة حيث حقق نوعية من حيث عدد الهياكل ونوعية الخدمات والمشاريع التي تهدف إلى خلق أقطاب سياحية وترقية الخدمات السياحية وتنويع المنتج السياحي، مما استقطب عدد أكبر من السياح خاصة الجالية المقيمة بالخارج، ولكن تبقى النتائج متواضعة مقارنة بالإمكانيات الطبيعية التي تمتلكها الدولة الجزائرية.

-عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر، الإمكانيات والمعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025 ، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013.

حيث تناول الباحث موقع السياحة الجزائرية من السياحة الدولية، من خلال التطرق إلى مدخل عام للسياحة ومختلف أثارها ومقارنة واقع القطاع السياحي في الجزائر بمجموعة الدول، وذلك انطلاقا من المناخ السياحي في الجزائر والمؤشرات السياحية للجزائر، الباحث شخص السياحة الجزائرية عن طريق الإشارة إلى الإمكانيات التي تزر بها الجزائر خاصة المقومات الطبيعية والتاريخية والثقافية، ليعرج بعدها على تشخيص العقبات التي حالت دون النهوض بالسياحة الجزائرية، ليتطرق في الأخير إلى الإستراتيجية الوطنية الكفيلة بالنهوض بالقطاع السياحي من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لأفاق 2025.

-عبد الحفيظ مسكين، إستراتيجية تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد حيزر، بسكرة، 2016.

توصل الباحث إلى أن إستراتيجية تسويق المنتج السياحي من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية تبين لنا الأهمية الكبيرة سيما من الناحية الاقتصادية، خاصة ما تعلق بأهميتها الاقتصادية و ذلك من خلال ما توفره من مناصب شغل وإيرادات العملة الصعبة، والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، فضلا عن دفع عجلة المرتبطة بباقي الأنشطة ذات الصلة المساهمة في تحريك باقي الأنشطة ذات الصلة، كالبناء والمنشآت القاعدية وقطاع الخدمات.

7- منهج الدراسة:

سوف يتم الاعتماد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث نوظف المنهج الوصفي من خلال تقديمنا لمختلف المفاهيم والتعاريف التي تمس الموضوع، ويتم توظيف المنهج التحليلي في التعليق والتعقيب على ما تم وصفه في كل مرة، بالإضافة إلى تحليل الأرقام والمؤشرات التي سوف يتضمنها البحث.

8- تقسيم الدراسة:

محاولة منا الإلمام بكل جوانب الموضوع فقد قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول كما يلي:

تناولنا الفصل الأول في ثلاث مباحث، حيث حاولنا في المبحث الأول توضيح ماهية التخطيط الإستراتيجي من خلال استعراض أهم التعاريف التي تطرقت إلى هذا المفهوم وكذا إبراز أهميته ومراحله

ومستوياته، إضافة إلى استعراض محدداته والعوامل المؤثرة فيه وختاماً لهذا الفصل قمنا بالتطرق إلى أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي.

واستعرضنا في الفصل الثاني مفهوم السياحة كما حاولنا الإلمام بمفهوم التخطيط الإستراتيجي السياحي من خلال التطرق لمختلف أسس وأساليب ومراحل التخطيط الإستراتيجي السياحي وكذلك تطرقنا إلى مختلف عناصره.

وقد تناولنا في الفصل الثالث من هذا البحث واقع القطاع السياحي الجزائري والمغربي، حيث تناولنا مختلف المقومات الطبيعية والتاريخية وكذلك البني التحتية لكل من الجزائر والمغرب، كما تناولنا كل المؤشرات التي تعبر عن الحركة السياحية من وإلى الجزائر والمغرب، وختاماً لهذا الفصل تناولنا الإستراتيجيتين السياحيتين لترقية القطاع السياحي الجزائري والمغربي من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2025، وكذا رؤية 2020 للمغرب، واللذان يعتبران بمثابة الخريطة التي توضح الإجراءات والتدابير التي يتم اعتمادها من أجل النهوض بالقطاع السياحي وفق الأهداف المسطرة على المديين المتوسط والطويل.

الفصل الأول

أساسيات حول التخطيط الإستراتيجي

❖ **المبحث الأول:** ماهية التخطيط الإستراتيجي

❖ **المبحث الثاني:** مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد الأدوات الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحديد قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها، فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يساعد على اختيار الاستراتيجيات المثلى للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيده من فرص وتهديدات، والتخطيط لاستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب النظرية للتخطيط الاستراتيجي من خلال استعراض العناصر التالية:

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي؛

المبحث الثاني: مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي؛

المبحث الثالث: محددات التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات بوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وعليه سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على مفهوم التخطيط الإستراتيجي، أهميته وأهدافه، وعناصره.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

نستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تطرقت للتخطيط الإستراتيجي إضافة إلى استعراض أهم خصائصه.

أولاً- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

قبل المرور إلى تعريف التخطيط الإستراتيجي لابد من التطرق أولاً إلى معنى التخطيط الذي تعددت تعاريفه وكذا التعرف على مصطلح الإستراتيجية الذي استخدم منذ القدم.

1- مفهوم التخطيط:

يعرف التخطيط على أنه: "تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه".¹

وهناك من ينظر إلى التخطيط بأنه: "يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد شريطة تحديد الوسائل لبلوغ ذلك".²

ويعرف هنري فايول التخطيط على أنه: "يمثل الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التخطيط هو وسيلة علمية منظمة ومستمرة، يتم من خلالها تقدير الاحتياجات عن طريق حصر الموارد المادية والمالية المتاحة، كما يعتبر التخطيط جزء مهم في الوظائف الإدارية، حيث يقدم على رأس مهام الوظيفة الإدارية.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 53.

² محمد حسن النقاش، تخطيط المواقع السياحية، المكتب الجامعي الحديث، كلية العلوم التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ألب، تركيا، 2014، ص 12.

³ محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 47.

2- مفهوم الإستراتيجية:

تاريخيا يعد مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات القديمة قدم الحضارة اليونانية، إذ وجدت في الواقع العملي العسكري منذ وجود الحروب والمعارك، فقد اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية STRATEGOS والمتشكلة من جزأين STRATOS التي تعني الجيش، والجزء الثاني AGEIN بمعنى فعل "أقود"، وهي بذلك تعني قيادة الجيش، وقد لازم هذا المفهوم مصطلح الإستراتيجية لفترة طويلة من الزمن، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل كبير بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات خاصة الحديثة منها¹.

ونظرا للأهمية التي تكتسبها الإستراتيجية، فقد قدمت لها تعاريف مختلفة نذكر من بينها:

تعرف الإستراتيجية بأنها: "أنشطة وخطط المؤسسة التي تم تنظيمها بطريقة تضمن تحقيق درجة الانسجام بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تصل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية وطرق تحقيق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية والموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسة."²

كما تعرف على أنها: "الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانیه من مساوئ."³

كما تعرف أيضا بأنها: "خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها الأساسية بشكل متوازن."⁴

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2014، ص 30.

³ عبد الرحمان توفيق، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر، القاهرة، 2005، ص 12.

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإستراتيجية هي مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات تهدف المنظمة من خلاله لتحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها ومن ثمة تحقيق الاتجاه الذي اختارته بنفسها في المستقبل.

3- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: " البحث عن ما يجب فعله في مجال واسع من القرارات، وتحديد الأهداف بوضوح، واختيار السياسات، ووضع البرامج وتوزيع المسؤوليات، والبحث عن طرق وإجراءات محددة، وإعداد جداول زمنية يومية".¹

ويعرف أيضا على أنه: "استخدام منهجية وآليات محددة لتغيير وضع حالي في أي قطاع أو منظمة، وتحديد كيفية الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل للمستفيدين من خدمات المنظمة، يتم تحديده بواسطة المنظمة أو العاملين بها والمستفيدين من خدماتها ويحظى بموافقة الجهات الأعلى".²

كما يعرف بأنه: "العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لكل المنظمات لأنها تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية".³

ويعرف أيضا بأنه: "عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة القيام بالمستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عمليات مستمرة ومعقدة، فهو أحد وظائف المنظمات الأساسية، تتعلق بإعداد الخطة وتنفيذها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

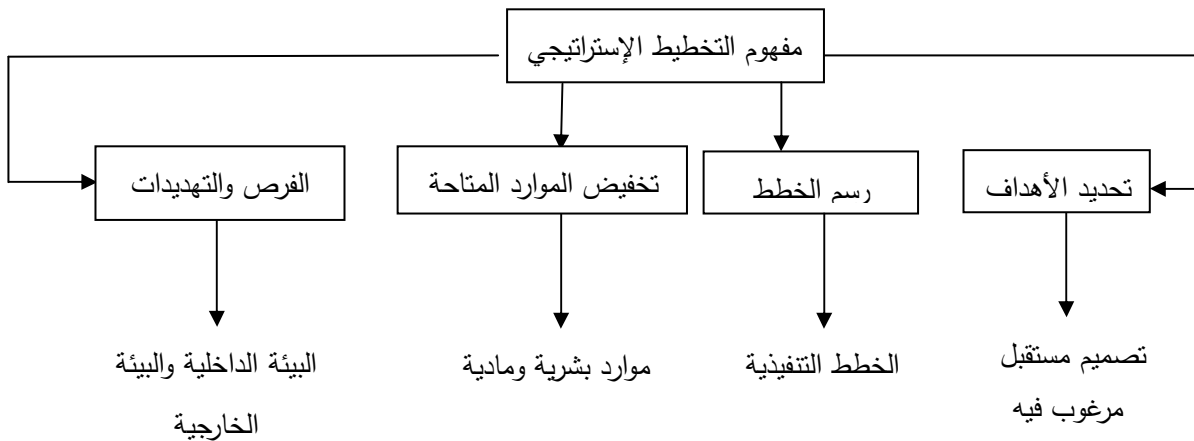
¹ بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص 32.

² محمد مصطفى الفولي، تامر محمد الفولي، التخطيط الإستراتيجي المؤسسي، ميناوس برنس، مصر، 2013، ص 09.

³ Harolodkezner, **strategic planing for project management**, catalogin- publication data,new york, 2001, p15.

⁴ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 51.

الشكل رقم (01): مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر: السالم مؤيد، التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والممارسات الخاصة، مؤتمر إدارة الموارد البشرية، جامعة اليرموك، عمان، ص 20.

ثانياً - خصائص التخطيط الإستراتيجي:

نستطيع أن نميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:¹

- 1- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة؛
- 2- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة ابتداء من الإدارة العليا نزولاً إلى العاملين، والمستفيدين، والجمهور وغيرهم؛
- 3- المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛
- 4- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد طاقات المنظمة الكامنة جميعها ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛
- 5- المستقبلية: ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل؛

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 79.

6- الترتيب للخيارات والمستقبل: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع أمام المنظمة الخيارات التي تسلكها في خطتها التنفيذية، وأنه يرتب البرامج التنفيذية وفق أولوياتها وأهميتها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي

يؤدي التخطيط الإستراتيجي أهمية بالغة في أي إدارة، كما يتميز بمجموعة من الأهداف، نوضحها من خلال هذا المطلب.

أولاً- أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في النقاط التالية:¹

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة؛
- تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات؛
- التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
- تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة؛
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات؛
- السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة؛
- تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء؛
- زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحدد بما يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة؛
- تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغيرات المستمرة.

¹ رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010، ص ص 286، 287.

ثانياً-أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة؛
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها؛
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة؛
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة؛
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة؛
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية؛
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي؛
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه بين سياسات وقواعد وأنظمة عمل؛
- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.

المطلب الثالث: عناصر ومقومات التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي لديه عناصر كما يتطلب عدة مقومات سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً- عناصر التخطيط الإستراتيجي:

يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية:²

- وضع الإطار العام للإستراتيجية؛
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المعروضة؛
- تحديد الأهداف والغايات؛

¹ بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص36.

² نفس المرجع السابق، ص 41.

- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها؛
- اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة؛
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية؛
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكييف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

ثانياً- مقومات التخطيط الإستراتيجي:

يتطلب التخطيط الإستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف المنظمة وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى عدم كفاءة المنظمة ومن أبرز هذه المقومات:¹

- 1- **المرونة الحركية:** ويقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة، والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها عملية استمرار التخطيط الإستراتيجي وتفاعله مع المتغيرات بحيث تضل عملية التخطيط في حالة حركة تتلائم مع عمليات متابعة ومراجعة وتقييم مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها متى اقتضت الظروف ذلك.
- 2- **العمق وعدم الشكلية:** يقصد بعمق التخطيط الإستراتيجي الاهتمام بالمضمون ونفاذه إلى أعماق سائر المستويات، ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.
- 3- **الوضوح والواقعية في الأهداف:** يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين، كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد وتتدنى فعاليتها وكفاءتها ويقصد

¹ منال خلف الله، التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، أطروحة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطنية، 2015، ص 104.

بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلاً في أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحميله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية، أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

4- الاعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة: ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية.

5- تحقيق المتابعة والرقابة: يجب أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي أساساً لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة من مراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهازاً رقابياً يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة بأي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها.

6- تكامل الجهود: أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على تكامل الجهود بين الأداء ليتحقق العمل التخطيطي والكفاءة في الأداء والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.

7- التخطيط بتحديد الأهداف: أن يعتمد التخطيط الإستراتيجي على عدة أساليب كأسلوب التخطيط بتحديد الأهداف ويهتم هذا الأسلوب ويمنح الأهداف مركز الصدارة والأولوية ويكون المبرر لاتخاذ أية إجراءات أو الاعتماد على أسلوب التخطيط الشامل ويهتم هذا الأسلوب بمبدأ التكامل في التخطيط وهو المبدأ الذي يستند إلى التوازن بين الأدوار والإجراءات.

المبحث الثاني: مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي ضرورة في المنظمات للنجاح في عملياتها وأنشطتها، كما تعتبر أدوات التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة في العمليات الإستراتيجية، حيث تسعى لإيجاد أفضل السبل لاستغلال الفرص ونقاط القوة، ومحاولة القضاء أو التقليل من التهديدات ونقاط الضعف وذلك عن طريق طرح مجموعة من البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها.

المطلب الأول: مراحل التخطيط الإستراتيجي

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل وهي:

1- الإعداد للتخطيط الإستراتيجي: والمقصود به تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وتتم

هذه التهيئة من خلال:¹

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة، والإدارة العليا والقيادات ومديري المنظمة بصفة خاصة بأهمية وضرورة التخطيط، والتأكد من الانتماء الحقيقي لهؤلاء الأعضاء للمنظمة، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي؛
- تنمية إحساس أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز للمنظمة في بيئة الأعمال، وفي محيط المنظمة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على استقرارها، وبدل الجهود لذلك، والتأكد من رضا أعضاء المنظمة بالمناخ التنظيمي؛
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات الضرورية للتخطيط الإستراتيجي؛
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وإدراك وضعها الحقيقي من خلال تطورها التاريخي، وطبيعة عمق العلاقات وما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد؛
- معرفة الإمكانيات والموارد المالية والفنية للمنظمة، ومستوى استغلالها، ومدى تحسينها وتطورها، والتعرف على المهارات والقدرات والكفاءات الموجودة فيها، ومدى ملائمتها للقيام بأعباء عملية التخطيط الإستراتيجي؛

¹ شريط حسن الأمين، فعالية التخطيط الإستراتيجي للتنمية السياحية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، العدد 14، 2015، ص 134.

- إعداد التوجيهات والقرارات والتعليمات اللازمة، وتوزيعها على كافة أعضاء المنظمة، والتأكد من استيعابها، وإمكانية تنفيذها؛

- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي؛

- تحديد أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي، والمنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم؛

- التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، وتعميق اتجاهاتهم الإيجابية اتجاه فريق التخطيط؛

- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط، والتأكد من دقته واعتماده والتعامل معه، واعتباره أحد الوسائل الرسمية الهامة في المؤسسة.

2- دراسة المحيط الداخلي والخارجي: وذلك للتعرف على العناصر الداخلية للمنظمة، ومن ثم الإطلاع ومعرفة نقاط القوة والضعف لها، وكذلك دراسة وتحليل المحيط الخارجي لها، لحصر التهديدات والفرص للمنظمة، ومحاولة استغلال الفرص ونقاط القوة للتقليل أو التغلب على التهديدات ونقاط الضعف.

3- إعداد الرسالة: فعند تشخيص وتحليل المحيط الداخلي والخارجي يتم وضع رسالة المنظمة، والتي تعكس فلسفة وآفاق المنظمة وغاياتها، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة إعداد الرسالة من أهم وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك للأسباب التالية:

- أنها توضح سبب وجود المنظمة وأغراضها، ووظائفها ورغباتها، ومن تسعى لتحقيق رغباتهم؛

- تحدد مجالات الأعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها، والإستراتيجيات التي سوف تطبقها؛

- تحدد المجالات التي سوف تنافس فيها المنظمة المنظمات الأخرى؛

- تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة، وما هي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.¹

4- تحديد الموقف الإستراتيجي: عند تحليل المحيط الداخلي والخارجي، تجد المنظمة نفسها أمام عدة حالات أو مواقف يمكن أن تحصل لها، وبالتالي تكون مجبرة على تحديد الموقف الذي ستتخذه عند حدوث حالة معينة، وهو ما يسمى بالموقف الإستراتيجي والجدول التالي مثال على ذلك.

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 57.

الجدول رقم(01): مثال عن تحديد الموقف الإستراتيجي

نقاط الضعف	نقاط القوة	الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - منتجات المؤسسة قديمة؛ - حصة محدودة في السوق؛ - أنظمة حوافز وجزاءات سيئة وإدارة عليا سيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مركز مالي جيد، طاقة إنتاجية غير مستغلة؛ - إمكانية الحصول على براءات الاختراع. 	<ul style="list-style-type: none"> - توافر مصادر التمويل؛ - خروج منافسين؛ - علاقات ممتازة مع الموردين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغير في تكنولوجيا الصناعة؛ - ازدياد منافسة المنتجات الأجنبية؛ - تدهور تفصيل المستهلك لمنتجات الشركة.
<p>الموقف الإستراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> - يقترح التغيير إلى منتجات جديدة وتمويل ذلك مع تعديل في هيكل الإدارة العليا وأنظمة الحوافز والجزاءات. 	<p>الموقف الاستراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> - يجب استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة، مع إنتاج منتجات جديدة والحصول على براءات الاختراع. 		
<p>الموقف الإستراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> - يقترح الاندماج أو غلق بعض الأقسام وتصفيتها. 	<p>الموقف الإستراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضرورة تغيير منتجات المؤسسة، مع استغلال الطاقة غير المستغلة والحصول على براءات الاختراع، إضافة إلى شراء تكنولوجيا جديدة، وهذا ما يساعدها في التصدي للمنافسة الأجنبية وتحسين تفضيل المستهلك لمنتجاتها. 		

المصدر: أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدارالجامعية، 1999، ص 137.

5- التعرف على البدائل الإستراتيجية: أي التعرف على احتمالات التحرك الإستراتيجي للمنظمة عند حدوث

موقف معين، وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن البدائل الإستراتيجية تنقسم إلى:

- البدائل الإستراتيجية في حالة الهجوم؛
- البدائل الإستراتيجية في حالة الدفاع؛
- البدائل الإستراتيجية في حالة الاستقرار.

6- اختيار الإستراتيجية المناسبة: الخيار الإستراتيجي كما يعرفه "sawyer" هو البديل الذي يتم الأخذ به

من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم والمقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف.¹

7- تفصيل الإستراتيجية الكلية إلى إستراتيجيات جزئية: حيث أن من بين مخرجات عملية التخطيط

الإستراتيجي الخطة الإستراتيجية، والتي يظن الكثيرون أنها تتم على مستوى الإدارة العليا فقط، في حين أنها تتم بمشاركة كل المديرين في كل المستويات الإدارية، ومن هنا توضع الإستراتيجيات الجزئية والتي تتمثل في: إستراتيجيات وحدات الأعمال، إستراتيجيات الوحدات الوظيفية أو الوظائف والإستراتيجيات التشغيلية.

¹ فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 150.

ويشترط في هذه الإستراتيجيات أن لا تكون منافية أو متناقضة مع بعضها البعض، أو مع الإستراتيجية الكلية، بل لابد أن تكون مساعدة لها.

8- تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ ووضع الأنظمة المساعدة لها: حيث يتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر والتي من أهمها:

- **الوقت:** حيث يعتبر الوقت سلاحا إستراتيجيا، كما أن المؤسسة تعتمد في إستراتيجياتها على الزمن لتحقيق ميزة تنافسية؛

- **التزام رؤساء ومساعدى المؤسسة بعملية التخطيط الإستراتيجي:** وذلك من خلال توزيع تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط، إضافة إلى حشد الجهود وتعبئتها نحو تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ووضع مستويات الأداء، ومراجعتة دوريا، مع مكافأة المستويات التي حققت نجاحا، ومعاقبة من يخالف أو يساهم في تعطيل عملية التنفيذ.

وبعد التأكد من إعداد العناصر، يتم نقل الخطة الإستراتيجية إلى التنفيذ الفعلي، وهنا لابد من توفر الأنظمة المساعدة لنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وبالتالي نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي.

9- تقييم الإستراتيجية: أي التحقق من تنفيذ الإستراتيجية وتحليل أية أخطاء في التنفيذ، ومعرفة الأسباب ثم معالجتها، وعملية التقييم تتم من خلال المتابعة والرقابة أثناء عملية التنفيذ.

وعند اكتمال عملية التخطيط الإستراتيجي لابد من إجراء مراجعة تقييم الأداء، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة في الخطة الإستراتيجية، واستخراج الانحرافات وتصحيحها، ومن ثم محاولة معرفة السبب وتصحيحه، وتعود بعد ذلك نتائج هذه المراقبة والمراجعة إلى البداية بواسطة التغذية العكسية لإعادة النظر والتصحيح في أحد أو بعض أو كل مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.¹

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 210، 211.

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإستراتيجي

تضم أدوات التحليل الإستراتيجي مجموعة من المصفوفات التي تساعد في تحليل محافظ الأنشطة، مثل مصفوفة SWOT، مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG، مصفوفة ماكنزي MCKINSEY، مصفوفة الموقف الإستراتيجي، مصفوفة أنصوف Ansoff، مصفوفة هوفر Hofer، وفيما يلي عرض لبعض من تلك الأدوات والنماذج.

أولاً- أدوات التحليل الإستراتيجي الكلاسيكية:

من أدوات التحليل الكلاسيكية نجد:

1- مصفوفة SWOT: يعد تحليل SWOT (فرص، تهديدات، نقاط قوة، نقاط ضعف) أو التحليل الثنائي (بيئة داخلية، بيئة خارجية) من أكثر الطرق المستخدمة في تحديد وتنمية البدائل الإستراتيجية، يعتمد تحليل SWOT بشكل أساسي على نتائج التحليل الإستراتيجي لكلا البيئتين الداخلية والخارجية، فهو يقوم على الموازنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.¹ ويمكن توضيح مصفوفة SWOT في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية
<p>إستراتيجية علاجية (W/P) التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص المتاحة</p>	<p>إستراتيجية هجومية (S/O) استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة</p>
<p>إستراتيجية إنكماشية (W/T) تقليل نقاط الضعف لتجنب التهديدات</p>	<p>إستراتيجية دفاعية (S/T) استخدام نقاط القوة لتجنب أو الحد من التهديدات</p>
التهديدات الخارجية	الفرص الخارجية المتاحة

المصدر: طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 328.

¹ Nigel Evans et al, strategic management for travel and tourism, 1 st edition, butterworth- heinemann, london, 2003, p 196.

يتضح من خلال الشكل السابق أن مصفوفة SWOT تتكون من أربع خلايا، تشير كل خلية إلى الموقف الإستراتيجي للمنظمة، لاختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق مع قدرات وأهداف المؤسسة الاقتصادية الحالية أو المستقبلية.

2- مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG: لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بتطوير المصفوفة BCG في فترة الستينات من القرن الماضي، تعد مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية أو كما تسمى أيضا المصفوفة BCG من أهم وأشهر نماذج تحليل المحفظة وتعتمد هذه المصفوفة على بعدين:¹

- **البعد الأول:** يمثل الحصة السوقية النسبية، يعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة؛
- **البعد الثاني:** يمثل معدل نمو السوق، يعبر عنه المحور العمودي.

وتنقسم المصفوفة إلى أربع خلايا، كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG

معدل نمو السوق

الوضع المحير	النجوم
<ul style="list-style-type: none"> - إما الرفع من الحصة السوقية النسبية وإتباع إستراتيجية النجوم أو إتباع إستراتيجية الأوزان الميتة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستقرار أو الرفع من الحصة السوقية النسبية؛ - تدفقات نقدية سالبة.
الأوزان الميتة	البقرة الحلوب
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض الاستثمارات؛ - الاستمرار في حال كانت التدفقات النقدية موجبة، أو اتباع إستراتيجية الإنكماش في حالة العكس. 	<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على الحصة السوقية النسبية؛ - التركيز على تعظيم أو استثمار التدفقات النقدية.
	الحصة السوقية النسبية

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 282.

أ- النجوم: درجة النمو في السوق عالية / حصة المؤسسة الاقتصادية في السوق عالية

¹ Paul joyce, **strategic managment: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity**, 1st edition, british library, London, 2001,p 31.

تمثل منتجات هذه الخلية ما يعرف بقائد السوق، كونها تتيح فرصا لتحقيق أرباح كبيرة على المدى الطويل فضلا عن إتاحة فرص للنمو، تحتاج منتجات هذه الخلية إلى الاستثمار لتعزيز موقعها الحالي أو المحافظة عليه، في هذه الحالة على المنظمة إتباع إستراتيجية النمو والتوسع بأي شكل من أشكالها.¹

ب- البقرة الحلوب: درجة النمو في السوق منخفضة/ حصة سوقية عالية

إن أنشطة هذه الخلية تساهم في توليد قدر كبير من النقل للمنظمة إذ يتعين على المؤسسة الاقتصادية أن تمول قدرا كبيرا من التوسع بسبب انخفاض معدل نمو السوق، طالما أن هذه المؤسسة الاقتصادية هي قائدة السوق، فإنها تتمتع بوفرات في الحجم وهوامش أرباح عالية، في هذه الحالة على مثل هذه المنظمات إتباع إستراتيجية التنويع سواء التنويع المرتبط أو التنويع غير المرتبط، أو قد يتم تمويل المنتجات أو الأنشطة الواقعة في خانة الاستفهام من الأموال المتولدة عن هذه الخانة.

ج- الوضع المحير: درجة النمو في السوق عالية/حصة سوقية منخفضة

وهي تمثل الأنشطة التي تتميز بالضعف النسبي فيما يتعلق بالمنافسة، لكنها تركز على مجالات صناعية عالية النمو، وهكذا فإنها قد تساعد في تهيئة الفرص لتحقيق أرباح طويلة الأمد، كذا معدلات نمو عالية، يمكن لعلامات الاستفهام أن ترتقي إلى خانة النجوم إذا ما تم تعزيزها بالشكل المناسب، يتطلب تحقيق ذلك القيام بعمليات ضخ قوية للنقدية، أو قد تفشل في تحقيق ذلك، لهذا سميت هذه الخانة بعلامات الاستفهام أو الوضع المحير، في هذا الوضع يتعين على المنظمة المفاضلة بين إستراتيجيتين، إما إتباع إستراتيجية التركيز أو إستراتيجية الانكماش.

د-الأوزان الميتة: درجة النمو في السوق منخفضة/ حصة سوقية منخفضة

تمثل خلية الأوزان الميتة الأنشطة التي تعمل في سوق ثابت أو في مرحلة الانحدار، بحيث تدر هذه الأنشطة نقدية ضعيفة وربحا قليلا، كما تتميز بوضعية سيئة وتستهلك الكثير من الوقت والموارد، عادة ما تلجأ المنظمة في مثل هذه الظروف إلى إستراتيجية الانكماش بشتى أنواعها.²

3- مصفوفة ماكنزي: تم تطوير هذه المصفوفة بالتعاون بين مؤسسة جنرال إلكتريك Général Electric ومؤسسة ماكنزي Makinsey الإستشارية الإدارية، تتضمن هذه المصفوفة بعدين هما:³

- البعد الأول: جاذبية الصناعة أو جاذبية السوق، يمثله المحور العمودي؛

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش حلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص 238.

² طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 369.

³ Jean pierre helfer, **management stratégie et organisation**, 7^{er} édition, Vuibert, Paris,2008,p 112.

- **البعد الثاني:** الموقف التنافسي، يمثله المحور الأفقي.

يتضمن كلا البعدين مجموعة من المعايير أو الأبعاد الثانوية، على عكس مصفوفة BCG التي اكتفت ببعدين فقط، هذا ما يجعل استخدام هذه المصفوفة جد معقد، مما يتطلب تصنيفا وتقديرا جيدا لمختلف المعايير المستخدمة .

يتم تطبيق مصفوفة ماكينزي بإتباع الخطوات الموالية:

- تحديد معايير تقييم الجاذبية وقوة المنافسة، بحيث يكون المجموع لكل بعد يساوي الواحد؛
- تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي، حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح بين 01 و 05؛
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد؛
- تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة؛
- تقديم الإستراتيجية.

يمكن توضيح مصفوفة ماكينزي Makinsy (جاذبية الصناعة/ الوضعية التنافسية) في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مصفوفة ماكينزي (جاذبية الصناعة/ الوضعية التنافسية)

جاذبية الصناعة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 187.

تتميز مصفوفة ماكينزي بثلاث إستراتيجيات رئيسية هي: ¹

- **إستراتيجية النمو:** تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الوضعية التنافسية وجاذبية الصناعة مرتفعة، أي في الخانات الثلاث الغامقة؛

¹AbbassF.Alkhafaji , **strategic managment formulation, Implementation and control in a Dynamic Environment**, Howorth press, London, 2003,p114.

- إستراتيجية الاستقرار: تكون هذه الإستراتيجية في المناطق ذات المنافسة والجاذبية المتوسطة؛
- إستراتيجية الانكماش أو التنازل: تطبق في المناطق ذات الجاذبية والمنافسة الضعيفة، تتمثل في الخلايا الثلاث الفاتحة.

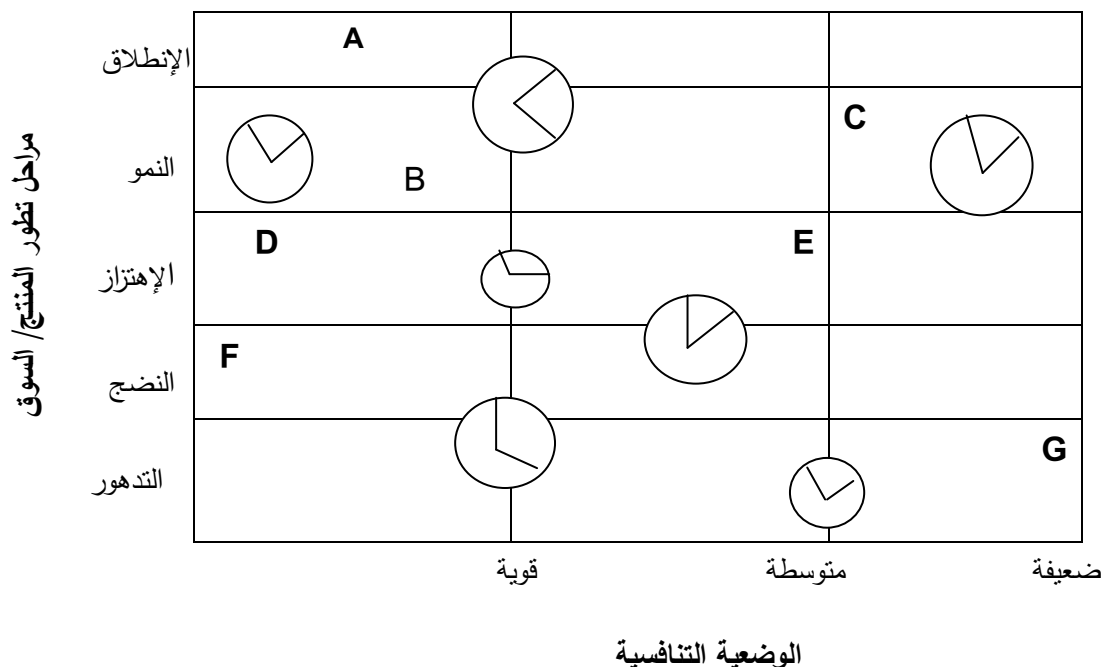
4- مصفوفة هوفر Hofer:

يطلق على مصفوفة Hofer أيضا مصطلح مصفوفة تطور المنتج/ السوق والوضعية التنافسية، فهي تقوم على أساس دورة حياة القطاع، تتضمن خمسة عشر خلية تعكس مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية أو وحداتها، هذا ما يميزها عن مصفوفة ماكينزي Machinsey، تشمل مصفوفة هوفر Hofer على بعدين هما:

- البعد الأول: يعبر عن الوضعية التنافسية (قوية، متوسطة، ضعيفة)، تقع في المحور الأفقي؛
- البعد الثاني: مراحل تطور المنتج/ السوق (الانطلاق، النمو، الإهتزاز، النضج، التدهور)، ممثلة في المحور العمودي.

ويمكن توضيح مصفوفة هوفر Hofer في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مصفوفة هوفر Hofer



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004، ص 285.

كما هو موضح في الشكل السابق تمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة القطاع الصناعي، في حين تمثل الأجزاء من الدوائر الحصة السوقية للمنظمة الاقتصادية ضمن ذلك القطاع.

ومن الشكل السابق، يتضح لنا أن الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ حرف A تمثل وحدات أو أنشطة نامية في مرحلة تطور المنتج/ السوق وذات مركز تنافسي قوي، من المحتمل أن تحقق قدرة تنافسية عالية إذا ما اهتمت المنظمة الاقتصادية بها وتبنت إستراتيجية النمو.

الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف B، تمثل الوحدات أو الأنشطة ذات المركز التنافسي القوي مع حصة سوقية منخفضة، يمكن الرفع من هذه الحصة السوقية المنخفضة مستقبلا من خلال زيادة الإنفاق، في حين الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف C، فمن الأفضل تصفيتهما بسبب ضعف مركزها التنافسي وكذا الحصة السوقية المحدودة.

أما الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف D، فهي توجد في مرحلة الاهتزاز ذات حصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي معقول، عليه من الجيد إتباع إستراتيجية النمو مع هذه الوحدات أو الأنشطة.

الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف E والحرف F، لها مركز تنافسي قوي لكنها في مرحلة متأخرة نسبيا من تطور السوق، تذر نقديّة كبيرة للمنظمة الاقتصادية، لذلك من الأفضل استغلالها لتمويل الوحدات أو الأنشطة A أو B.

أخيرا نجد أن الأنشطة أو الوحدات G تمثل وحدات متغيرة نتيجة ضعف مركزها التنافسي، صغر حصتها السوقية، إضافة إلى وجودها في مرحلة تدهور السوق.

ثانيا - أدوات التحليل الإستراتيجي الحديثة:

من أدوات التحليل الحديثة نذكر:

1- المقارنة المرجعية: تعرف المقارنة المرجعية بأنها عملية تتضمن تعريف، تحليل وتبني أساليب المنظمات الرائدة، أو ذات الأداء الأفضل من أجل تحسين أداء المنظمة¹. وتتم عملية المقارنة المرجعية بإتباع الخطوات التالية:²

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان ، 2009، ص26.

²Jean Brillman, Jacques Hérand, **les meilleurs pratiques de mangement**, 6^{em}edition, edition Eyrolles,2003, p338.

- **التخطيط:** في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية الذي يتولى تحديد العمليات التي يتم إجراء المقارنة عليها، كذلك يتم اختيار الشريك المقارن به، تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة؛
- **التحليل:** تتضمن هذه المرحلة عملية الفهم الدقيق للأداء الحالي للمنظمة، كذلك أداء الشريك المقارن، تحديد حجم، نوع وأسباب الفجوة بين أداء المنظمة والمنظمات المنافسة الأخرى؛
- **التكامل:** يتم في هذه المرحلة تحديد الموارد، الإمكانيات اللازمة لنجاح عملية المقارنة والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أفضل مستويات الأداء؛
- **التنفيذ:** في هذه الخطوة يتم تحويل الخطوات السابقة إلى برنامج عمل، بما يضمن تحسين أداء المنظمة، من خلال تطبيق أفضل الطرق من الشريك المقارن مع مراقبة النتائج ومستوى التقدم المتحقق؛
- **النضوج:** تتضمن عملية وصول المنظمة إلى معالجة الفجوة السلبية في أدائها مما يحقق الأداء الأفضل لها.

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس وتقييم أداء المنظمة، في نفس الوقت نموذج أو نظام للإدارة، يمكن للمنظمة إيضاح الرؤية الخاصة بها واستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تشغيلية، من خلال توفير مجموعة من الأدوات والمؤشرات تساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي.

يكمّن مبدأ عمل بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف الأساسية، من ثم اشتقاق مجموعة مؤشرات مالية وغير مالية، تغطي أربع مجالات: الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، وأنشطة الإبداع والنمو، التي تستعمل كمقياس لأداء المنظمة، وتبين مدى فعالية المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها¹.

المطلب الثالث: مستويات التخطيط الإستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وهي²:

¹ محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 226.

² بلال خلف الله السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-48.

1- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة: ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها على المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها، وكما يطلق عليه (الإستراتيجية الكلية) وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارة المشروع وتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة الأجل، وهذا النوع من التخطيط الإستراتيجي يجب أن يجيب عن الأسئلة التالية:

أ- ما هو الغرض الأساسي لإقامة المنظمة؟

ب- ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها في أذهان أفراد المجتمع؟

ج- ما هي الفلسفة التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

د- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

هـ- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:

أ- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها؛

ب- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع؛

ج- تحديد المنتج والسوق في المنظمة؛

د- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة؛

هـ- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة للمنظمة.

2- التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: وهو عبارة عن إدارة مجهودات

وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي الفترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاثة سنوات كما تسعى المنظمات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة

لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق، وإن الإدارة في مثل هذه المنظمات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما:

أ- ما هو مقدار الوقت والأموال التي يجب إنفاقها على أفضل منتجاتها أو وحدات أعمالها للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟

ب- ما هو مقدار الوقت والأموال التي يجب إنفاقها في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة، والتي معظمها سوف لا يكون ناجحاً؟

3- التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في

المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية وعرفها الدكتور إسماعيل محمد السيد بأنها عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة، فمثلا يهتم التخطيط الإستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطار عام لتوجيه هذه العمليات كما تحدث أفكار أساسية التي يلتزم بها.

المبحث الثالث: محددات التخطيط الإستراتيجي

تتأثر عملية التخطيط الاستراتيجي بالعديد من العوامل والمحددات، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى متطلبات التخطيط الإستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه ثم في الأخير إلى أهم المشكلات و المعوقات وكيفية ومواجهتها.

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي

يتطلب التخطيط الإستراتيجي بعض الشروط كتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وتوفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي، مع استمرارية التفكير الإستراتيجي وإعطائه أولوية مستمرة وسيتم، عرض هذه المتطلبات فيما يلي:¹

- 1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال:
 - تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية؛
 - التأكد من اقتناع أعضاء المنظمة بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية؛
 - التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي؛
 - التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد؛
 - التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة ومدى ملائمتها للقيام بأعداد الخطة الإستراتيجية؛
 - التأكد من إستيعاب التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة والتأكد من إمكانية تنفيذها؛
 - تدعيم ثقة أعضاء المنظمة في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية؛
 - التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي.
- 2- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الإستراتيجي: يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية منها:

¹ مصطفى محمد أبوكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 21-

- العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية لتنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي؛
- المعلومات المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الإستراتيجية؛
- الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات؛
- الأطراف المعنية والمسؤولة عن توفير هذه المعلومات؛
- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية؛
- كيفية الاستفادة من هذه المعلومات.

3- استمرارية التفكير الإستراتيجي: يتطلب التفكير الاستراتيجي العديد من المقومات منها:

- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية و تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمات سواء الداخلية أو الخارجية ويساعدها على التكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحيادية و موضوعية؛
- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع السياسات وقواعد العمل اعتمادا على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والجوانب الشكلية.

4- إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا: يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية

التخطيط الإستراتيجي على درجة الأهمية والاهتمام التي توليها الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي ويتضح ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات منها ما يلي:

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الإستراتيجي مقارنة بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات؛
- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لتخصيص مزيد من الوقت و الجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؛
- استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتهم على مواجهة المواقف الحرجة و التعامل الفعال معها؛

- مدى حرص الإدارة على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والاستمتاع لأرائهم ومناقشتها والتفاعل معهم؛
- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لإعداد الخطة الإستراتيجية والاستجابة السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الإستراتيجية وتحديثها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي

يمكن حصر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الإستراتيجي فيما يلي: ¹

- الموارد المالية: يجب أن تتوفر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي؛
- شكل الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي معقد كلما تعقدت عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- تاريخ التخطيط بالمنظمة: كلما ارتبط بتاريخ المنظمة مشاكل في التخطيط، كلما كانت عملية التخطيط الإستراتيجي بها عقبات؛
- معدل نمو المنظمة: كلما كان معدل نمو المنظمة بسيط ومناسب، كلما كانت إمكانيات التخطيط الإستراتيجي؛
- المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي؛
- الوقت: كلما كان المديرون قادرين على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الإستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه؛
- توافر معلومات عن البيئة: توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين وموردين وتكنولوجيا يؤدي لنجاح التخطيط الإستراتيجي؛
- أنظمة المعلومات: فتوافر نظم المعلومات الجيد بالمنظمة، يسهل الحصول على المعلومات؛
- ثقافة المنظمة: فوجود فكر مشجع للتخطيط الإستراتيجي يؤدي لنجاحه؛
- تحمل المخاطرة: كلما كانت المنظمة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي؛
- المرونة: يجب أن تتوفر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة و التكيف معها؛

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 301.

- الابتكار: كلما زادت درجة الابتكار والإبداع لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي وزيادة فاعليته.

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الإستراتيجي

يواجه التخطيط الإستراتيجي معوقات متعددة منها التغير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع وضوح المسؤوليات والمعلومات الإحصائية ومن أهم هذه المعوقات نجد:¹

أولاً- صعوبات التخطيط الإستراتيجي: يقف أمام التخطيط الإستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:

1- التغير والتبديل السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها من خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وآخراً تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3- مقومات بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتوضع سياسيات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، دار الريان لنشر والتوزيع، قطر، 2014، ص ص 77، 76.

6- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراف بالمشاكل الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

7- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

8- ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عملية لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط الإستراتيجي فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

ثانياً - مواجهة معوقات التخطيط الإستراتيجي:

يمكن التغلب على العقبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي من خلال:

- توعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الإستراتيجي؛
- التركيز على جوهر التخطيط الإستراتيجي والبعد عن النواحي الشكلية له؛
- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إجراء التنبؤ بالمستقبل من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛
- توفير البيانات الكافية وفي الوقت المناسب عن المتغيرات البيئية المحيطة؛
- توفير المرونة المناسبة في الإستراتيجيات الموضوعة؛
- تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل المستويات الإدارية؛
- تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطة العامة؛
- توفير الكفاءة اللازمة بين المخططين والمحللين؛
- توفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للإنفاق على نظام التخطيط الإستراتيجي.

خلاصة الفصل:

إن التخطيط الإستراتيجي لديه أهمية بالغة بالنسبة لبقاء ونمو المنظمة على المدى الطويل، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل والتأكد أن أعضاءها يعملون نحو هدف واحد وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، وباختصار فإن التخطيط الإستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه.

ولا يقتصر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات فقط، بل أن الحكومات والجهات الإدارية المختلفة تستخدم التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي أو القطاعي بغرض رسم إستراتيجية واضحة يتم من خلالها مواجهة التغيرات التي يحملها المستقبل.

الفصل الثاني

السياحة والتخطيط الإستراتيجي السياحي

❖ المبحث الأول: أساسيات حول السياحة

❖ المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي السياحي

❖ المبحث الثالث: مستويات ومراحل التخطيط الإستراتيجي السياحي

تمهيد:

يرتبط قطاع السياحة ارتباطا وثيقا ببقية القطاعات الاقتصادية الأخرى ويتداخل معها، وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي السياحي جد ضروري لضمان التناسق بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى، كما يمكن للتخطيط الإستراتيجي السياحي أن يمارس من طرف القطاع العام والخاص، كما يمارس أيضا على المستويات المحلية والجهوية والوطنية والدولية أيضا، وهو لا يقتصر على الجهات الرسمية من خلال مؤسساتها فقط، بل لابد أن يمثل برنامج عمل مشترك بين الجهات الحكومية ومقدمي الخدمات السياحية وأفراد المجتمع المحلي من خلال المشاركة بدءا بصياغة الأهداف المسطرة وانتهاء بمرحلة تطبيق وتنفيذ الخطة السياحية، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب النظرية التي تغطي التخطيط الاستراتيجي السياحي من خلال:

- المبحث الأول: أساسيات حول السياحة؛
- المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي السياحي؛
- المبحث الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي السياحي.

المبحث الأول: أساسيات حول السياحة

ظهرت السياحة كنشاط إنساني منذ القدم، وتحظى حاليا باهتمام معظم الباحثين خاصة وأنها أصبحت تشكل قاطرة للتنمية وعامل من عوامل التطور الاقتصادي ونشاطا حركيا يكمل بقية الأنشطة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، وعليه ونظرا لأهمية هذا النشاط سنسلط الضوء في هذا المبحث على المفاهيم السياحية ومختلف أنواع السياحة.

المطلب الأول: مفهوم السياحة

إن توضيح المفاهيم المتعلقة بالسياحة والسائح لطالما شكلت صعوبة بالنسبة لمختلف الباحثين والمنظمات الناشطة في القطاع السياحي، لذلك فهناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح السياحة والسائح لأن التحديد الدقيق للمصطلحات يساعد على دراسة القطاع السياحي بشكل أدق. وسنورد فيما يلي أهم التعاريف التي تناولت هذين المصطلحين.

أولاً- مفهوم السياحة:

تنوعت التعاريف الواردة بشأن السياحة تبعا لتنوع معايير التميز فيها، ومن هذا المنطلق يمكن تسليط الضوء على بعض من هذه التعاريف على النحو التالي:

- تعريف جوير فرولر "Guyer Freuler": "السياحة هي ظاهرة طبيعية، والأساس فيها الحاجة المتزايدة للحصول على عملية الاستجمام، وتغيير الجو والوعي الثقافي لتذوق جمال المشاهد الطبيعية ونشوة الاستمتاع بجمال الطبيعة."¹

- تعريف ماكنتوش "Mchntoch": "هي مجموعة من الظواهر والعلاقات الناتجة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنشآت الأعمال، والدول والمجتمعات المضيفة وذلك بهدف استقطاب واستضافة هؤلاء السياح والزائرين."²

¹ سماعين نسبية، دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2012، ص 7.

² حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 14.

- تعريف "Hall": "هي التنقل المؤقت للناس إلى أماكن خارج سكنهم أو أعمالهم الاعتيادية، والنشاطات التي يقوم بها خلال الإقامة في تلك الأماكن".¹

- تعريف المنظمة العالمية للسياحة OMT: "هي مجموعة النشاطات التي يقوم بها الأشخاص مثل نشاطات السفر والإقامة البعيدة خارج البيئة الاعتيادية التي يعيشون فيها، ويكون ذلك بهدف التسلية أو العمل أو نشاطات أخرى".²

- كما تعرف السياحة بأنها: "مجموعة العلاقات والأعمال التي تكون بسبب التنقل وإقامة الأفراد خارج مقر سكنهم اليومي، حيث أن هذا التنقل لا يدخل في إطار النشاط الإنساني المريح".³

- وتعرف أيضا: "أنها مفهوم مركب لا ينطوي على تنقل الأشخاص من مكان إقامتهم الأصلي فقط بل يجب توفر نطاق من النشاطات والخبرات والتسهيلات والخدمات".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن السياحة عبارة عن انتقال الإنسان من مكان لآخر أي في فترة محددة لمدة يجب أن لا تقل عن 24 ساعة، بحيث لا تكون من أجل الإقامة الدائمة ولكن من أجل أغراض أخرى كالثقافة أو الأعمال أو الدين أو الرياضة، وقد تكون هذه السياحة داخلية أي داخل حدود الوطن أو خارجية أي خارج حدود الوطن.

ثانيا- تعريف السائح:

كثيرا ما ارتبط تعريف السياحة بتعريف السائح حيث شكل هذا الأخير مدخلا لتعريف السياحة من خلال تحديد الأنشطة التي يقوم بها والعلاقات التي تنشأ انطلاقا من حركته المؤقتة خارج مكان إقامته المعتادة وعليه يمكن الإشارة إلى جملة من التعاريف:

- عرفت عصبة الأمم المتحدة سنة 1937 السائح بأنه: "كل شخص يسافر من أجل المتعة أو لأسباب صحية أو أسباب خاصة، كذا الأشخاص الذين يسافرون من أجل حضور اجتماعات علمية، إدارية، سياسية وغيرها. هذا بالإضافة إلى المسافرين في رحلات بحرية حتى ولو قضاوا مدة أقل من 24 ساعة".

¹ Christine Gagnon et Serge Gagnon, *l'écotourisme entre l'arbre et l'écore*, presse de l'université du Québec, 2006, p117.

² Jean Pierre Griotart, Michel Balfet, *management du tourisme*, 2^e édition, Pearson éducation France, 2007, p04.

³ Bernard Schéou, *Du tourisme durable au tourisme équitable*, (quelle éthique pour le tourisme de demain), 1^{re} édition, Group de Boeck s.a, Bruxelles, 2009, p99.

⁴ StephIn Williams, *Tourisme géographique*, routledge contemporary Human geography series, new York, 1998, p5.

وقد قامت لجنة الإحصائيات بعصبة الأمم المتحدة في 1937 بتحديد من هم السائحون على النحو

التالي:¹

- الأشخاص الذين يسافرون للترويج عن النفس أو لأسباب عائلية أو لبواعث صحية؛
- الأشخاص الذين يسافرون لحضور الاجتماعات الدولية أو لتمثيل بلادهم أيا كان نوع التمثيل؛
- أرباب العمل الذين يسافرون لأسباب تتعلق بأعمالهم؛
- الأشخاص الذين يسافرون في رحلات بحرية حتى ولو كانت فترة إقامتهم أقل من 24 ساعة وعرفه الإتحاد الدولي للصحفيين و الكتاب السياحيين بفرنسا: " هو الشخص الذي ينتقل بغرض ما، خارج الأفق الذي اعتاد الإقامة فيه و ينتفع بوقت فراغه لإشباع رغبة الاستطلاع تحت أي شكل من الأشكال هذه الرغبة ولسد حاجة من الاستجمام والمتعة".²
- كما عرف قاموس أكسفورد السائح على أنه: " الشخص الذي يقوم برحلة أو رحلات بغرض الترويج والتثقيف، أو من أجل الاهتمامات الخاصة أو لكون منطقة الاستقبال مفضلة لديه".³
- كما يعرف السائح أيضا على أنه: " الشخص الذي يقضي فترة زمنية خارج مكان إقامته الدائم وينفق المال لعرض تحقيق حاجاته ورغباته الشخصية".⁴
- أما المنظمة العالمية للسياحة فتعرف السائح بأنه: " أي فرد يسافر إلى بلد غير الذي يقيم عادة فيه لمدة تتراوح بين ليلة واحدة في أدنى الحالات ولا تزيد إقامته عن سنة، وأن لا يكون هدفه من الزيارة الحصول على مكافآت أو أجر في البلد الذي يزوره".⁵
- وهكذا فإن مصطلح السائح يمكن أن يشير إلى:⁶
- **الزائر الدولي:** أي شخص يسافر إلى بلد غير بلد إقامته المعتادة لمدة لا تزيد عن اثنا عشرة شهرا لأهداف لا ترتبط بالعمل أو الكسب؛
- **الزائر المحلي:** أي مقيم يسافر داخل البلد وخارج مكان إقامته المعتادة لغير هدف العمل أو الكسب؛

¹ خالد كواش، السياحة: مفهومها، أركانها، أنواعها، الطبعة الثانية، دار التنوير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص ص 35، 36.

² محمد ميسر حجاب، الإعلام السياحي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 22.

³ محمد صبحي عبد الحكيم، حمدي أحمد الديب، جغرافيا السياحة، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجاء المصرية، 2001، ص 12.

⁴ نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 28.

⁵ عصمت عدلي، الأمن السياحي والأثري في ظل قوانين السياحة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 17.

⁶ صلاح الدين خربوطلي، السياحة المستدامة دليل الأجهزة المحلية، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 20.

- زائر المبيت: أي شخص يقضي ليلة أو أكثر في هياكل المبيت الجماعية أو الخاصة في المكان المزار.

ثالثا- أهمية السياحة

تتبع أهمية السياحة من كونها تحقق منافع جمة يمكن طرحها كما يلي:

- إن السياحة قطاع اقتصادي، يشكل نسبة مهمة في تكوين الاقتصاد القومي؛
- تعد السياحة وسيلة من وسائل التوجيه الفكري، وتبادل الثقافات بين الشعوب؛
- تعد من الناحية الاجتماعية وسيلة للحصول على الراحة الجسمية والمتعة النفسية؛
- تساهم السياحة في تحسين البيئة وتوفير الراحة للمواطنين، إلى جانب إسهامها في تعزيز وإبراز الأوجه الحضارية للشعوب؛
- إن السياحة ممثلة في زيادة الإيرادات السياحية تمثل مصدرا حيويا من مصادر الدخل القومي من العملات الصعبة، فتساهم بذلك في دعم ميزان المدفوعات وسد العجز فيه؛
- إن للسياحة دورا مهما في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها تعد من القطاعات المهمة والتي توفر عائدات سريعة للاستثمار مع تكلفة أقل؛
- إن السياحة تصحح الخلل في هيكل الصادرات في البلدان الساعية للتقدم بتتبع الصادرات من خلال تقديمها منتجا سياحيا تصديريا جديدا؛
- إن السياحة تمثل تنمية عدد ضخم من الخدمات المتكاملة والمركبة كثيفة العمالة بمختلف مستوياتها؛
- تدعم السياحة البنية التحتية وتحسن مستواها، ولاسيما في مجالات النقل والإيواء وشبكات المياه والصرف والكهرباء.

المطلب الثاني: خصائص السياحة

تهدف السياحة إلى استثمار الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة في المنطقة أو الدولة كالشواطئ الرملية أو المناخ المعتدل أو المناطق الجبلية أو الغطاءات الجليدية أو الأماكن الدينية والتاريخية والأثرية، وهي

بذلك لا تختلف عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى التي تسعى إلى استغلال الموارد الطبيعية المتاحة كالموارد المعدنية والغابات، ويمكن حصر أهم الخصائص لصناعة السياحة فيما يلي:¹

1- تعد السياحة نشاطا اقتصاديا متزايدا خاصة فيما يتعلق بالدخل والاستخدام السياحيين، وتفسير ذلك أن إقدام السياح على الإنفاق وتحويل نقودهم إلى عملات الدولة التي يزورونها من أجل تسديد تكاليف الخدمات التي يحتاجونها، إلى جانب مشترياتهم من هدايا وتذكارات، يعني ذلك انتقال النقود من السياح إلى عدة أشخاص وقنوات ومستويات متعددة بالإضافة إلى استخدامها أكثر من مرة عن طريق انتقالها من حائز إلى آخر مما يؤدي إلى تزايد الدخل وهو ما يطلق عليه بالمضاعف.

2- تتأثر السياحة بعوامل أسعار السفر والخدمات السياحية ومستوى المداخل للأفراد بصورة كبيرة، أي تتغير بسهولة قرارات السياح وتوجهاتهم، وبالتغيرات التي تحدث في كل من تكاليف أنشطة السياح ومستوى المداخل، فتزيد تكاليف الرحلة السياحية على منطقة أو دولة ينتج عنه ضعف الإقبال على السفر عليها من أجل السياحة أو تناقص عدد الليالي السياحية فيها وهي نفس النتيجة التي تحدث إذا انخفض مستوى الدخل أو تزايدت تكاليف وأعباء المعيشة في دول الطلب السياحي.

3- السياحة هي صناعة متداخلة ومركبة، أي أنها تشمل على العديد من الخدمات السياحية المختلفة مثل: النقل الجوي، الفنادق، محلات بيع التحف... إلخ فكل عنصر فيها يقدم منتج مستقل، والشخص الذي يقدم للخدمة في الفندق يختلف عن الشخص الذي يقدم للخدمة في متاجر بيع التحف هذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق والتعاون بين هذه الخدمات بهدف تقديم منتج سياحي متكامل يؤدي إلى إشباع حاجات السياح وإرضائهم، وأي تقصير في تقديم الخدمة من أحد الأطراف سوف يؤثر على فعالية باقي الخدمات وبالتالي يؤثر على السياحة.

4- إن السياحة الدولية منتج تصديري، يتعرض في بعض الأحوال إلى درجة من عدم الاستقرار، لأنه يتعلق بتأثيرات من القوى الخارجية، ومرونة عالية بالنسبة لكل من السعر والدخل بالإضافة إلى موسم الموسمية التي تؤثر على النشاط السياحي كما يلي:

أ- تعرض الطلب السياحي للتأثيرات الخارجية: قد تتعرض السياحة الدولية لتأثيرات من خارج الدولة، كوجود اضطرابات سياسية أو تغيرات في أسعار الصرف، التغيرات المناخية غير المنتظرة، بالإضافة إلى قرارات الدول القاضية بالرقابة على النقد وتحديد حجم النقد الذي يسمح للسائحين للخروج به.

¹ كعواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 22.

ب- تتميز السياحة بمرونة عالية، لكل من السعر و الدخل، وهذا يعني أن القرارات السياحية قد تتأثر كثيرا بالتغيرات الطفيفة في الأسعار والدخول، فبالنسبة للمرونة السعرية، فإنه يمكن تحديدها بسهولة، مقارنة بالمرونة الدخلية، نظرا لكون آثار المرونة السعرية تكون سريعة، أما المتغيرات في الدخل فإنها تكون بصفة عامة أكثر تدرجا ومن ثم لا يتم تحديدها إلا بعد مدة من الزمن عادة سنة.

ج- موسمية النشاط: إن النشاط السياحي في غالبية نشاط موسمي فهناك عوامل تؤدي إلى الموسمية أهمها تركز على العطل المدرسية والعطل في المنشآت الصناعية وغيرها في موسم معين، كما أن العوامل المناخية والجغرافية في كل من الدول المصدرة والمستقبلة للسياح تدعو إلى هذه الظاهرة، ومن الواضح أن سياحة الإجازات (العطل) والتي تمثل قدرا كبيرا في النشاط السياحي، هي التي تدعم هذه الظاهرة. أما بالنسبة للأشكال الأخرى من النشاط السياحي (سياحة الأعمال، سياحة المؤتمرات ...) لا تكون لها علاقة بمشكلة الموسمية.

5- عدم قابلية المنتج السياحي للتخزين أو النقل من مكان إلى آخر كما في العديد من الصناعات الأخرى التي تصلح منتجاتها للتخزين لفترات زمنية معينة وبما يتفق وحجم العرض والأسعار، وخاصة وأن الطلب السياحي يتصف بالموسمية في معظم الأحوال مما يؤدي إلى عدم ثبات مستويات التشغيل في صناعة السياحة، لذا تسعى المنظمات السياحية والفندقية إلى ضرورة تحقيق أرباح كافية خلال فترة الموسم وادخار جزء من العائد السياحي لمواجهة التراجع خلال الفترات الباقية من السنة، وقد بذلت محاولات عديدة للتخفيف من مشكلة الموسمية في القطاع السياحي، نذكر منها على سبيل المثال:

- محاولة إحداث تحويل في موسمية الطلب السياحي بالسعي إلى استمرارية العرض السياحي، بعدة وسائل منها خفض نفقات السياحة وأسعار خدماتها في الفترات المتوقع حدوث انخفاض في الطلب السياحي خلالها، مع تشجيع السياحة الداخلية بأسعار خاصة؛

- تغيير حجم ومستوى العرض السياحي بحيث يتفق ومستويات تدفق الأفواج السياحية، مما يعني خفض نوعية الخدمات التي تقدم خلال فترات تناقص الطلب السياحي، مع توفير الخدمات لمن يطلبها؛

- إطالة موسم العطل (الإجازات)، من خلال تعديل التوزيع الزمني للطلب السياحي، كأن توزع مواعيد العطل بحيث تكون متعاقبة؛

- تقرير عطل مدفوعة الأجر مرتين أو أكثر خلال السنة، وهو اتجاه قوي في الدول المتقدمة ذات الدخل الفردي المرتفع.

6- صعوبة استقطاب السياح وتعذر ضمان جذبهم سنويا نظرا لكثرة المغريات السياحية في مناطق العالم المختلفة، مما يعني اتساع العرض السياحي العالمي وبالتالي ضعف إمكانية تردد السائح على نفس المنطقة السياحية أكثر من مرة واحدة، لذلك يسعى العاملون بصناعة السياحة وبكافة الوسائل إلى استقطاب السياح وإرضائهم وإيجاد نوع من الألفة والوفاء لديهم للمنطقة السياحية على أمل العودة مرة أخرى.

إضافة إلى هذه الخصائص يمكن ذكر خاصيتين إضافيتين:¹

7- تعتبر السياحة صادرات غير منظورة، فهي لا تتمثل في ناتج مادي يمكن نقله من مكان إلى آخر وهي تعتبر واحدة من الصناعات القليلة التي يقوم فيها المستهلك بالحصول على منتج بنفسه من مكان إنتاجه، وعليه فإن الدولة المصدرة للمنتج السياحي لا تتحمل نفقات نقل خارج حدودها، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الأخرى، التي تتطلب بالإضافة إلى تكاليف إنتاجها تكاليف نقلها.

8- إن المنتج السياحي المتمثل في عوامل الجذب السياحي لا تباع إلا من خلال السياحة، فهذه الموارد لا تدر عائدا بطبيعتها، إلا إذا بيعت في شكل منتج سياحي، وهذا المنتج لا يباع في معظم الأحوال من غير وجود السلع وخدمات مساعدة التي تتمثل في التسهيلات السياحية التي يجب ان تتواجد جنبا إلى جنب مع الموارد السياحية .

المطلب الثالث: أنواع السياحة

تتعدد أنواع السياحة تبعا للدوافع والاحتياجات والرغبات المختلفة، كما ساهم التطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي في هذا التنوع، فظهرت بذلك أنواع جديدة للسياحة لم تكن من قبل كسياحة المؤتمرات والمعارض والحوافز وهو ما نتج عنه الاتجاه نحو توفير خدمات وتسهيلات وتجهيزات، ويمكن تقسيمها إلى عدة أنواع كما يلي:

أولاً- حسب جنسيات السياح: تقسم السياحة إلى قسمين هما:²

1- سياحة الأجانب: وتتضمن جميع الأجانب ما عدا مواطني أهل البلد، وتنظم المنظمات السياحية

برامج خاصة لجذب السواح الأجانب بما يتلاءم مع أذواقهم ورغباتهم.

2- سياحة المقيمين خارج البلد: وهي سياحة لهجرة المواطنين لأي بلد ما لغرض الدراسة أو العمل.

¹ قمراري نوال، أثر الترويج السياحي في ترقية الخدمات السياحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 11.

² أحمد محمد مقابلة، صناعة السياحة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 43.

3- **سياحة مواطني الدولة:** وهي سياحة داخلية والتي تتمثل في زيارة مواطني الدولة إلى زيارة أماكن أثرية وتاريخية وحضارية في بلدهم نفسه.

ثانيا- **حسب الهدف من السياحة:** وتنقسم إلى عدة أنواع وهي:

1- **السياحة الترفيهية:** يعتبر هذا النوع من السياحة من أقدم أنماط السياحة في العالم، وتشير الدراسات إلى أن السياحة الترفيهية تسير بمعدل أسرع من الأنواع الأخرى في كثير من دول العالم، حيث احتلت المركز الأول في ترتيب التعاقدات على أنواع السياحة المختلفة في العالم، وهذا النوع من السياحة هو الذي يحقق الدخل الأكبر للدولة السياحية لارتباطها بنشاطات الطبقة الغنية غالباً.¹

2- **السياحة الرياضية:** وهي السفر من مكان إلى آخر داخل الدولة أو خارجها من أجل المشاركة في بعض الدورات والبطولات أو من أجل الاستمتاع بالأنشطة الرياضية المختلفة والاستمتاع بمشاهدتها.²

3- **السياحة الاجتماعية:** وقد تكون هذه السياحة للمحافظة على بقاء العلاقات الاجتماعية بين الأسر والأفراد ومن أبرزها السفر من أجل زيارة الأقارب والمعارف.³

4- **السياحة العلاجية:** يهدف هذا النوع من السياحة إلى إمتاع النفس والجسد مع العلاج أو هي سياحة العلاج من أمراض الجسد مع الترويح عن النفس ويقسم هذا النوع من السياحة إلى قسمين:

- **السياحة العلاجية:** وتعتمد على استخدام المراكز والمستشفيات الحديثة بما فيها من تجهيزات طبية وموارد بشرية لديها من الكفاءة ما تساهم في علاج الأفراد الذين يلجؤون إلى هذه المراكز.

- **السياحة الإستشفائية:** وتعتمد السياحة الإستشفائية على العناصر الطبيعية في علاج المرضى وشفائهم مثل الينابيع المعدنية، الرمال، والشمس بهدف الاستشفاء من الأمراض الجلدية والروماتيزم.

وقد يعد هذا النوع الأول أكثر حراكاً من النوع الثاني لأن ثقة المريض به أكثر من النوع الثاني.

5- **السياحة الثقافية:** يهتم هذا النوع من السياحة بشريحة معينة من السائحين على مستويات مختلفة من الثقافة والتعليم حيث يتم التركيز على زيارة الدول التي تتمتع بمقومات تاريخية وحضارية كثيرة، ونجد هذا النوع من السياحة متمثل في الاستمتاع بالحضارات القديمة وأشهرها الحضارة الفرعونية المصرية القديمة والحضارات الإسلامية على مر التاريخ والعصور.

¹ فيصل الحاج ذيب، مبادئ السياحة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 60.

² أمينة أبو حجاز، الجغرافيا السياحية، الطبعة الأولى، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 75.

³ مروان السكر، الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 26.

6- **السياحة الدينية:** هي السفر من دولة لأخرى أو الانتقال داخل حدود دولة لزيارة الأماكن المقدسة لأنها سياحة تهتم بالجانب الروحي للإنسان فهي مزيج من التأمل الديني والثقافي، وهي أرض زاخرة بالمعالم الدينية الساحرة لمختلف الديانات.¹

7- **سياحة المؤتمرات:** يقصد بها المشاركة في المؤتمرات أو المناسبات السياسية أو الاقتصادية أو العلمية التي تنظم على مستويات متباينة تتراوح بين القومية والإقليمية والدولية.

8- **سياحة المعارض والمهرجانات:** وهي سياحة تشمل جميع أنواع المعارض وأنشطتها المختلفة مثل المعارض الصناعية والتجارية والفنية والتشكيلية ومعارض الكتاب، ومن خلالها يستطيع السائح التعرف على آخر الإنجازات التكنولوجية والعلمية للبلدان المختلفة والتي تغير من عوامل الجذب السياحي وتنشيطه، وقد ارتبط هذا النوع من السياحة بالتطور الصناعي الكبير الذي حدث في مختلف بلدان العالم.²

ثالثا- **تقسيم السياحة وفقا للعمر:** وتنقسم إلى عدة أنواع وهي:³

1- **سياحة الطلائع:** يتعلق هذا النوع من السياحة بالمرحل العمرية من 7-14 سنة وهي مرحلة تعليمية يتم خلالها الأطفال اكتساب معارف ومهارات وسلوكيات معينة، تقوم كثير من المنظمات السياحية أو النقابات والجمعيات الخيرية وخاصة بالغرب بتنظيم مثل هذه الرحلات إلى الطلائع، كأن تكون على شكل رحلات الكشافة أو رحلات تعلم السياحة أو التعرف على الطبيعة ودائما تكون في فترة إجازات المدارس.

2- **سياحة الشباب:** يتعلق هذا النوع من السياحة بالمرحلة العمرية بين 15-21 سنة ويمتاز هذا النوع من السياحة بالبحث عن الحياة الاجتماعية والاختلاط بين الآخرين والاعتماد على النفس وتكوين الصداقات وأيضا تقوم المنظمات السياحية أو الجمعيات الخيرية بتنظيم مثل هذه الرحلات والتي تكون أسعارها رخيصة وخدماتها قليلة. وفي الوقت الحاضر دخلت سياحة الشباب في الرحلات البحرية والتي كانت سابقا محتكرة لطبقة من الناس.

3- **سياحة الناضجين:** وهذا يتضمن مرحلة عمرية 35-55 سنة وهي عبارة عن سياحة استرخاء ومنتعة والهروب من جو العمل الروتيني والإرهاق من العمل ويغلب طابع الراحة والاستجمام والترفيه على هذا النوع من السياحة، وتعتمد هذه السياحة على الخدمات السياحية الجيدة والإقامة الجيدة.

¹ أمنة ابو حجز، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² عصمت عدلي، وآخرون، مقدمة في الإعلام السياحي، الطبعة الأولى، الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص 21.

³ ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 76.

4- **سياحة المتعاقدين:** يعتبر هذا النوع من السياحة من أنواع السياحة التقليدية في الغرب وغالبا ما يشارك بها المتعاقدين وكبار السن وتقوم المنظمات السياحية بتنظيم هذه الرحلات خصيصا لهؤلاء المجموعة وتمتاز بارتفاع أسعارها، ودائما هذه الرحلات تكون لفترات طويلة تتراوح من أسبوعين إلى شهرين.

رابعا- **تقسيم السياحة وفقا للعدد:** وتنقسم إلى:¹

- **سياحة فردية:** هي سياحة فردية وفي كثير من الأحيان غير منظمة يقوم بها الشخص أو مجموعة أشخاص بزيارة بلد أو مكان، وتشمل خدمات سياحية متنوعة ومتعددة.
- **سياحة جماعية:** وهي سياحة للأفواج أو المجموعات السياحية حيث تقوم المنظمات السياحية بتنظيم وترتيب هذه السياحة الجماعية، وكل سفرة لها برنامج خاص ومحدد وسعر محدد، وتعتمد على تحقيق إشباع رغبات المجموع.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي السياحي

بدأ التخطيط السياحي مع ظهور السياحة كعلم، وبدأ الاهتمام به من طرف الحكومات و المنظمات، وخصوصا بعد الحرب العالمية الثانية، إذ تطورت حركة السفر الدولية بالإضافة إلى زيادة تنوع أشكال السياحة مما يحتم ضرورة الأخذ بالمفهوم الشامل للتخطيط الذي يتصف بالمعرفة الكاملة و الدقيقة بما يجري من مستجدات ومتغيرات في كافة العوامل المؤثرة في تشكيل وتنفيذ الإستراتيجية الخاصة وذلك وبناء عليه فإن التخطيط الإستراتيجي السياحي من الأمور الحتمية التي يجب تبنيها في وضع وتطوير السياحة في بلد.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي السياحي

قبل المرور إلى تعريف التخطيط الإستراتيجي السياحي لابد من التطرق إلى مفهوم التخطيط السياحي.

أولا- مفهوم وأهداف التخطيط السياحي:

نظرا للأهمية التي يحظى بها التخطيط السياحي فقد تطرق العديد من الباحثين لهذا المصطلح، وسنعرض من خلال هذا العنصر أهم التعاريف التي تطرقت للتخطيط السياحي إضافة إلى استعراض أهميته وأهدافه.

¹ زيد منير عبودي، فن إدارة الفنادق والنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 191.

1- تعريف التخطيط السياحي:

يعرف التخطيط السياحي بأنه: "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 الكبرى الممكنة، مع متابعة وتوجيه وضبط لهذا الاستغلال لإبقائه ضمن الدائرة المرغوب فيها، ومنع حدوث أي نتائج أو آثار سلبية ناجمة عنه."¹

ويعرف بأنه: "أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال فترة زمنية معلومة، وذلك عن طريق حصر إمكانات المجتمع السياحية، سواء كانت مادية أو بشرية، وتعريفها وتحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع وفلسفته الاجتماعية التي ارتضاها إطار لوجوده ونموه."²

ويعرف أيضا بأنه: "عملية تحديد العمل السياحي المستقبلي المناسب من خلال عدة بدائل، ويتحدد هذا العمل في ضوء الدراسات والبحوث، وتحليل البيانات و الحائق المتوفرة."³

وقد عرفت منظمة السياحة العالمية UNWTO التخطيط السياحي بأنه: "عملية منظمة تترجم فيها الخطط من بين عدة بدائل، وأن كل بديل يتم اختياره في ضوء معطيات وحقائق راسخة، وفرضيات منطقية متأتية من خبرة المخطط السياحي واجتهاداته التي تنطلق من معطيات البيئة المحيطة."⁴

ويري ميرفي (MURPHY) أن التخطيط السياحي يهتم بتوجيه وتنظيم المناطق السياحية من أجل الحصول على المنافع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية القصوى من عملية التنمية."

ويعرف التخطيط السياحي كذلك بأنه: "نموذج من التخطيط الاقتصادي والاجتماعي ينفرد باهتمامات تنبثق من طبيعة ودوافع النشاط السياحي، ويعطي التخطيط السياحي للمكان الأهمية الأولى، وتعد مرافق الإقامة والنقل عوامل مساعدة، ويقوم التخطيط أساسا على المحافظة على قيم المواقع السياحية سواء كانت تعتمد في جاذبيتها على الموارد الطبيعية و الثقافية."⁵

¹ ياسين مريخي، التوازن البيئي والتنمية السياحية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الأرض الجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، 2010، ص 20.

² عيساني عبد الفتاح، دور التخطيط السياحي في ترقية الخدمات السياحية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص 13.

³ فؤاد عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، الطبعة الثانية، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 144.

⁴ أحمد أديب أحمد، تحليل الأنشطة السياحية في سورية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد قسم الإحصاء والبرمجة، جامعة سوريا، ص32.

⁵ كباش حسين قسيمة، التخطيط السياحي وأثره في مناطق ومواقع التراث الأثري، مجلة جامعة شندي، السعودية، العدد 9، جويلية 2010.

أما احمد علام يعرفه بأنه: " تلك الاتجاهات الهادفة والتي تتضمن المقومات الأساسية لصناعة السياحة من حيث توافر عناصر إنتاج صالحة للوصول للهدف أو بيئة مناسبة تتداخل فيها تلك العناصر من أجل تحقيق ذلك الهدف"¹

مما سبق يمكن القول بأن التخطيط السياحي هو وضع خطة للتنمية السياحية لمنطقة ما في مستوى تخطيطي معين، لتحقيق أهداف محددة للتنمية بالاستغلال الأمثل لعناصر الجذب السياحي المتاحة والكامنة لأقصى درجات المنفعة ومتابعة وتوجيه وضبط هذا الاستغلال لإبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود في ظل الظروف والإمكانات المتاحة، والعمل على منع حدوث أية نتائج سلبية ناجمة عن هذا الاستغلال خلال مرحلة التنمية المختلفة بين تحقيق التوازن بين العرض والطلب.

2- أهمية التخطيط السياحي:

إن التخطيط السياحي لا يقل في أهميته عن أي نوع من أنواع التخطيط التنموي الأخرى، ويمكن إبراز أهميته في النقاط التالية:

أ- يلعب التخطيط السياحي دورا بالغ الأهمية في تطوير النشاط السياحي، وذلك لكونه منهجا علميا لتنظيم وإدارة النشاط السياحي بجميع أنماطه، فهو يوفر إطار عمل مشترك لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد السياحية ويزود الجهات المسؤولة بالأساليب والاتجاهات التي يجب أن تسلكها، مما يسهل عملها ويوفر الجهد الضائع.

ب- يساعد التخطيط السياحي على توحيد جهود جميع الوحدات المسؤولة عن تنمية القطاع السياحي وتنسيق عملها، ويقلل من ازدواجية القرارات مما يساعد على إنجاز الأهداف العامة والمحددة لهذا النشاط.²

ج- ترجع أهمية التخطيط السياحي إلى أن السياحة نشاط مركبا ومتعدد القطاعات يتصل ويتداخل مع قطاعات اقتصادية أخرى، ويتألف من خمسة عناصر رئيسية وهي السائح واتجاهات المعلومات والتنقل وعناصر الجذب السياحي والتسهيلات والخدمات كما يذهب خبراء السياحة، وهي أساس لأي تخطيط

¹ أحمد عبد السميع علام، علم الاقتصاد السياحي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 57.

² مسمش نجاة، بن عبيد فريد، دور التخطيط السياحي في التنمية السياحية، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 9-10 مارس، ص 10.

للتخطيط السياحي ولذلك فإن التخطيط السياحي ضروري لوضع جميع العناصر السياحية في الاعتبار وتنميتها بشكل مناسب.¹

د- يقود التخطيط السياحي السليم إلى تحقيق التنمية السياحية على أساس نظام العلاقات الداخلية بين كافة العوامل والمحددات التي تؤثر على العرض والطلب السياحي، كعوامل الجذب السياحي والأنشطة السياحية والإيواء السياحي والخدمات والمرافق المساندة للنشاط السياحي والبنى التحتية في جانب العرض السياحي وفئة السائحين الدوليين والداخليين وكذلك السكان المستخدمين للخدمات والمرافق السياحية.²

هـ- يتضمن التخطيط السياحي الاهتمام بحماية البيئة والتوسع في المحميات الطبيعية والمناطق الخضراء والتي تسهم في زيادة الحركة السياحية.³

و- يترتب على النشاط السياحي مشكلات اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية، والتخطيط السياحي يمكن أن يمنع حدوث هذه المشاكل أو وضع الحلول المناسبة في حالة حدوثها.⁴

- أهداف التخطيط السياحي:

يمكن للتخطيط السياحي أن يحقق مجموعة من الأهداف قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية أو سياسية كما يلي:⁵

أ- **الأهداف الاقتصادية:** يهدف التخطيط السياحي إلى خلق التوازن الاقتصادي والاجتماعي داخل البلد الواحد، حيث تؤدي السياحة إلى تطوير وتنمية المناطق الأقل حظا في التنمية إذ غالبا ما تتجه التنمية أو التخطيط إلى المناطق التي تتوفر فيها المزايا الطبيعية والمناخية والتي لم تنشأ فيها المشاريع الصناعية والتجارية، وبهذا فإن السياحة تحسن المناطق من ناحية العمران ومن الناحية الاقتصادية والاجتماعية من خلال التخطيط السياحي.

ب- **الأهداف الاجتماعية:** يمكن إيجاز الأهداف الاجتماعية والثقافية للتخطيط السياحي كما يلي:

1- يوفر إطار عمل مناسب لتحديد المستوى المعيشي من خلال المنافع الاقتصادية المتأنتية من السياحة؛

¹ فؤاد عبد المنعم البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 145، 146.

² إيداد عبد الفتاح النور، أسس تسويق الخدمات العلاجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 231.

³ أحمد الجراد، أطوار الاتجاهات الحديثة في السياحة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 192.

⁴ منال شوقي عبد المعطي أحمد، أسس التخطيط السياحي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 58.

⁵ عبد الحفيظ مسكين، إستراتيجية تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص ص 117، 118.

2- تجنب الصراع بين احتياجات السياح ومصالح السكان المقيمين، فكلما زاد تدفق الزوار على المكان زاد خطر المضايقات وقلت الخدمات والتيسيرات للمقيمين الدائمين، كما أن المشاكل الاجتماعية يمكن أن يخفف من أمرها عن طريق تخطيط دقيق؛

3- الاهتمام بالمصنوعات اليدوية والنشاطات الحضارية، وبوجه خاص إحياء التقاليد وطريقة حياة المواطنين لما تتميز به من خصائص طبيعية واجتماعية وحضارية تصبح عناصر جذب سياحية؛

4- خلق روح الوحدة بين المجتمعات المختلفة وهذا هدف مهم ورئيسي لتطوير السياحة المحلية (الداخلية) في الكثير من دول العالم لاسيما الدول النامية؛

5- الاهتمام بتنمية وتطوير الجوانب الاجتماعية الثقافية إلى جانب الاقتصادية لسكان المناطق السياحية الضيقة وذلك على المستويين الإقليمي والقومي، ومعنى ذلك أن التخطيط السياحي يهدف أساسا على التقليل قدر الإمكان من النتائج السلبية.

ج- الأهداف البيئية: ومن بين هذه الأهداف البيئية للتخطيط السياحي:

1- وضع برامج من أجل استخدام الأماكن و المناطق و الموارد السياحية، ثم تطويرها لتكون مراكز سياحية ممتازة تجذب الناظرين إليها؛

2- حماية البيئة الطبيعية من أي تغيير في خواص البيئة مما قد يؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الإضرار بالكائنات الحية والمنشآت أو يقلل من قيمتها أو يشوه من طبيعتها البيئية، و المحافظة على البيئة من خلال وضع وتنفيذ الإجراءات العلمية المناسبة؛

3- التخطيط السياحي يولد حالة الوعي السياحي والبيئي على مختلف المستويات بحيث تقوم الدول بسن القوانين أو التشريعات للمحافظة على المواقع الأثرية وحمايتها وصيانتها.

ثانيا- التخطيط الإستراتيجي السياحي:

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي السياحي:

توجد العديد من التعريفات سنتطرق فيما يلي لأهمها:

التخطيط الاستراتيجي في مجال السياحة هو " التخطيط طويل المدى الذي تقوم به وزارة السياحة، أو الإدارات الرسمية للسياحة والذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة ككل، ويهتم

التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل السياحي للبلاد وتحقيق الأهداف الخاصة بذلك وهو ما تقوم به الإدارات الرسمية وترتكز على التنمية المحلية بكافة أنواعها.¹

وهناك من يعرفه على أنه: "كافة الإجراءات المؤدية على وضع أهداف ممكنة التنفيذ في المجال السياحي على ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة وبالنظر للأولويات المقررة."²

كما يعرف بأنه: "رسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي في دولة معينة وفي فترة زمنية محددة، ويقضي ذلك حصر الموارد السياحية في الدولة من أجل تحديد أهداف الخطة السياحية وتحقيق تنمية سياحية سريعة ومنظمة من خلال إعداد برنامج متناسق يتصف بشمول فروع النشاط السياحي ومناطق الدولة السياحية."³

ويعرف بأنه: "عبارة عن تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة السياحية (كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة... الخ) وذلك بربط هذه المنطقة ببيئتها الخاصة ببيئة النشاط السياحي الذي تتبعه، ويمكن بذلك أن تحقق أهداف طويلة الأجل."⁴

ويعرف أيضا بأنه: "كافة الإجراءات المؤدية إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية للوضع السياحي و على ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة بالنظر للأولويات المقررة." ويلاحظ من هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي السياحي يتضمن العناصر التالية:

- إن التخطيط السياحي الاستراتيجي عبارة عن إجراءات يشترك في وضعها كل من القطاع الحكومي والخاص؛
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي السياحي مراجعة شاملة لكافة الأوضاع والعوامل المؤثرة على أداء وربحية القطاع السياحي وهذا يعني الوصول إلى أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية مع إمكانية وجود الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأهداف الموضوعية والتي ستترجم إلى برامج قابلة للتنفيذ؛
- إيجاد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الأهداف الواقعية التي تثن صياغتها بعد الدراسة.⁵

¹ فؤاد عبد المنعم البكري، التنمية السياحية، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، 2004، ص 125.

² محمد عودة حسين، أحمد مجيد حميد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، عدد 74، 2009، ص 140.

³ عبد الحفيظ مسكين، دور التسويق في تطوير النشاط السياحي في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 96.

⁴ حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 440.

⁵ محمد الصيرفي، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص ص 114، 115.

مما سبق يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي السياحي يتميز بالشمول والتكامل، أي معرفة الظروف البيئية المحيطة وتحديد أثارها على التنظيم، كما يتميز التخطيط الإستراتيجي السياحي أيضا بالمرونة أي قدرة التكيف مع كل المستجدات من خلال تعديل الأهداف والخطط.

2- خصائص التخطيط الاستراتيجي السياحي:

نجد أن التخطيط الاستراتيجي السياحي يتميز بالخواص التالية:¹

أ- أنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصص و استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة؛

ب- إن التخطيط الإستراتيجي في مضمار السياحة يركز على المستقبل وكفترات زمنية طويلة الأجل متوقعا لنتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية للنمو؛

ج- إن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة التغيرات الخارجية والتنافسية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية وغيرها ...؛

د- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها والإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية؛

هـ- يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتعرف على الإستراتيجيات واختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة السياحية أفضل وضع في فترة مستقبلية أخذاً في الاعتبار التصورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة وكلما زادت درجة عدم اليقين في المستقبل زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث هناك العديد من المتغيرات الإستراتيجية التي يتم التعامل معها؛

و- إن التخطيط الاستراتيجي السياحي يشمل أبعاد عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف وتحديد الإستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة السياحية في المستقبل؛

ز- للتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي مستويات ثلاثة هي:

- مستوى المنظمة السياحية أو منظمة الضيافة؛

- مستوى نشاط الأعمال السياحية؛

- المستوى الوظيفي.

¹ محمد حسن النقاش، مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26.

3- أهمية التخطيط الإستراتيجي السياحي:

التخطيط الإستراتيجي السياحي جد ضروري لضمان التناسق بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى ويمكن ذكر أهمية التخطيط الإستراتيجي السياحي فيما يلي:

أ- يسمح التخطيط السياحي على المدى البعيد بربط الهياكل القاعدية عبر الفضاءات الجغرافية الواسعة، وقد أصبح لهذا البعد الجغرافي في التخطيط السياحي أهمية كبيرة مع تطور السياحة وانتشارها على فضاءات مكانية أوسع، ولم يعد التخطيط في المجال السياحي يقتصر على المستوى الوطني فقط بل أصبحت أغلب أشكال التخطيط تقوم من منطلقات جهوية ومحلية؛

ب- التخطيط يمكن أن يكون آلية لتوزيع وإعادة توزيع الاستثمارات السياحية والفوائد الاقتصادية الناجمة عنها، وهذا بالخصوص أهم دور يمكن أن يلعبه التخطيط للقطاع السياحي، حيث يساعد على تطوير وجهات سياحية وتهيئة المرافق الضرورية بها من أجل تنظيم وتوزيع النشاط السياحي جغرافيا بشكل سليم؛

ج- يعمل التخطيط الإستراتيجي للسياحة على استشرف أنماط الطلب المتوقعة على الطلب المتوقعة على السياحة ومحاولة تلبيتها، علاوة على ذلك يعمل التخطيط السياحي على زيادة وتعظيم رضا السياح من خلال أنشطة التطوير المادي والخدمات المرافقة لها داخل الوجهات السياحية، وتؤكد بعض الدراسات أن أكثر الآثار السلبية للسياحة ترتبط بالوجهات السياحية غير المخطط لها، كما تسود داخل هذا النوع من الوجهات مستويات أقل من رضا السائح¹؛

د- يستعمل لتطوير المناطق السياحية المهجورة أو ذات التخطيط غير الملائم، وخلق مناصب سياحية جديدة وأسواق جديدة؛

هـ- يوفر الكفاءات والأيدي العاملة المدربة والتي يمكن الاستفادة منها في العملية السياحية؛

و- يستعمل لتطوير المناطق السياحية المهجورة أو ذات التخطيط غير ملائم، وخلق مناصب سياحية جديدة وأسواق جديدة.²

¹ سمير سامي، إستراتيجية ترقية القطاع السياحي كأداة لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، ص 83.

² فؤاد عبد المنعم البكري، التنمية السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

المطلب الثاني: أسس التخطيط الإستراتيجي السياحي

تعتمد توجهات التخطيط السياحي الإستراتيجي على الأسس التالية:¹

- 1- الاعتماد على النظريات والنماذج التخطيطية في علوم الجغرافية والأنثروبولوجي والعلوم البيئية بالإضافة إلى العلوم الاقتصادية والاجتماعية كمدخل للأطر المفاهيمية، زمن أهم النظريات المستخدمة نظرية النظام (system theory) التي تقوم على استخدام أربعة مكونات للنظام السياحي وهي: الموارد السياحية، السوق، والمقصد والسفر.
- 2- بناء نموذج عام يقوم على وصف اتجاهات ومقادير العلاقات والروابط بين المكونات بعناصرها ومتغيراتها المختلفة.
- 3- تحليل السوق السياحي والتوقعات المستقبلية لاتجاهات الطلب السياحي في أسواق السياحة العالمية والمحلية وخاصة استخدام النماذج التسويقية لبناء التوقعات المتعلقة بخصائص واتجاهات الأسواق السياحية والإمكانيات المتوفرة بما يتناسب مع المنتج السياحي وجاهزيته للعرض في السوق السياحي.
- 4- مسح وحصر الموارد الخاصة بها، وهذا يتطلب تقييماً نوعياً وكمياً للموارد السياحية وقدرتها التحملية والعلاقات بين هذه الموارد ومنتجاتها.
- 5- تصميم وبناء صورة المقصد السياحي القائمة على خصوصية وتقده وطبيعة الأسواق السياحية المستهدفة.
- 6- الهيكل المكاني واستخدامات الأراضي، وتصميم الممرات السياحية ويركز في هذه المرحلة على النظريات والنماذج الجغرافية والاقتصادية المتعلقة بالتوزيع المكاني للأنشطة البشرية واستخدامات الأراضي الخاصة بالأنشطة السياحية.
- 7- عمليات ووسائل التسويق لإيصال المنتج السياحي إلى الأسواق الدولية والإقليمية وذلك باستخدام الأساليب والأدوات التسويقية الفعالة القادرة على تعزيز العلاقات بين المنتج السياحي بخصوصيته وجاذبيته والطلب عليه من السوق السياحي مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة الشديدة في أسواق السياحة والسفر.

¹ عبد الإله أبو عياش، حميد عبد النبي الطائي، التخطيط السياحي (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 54، 55.

- 8- توفير وتطوير خدمات الضيافة والسفر وخاصة تسهيلات الإقامة والإيواء والمطاعم في المنتجعات والفنادق والموتيلات والشاليهات، وكذلك خدمات النقل السياحي المريح والخدمات المساندة وخاصة تسهيلات التسلية والتسوق والإرشاد السياحي وتوفير المعلومات.
- 9- تخطيط السياحة المستدامة التي تركز على الموارد الثقافية وحماية الأنظمة البيئية الأصلية من خلال إجراءات سياحية تتمتع بالكفاءة والخبرات الواسعة.
- 10- تطوير الأنظمة المساندة والتنفيذية والدور الذي تقوم به الحكومة أو السلطات المحلية في تنفيذ البرامج والمشاريع السياحية الناتجة عن الخطط السياحية، وهذا يتطلب الاهتمام بالتأثيرات المرتبطة بالتشريعات والتمويل والحسابات والتكنولوجيا والموارد البشرية المتمثلة بإعداد وتأهيل الأيدي العاملة المدربة القادرة على تلبية الطلب على الخدمات وفق أفضل المعايير السياحية الدولية.

المطلب الثالث: أساليب التخطيط الإستراتيجي السياحي

توجد العديد من الأساليب التي من خلالها يمكن ممارسة التخطيط الاستراتيجي السياحي، ومن أهم هذه الأساليب:¹

- 1- أسلوب التخطيط السياحي التشاركي: التخطيط هو الوسيلة لتحقيق منافع للسكان لذلك لابد أن يشارك فيه السكان ويمكن من خلال هذه المشاركة معرفة ما يريده السكان المحليين، إلى جانب أن مشاركتهم وحصولهم على منافع من العائدات السياحية سيدفعهم لدعم النشاطات السياحية والتنمية السياحية، وعادة في حالة التخطيط على المستوى الوطني والإقليمي فإن تمثيل السكان يتم من خلال لجنة توجيهية والتي تقوم بدورها بتوجيه عملية التنمية السياحية في المستويات المكانية المختلفة بما يعمل على إشباع حاجات السكان المحليين وحل المشكلات التي تواجههم وعادة ما تضم هذه اللجنة أعضاء من القطاع العام والخاص.
- 2- أسلوب التخطيط السياحي المستدام: يقوم هذا الأسلوب على إيجاد تنمية سياحية مستدامة بحيث يتم إلى جانب الاهتمام بالنواحي الاقتصادية للنشاطات السياحية التركيز على جملة المعطيات الطبيعية والثقافية من أجل استثمارها والاستفادة منها في المستقبل، وهذا الأسلوب على درجة عالية من الأهمية نظرا لكون النشاطات السياحية تعتمد بشكل رئيسي على المعطيات وعناصر البيئة الطبيعية والتراث الثقافي والأنماط الثقافية في المواقع السياحية، وفي حالة عدم تدهور هذه الجوانب فإن المواقع السياحية تتمتع بنوعية بيئية جيدة غير ملوثة .

¹ محمد حسن النقاش، مرجع سبق ذكره، ص ص 51، 52.

إن أحد الجوانب المهمة في عملية التنمية السياحية هو أن جزء من العائدات السياحية يمكن أن يستغل لتحقيق مبدأ التنمية السياحية المستدامة، وعليه فإن أهم أساليب التخطيط التي يمكن إتباعها لتحقيق التنمية السياحية المستدامة هو التخطيط البيئي والذي يقوم على مسح وحصر جميع عناصر البيئة الطبيعية في الموقع السياحي وتحليلها وبناء على ذلك يتم اختيار وتحديد أماكن وأنواع التنمية السياحية المناسبة لهذه العناصر، ولتحقيق التنمية السياحية المستدامة فإن مشاركة السكان المحليين في عملية التنمية المستدامة هي قضية في غاية الأهمية وذلك لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الكسب للسكان المحليين ليس لغيرهم من خارج المنطقة أو الموقع السياحي، إن استفادة السكان المحليين من النشاطات السياحية ستدفعهم إلى الاندماج في عملية التنمية السياحية والمحافظة على المعطيات السياحية في الموقع لأنها أصبحت بالنسبة لهم تشكل مصدر دخل ووظائف جديدة وهذا في النهاية سيؤدي إلى تقديم منتج سياحي بمواصفات بيئية عالية الجودة تعمل على جذب المزيد من السياح وبالتالي زيادة الدخل السياحي وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة دمج التخطيط السياحي بالخطط والسياسات الوطنية لأسباب كثيرة منها على سبيل المثال:

- إن أهداف التخطيط السياحي تحددها السياسات القومية الهيكلية، الاقتصادية والاجتماعية وتؤثر المقومات السياحية المتاحة على تحديد هذه السياسات أيضا.
- إن الخطط السياحية (الطبيعية والاقتصادية) ينبغي أن تدمج في التخطيط الشامل على المستوى القومي، المستوى الإقليمي، والمستوى المحلي بحيث تغطي كافة المجالات والأنشطة، وبوجه الخصوص الزراعية منها، والإسكان والحفاظ على البيئة وشبكة النقل وخدمات البنية التحتية.
- إن سياسات تحقيق التنمية السياحية (تدريب، تمويل، إشراف) يجب أن تعطي الأهمية البالغة وتظهر بوضوح في السياسات القومية الاجتماعية والاقتصادية والتطور التعليمي.
- ينبغي أن يتم البث في تضارب المتطلبات بين القطاعات المختلفة، حول المصادر الطبيعية المتاحة، لضمان كفاءة الأنشطة القطاعية ومنها السياحية ولتحقيق مبدأ استغلال الأمثل للمصادر المتاحة.

المبحث الثالث: مستويات ومراحل التخطيط الإستراتيجي السياحي

إن التخطيط الإستراتيجي السياحي يهدف إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل التي تم تسطيرها، وتصب هذه الأهداف في خانة تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع مراعاة الجوانب البيئية، ويتم ذلك وفق مراحل ومستويات لا بد من مراعاتها.

المطلب الأول: المستويات المكانية للتخطيط الإستراتيجي السياحي

تتعدد المستويات المكانية للتخطيط السياحي الإستراتيجي ولكن بشكل عام هناك أربعة مستويات رئيسة هي:

أولاً- التخطيط الإستراتيجي السياحي على المستوى المحلي:

يكون التخطيط الإستراتيجي السياحي في هذا المستوى المكاني متخصصا وتفصيليا أكثر منه في المستويات المكانية الأخرى، وعادة يتضمن تفاصيل عن جوانب عديدة منها:¹

- 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.

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

¹ محمود حسين الوادي، على فلاح الزعبي، دور التخطيط السياحي في إقامة صناعة السياحة متطورة في إطار تنمية مستدامة عامة في المملكة الأردنية الهاشمية، الملتقى الدولي اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد حيدر بسكرة، يوم 9-10/03/2010، ص 18.

ثانياً - التخطيط الإستراتيجي السياحي على المستوى الإقليمي:

يركز التخطيط الإستراتيجي السياحي في مستواه الإقليمي على جوانب عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:¹

- بوابات العبور الإقليمية وما يرتبط بها من طرف 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 وإستراتيجيات التنمية وبرمجة المشاريع.

والتخطيط الإستراتيجي السياحي على المستوى الإقليمي متخصص وتفصيلي بدرجة أقل من المستوي المحلي وأكبر من المستوي الوطني، فخطة وطنية في دولة صغيرة المساحة قد تحتوي من التفاصيل ما تحويه خطة إقليمية في دولة كبيرة المساحة، وقد لا تحتاج البلاد صغيرة المساحة إلى تخطيط وطني وآخر إقليمي.

ثالثاً - التخطيط السياحي الإستراتيجي على المستوى الوطني:

يغطي التخطيط الإستراتيجي السياحي في هذا المستوى جميع الجوانب التي يغطيها في المستوى الإقليمي، ولكن بشكل أقل تخصصاً وتفصيلاً وعلى مستوى القطر أو الدولة بجميع أقاليمها ومناطقها.²

رابعاً - التخطيط السياحي الإستراتيجي على المستوى الدولي:

تقتصر عمليات التخطيط الإستراتيجي السياحي في هذا المستوى على خدمات النقل وطرق المواصلات بين مجموعة من الدول، كما هو الحال في مجموعة دول الإتحاد الأوروبي، ويشمل هذا التخطيط كذلك تطوير وتنمية بعض عناصر الجذب السياحي التي تتوزع جغرافياً في عدة دول متجاورة كما الحال في جبال

¹ مسمش نجاه، بن عبيد فريد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² نور الدين هرمز، التخطيط السياحي والتنمية السياحية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 3، 2006، ص 18.

الألب في القارة الأوروبية، إلى جانب ذلك هناك التخطيط السياحي الإستراتيجي بين عدة دول في مجالات الترويج والتسويق السياحي. والجدير بالذكر أن المنظمات والهيئات السياحية الدولية مثل: منظمة السياحة العالمية غالبا ما تشارك في مثل هذا النوع من التخطيط وأحيانا تقديم الدعم المادي والمعنوي الكامل في هذا المجال.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي السياحي

تشتمل عملية التخطيط السياحي الإستراتيجي في المستويين الوطني والإقليمي عدة مراحل رئيسية

كالتالي:¹

- **المرحلة التحضيرية:** تكون الحكومة في هذه المرحلة قد اتخذت قرارا بتنمية وتطوير السياحة بمساعدة القطاع الخاص والجماهير عامة أو تحسين التنمية السياحية المتبعة، وإذا كان هناك شك بأن التكلفة النسبية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للتنمية السياحية ستكون أكبر من المنافع المترتبة والمكاسب المتحققة، فإن دراسة جدوى أولية لابد منها لتقييم الوضع القائم والتأكد من وجود معطيات سياحية كافية يمكن استغلالها وبالتالي تحقيق عائدات أكبر بكثير من التكاليف في المستقبل المنظور، تحدد بعد ذلك أبعاد الخطة وفرق الدراسة بناء على دراسة الجدوى، ولا بد أن يتم ذلك بصورة حذرة ودقيقة وخلال فترة زمنية كافية تمكن من وضع برنامج الخطة وتحديد المراحل الزمنية لعملية التنمية وبرنامج العمل والجنة التوجيهية.

- **تحديد الغايات والأهداف:** تمثل الغايات والأهداف النتائج المنشودة والمرغوبة للتنمية السياحية وتحديد أهداف التنمية ضروري ومهم، لأنه يشكل الأساس الذي يحدد هيكل خطة التنمية السياحية بشكل عام، لذلك لابد من تحديد الأهداف بعناية ودقة فائقة من قبل الجهة الاستشارية والجهة التنفيذية أو اللجنة التوجيهية، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة لأنها ستقرر نوع المسوحات التي سيتم إجراؤها، وكذلك ستقرر طريقة تحليل هذه المسوحات، وكيفية صياغة وإعداد السياسة السياحية والتوصيات، وعلينا أن ندرك بأن عملية إعداد خطة التنمية السياحية قد تكثف عن وجود تناقص بين بعض الأهداف، أو أن بعض الأهداف لا يمكن تحقيقها لأنها غير واقعية.

- **جمع البيانات:** تتم عملية جمع البيانات من خلال إجراء مسوحات عديدة ومتنوعة، فهناك مسوحات ميدانية خاصة بعناصر الطلب السياحي وأخرى بالخدمات السياحية وثالثة بخدمات البنية التحتية وهكذا،

¹ عثمان محمد غنيم، بنيتا نبيل سعد، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص ص 77-81.

وتشمل عملية جمع البيانات التعامل مع مصادر البيانات المختلفة غير المسوحات مثل: السجلات، المقابلات الشخصية، العمل الحقل، الصور الجوية والفضائية.

- **مرحلتى جمع البيانات وتوليف نتائجها:** تشتمل هذه المرحلة على تحليل نوعي وكمي لنتائج المسوحات، ويغطي جزء من عملية التحليل الطاقة الاستيعابية للمواقع السياحية، وأهم أنواع التوليفات يتمثل في تحديد فرص التنمية السياحية في المنطقة، وكذلك المشكلات التي تواجه التنمية السياحية أو المتناقضات التي يمكن أن تعاني عملية التنمية السياحية منها، وذلك لأن هذه التوليفات تساعد في رسم الإطار العالمي للتنمية السياحية المستقبلية في المنطقة، وتشكل أيضا دليلا ومساعدة جيد لصياغة التوصيات المتعلقة بتطوير السياحة، وتحتاج عملية التحليل والتوليف وقتا كافيا وكذلك كفاءات ومتخصصين في مختلف جوانب عملية التنمية السياحية، أما نوعية البيانات فتعتمد على درجة الدقة في إعدادها لذلك لا بد أن تكون نسبة الخطأ في مثل هذه البيانات قليلة حتى يمكن استخدامها في عملية التخطيط وبالذات عملية التنبؤ وقد يكون لاستخدام الكمبيوتر ونظم المعلومات في عملية التحليل والتوليف دور كبير في الخروج بنتائج جيدة ومقبولة.

- **إعداد السياسة المقبولة:** يتم في هذه المرحلة إعداد السياسات السياحية والبدائل المختلفة ثم يجري تقييمها ورسم الخطط وذلك من منطلق أن اختيار الخطة التي يمكن أن تحقق معظم الأهداف وبدون خلق مشاكل وأثار هامة لا يتم إلا من خلال تقييم البدائل، وبعد عملية التقييم يتم وضع الخطة ورسم السياسة التي هي عبارة عن دمج مجموعة من العناصر مع بعضها البعض يتم اختيارها من البدائل المختلفة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة بشكل مقنع، يكون للحكومة واللجنة التوجيهية والجهات ذات العلاقة دور كبير في مراجعة وتحليل وتقييم السياسات البديلة ومن ثم اختيار السياسة الأنسب والخطة الأفضل.

- **التوصيات:** يعتمد إعداد وصياغة التوصيات على عمليات تحليل وتوليف البيانات وكذلك على السياسة السياحية والخطة المثلى التي تم اختيارها، وبعض التوصيات لا بد من تقييمها من أجل اختيار التوصية الأفضل، وتقوم الحكومة واللجنة التوجيهية والجهات ذات العلاقة بمراجعة التوصيات.

- **التنفيذ والمتابعة:** تمثل هذه الخطوة آخر مراحل عملية التخطيط ولكي تكون الخطة جيدة وناجحة لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

✓ الواقعية؛

✓ الشمول؛

✓ التكامل والتناسق؛

✓ الوضوح؛

✓ المرونة؛

✓ الاستمرارية؛

✓ الإلزام؛

تتطلب عملية التنفيذ برنامج عمل وقائمة بخطوات التنفيذ بحيث تكون متسلسلة بشكل منطقي ومرحلي، وتكون المتابعة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف وعدم بروز أي مشاكل جديدة، وفي حالة ظهور مشكلات أو أحداث طارئة وغير متوقعة الحدوث فلا بد أن تكون الخطة مرنة بحيث يمكن تعديلها بشكل لا يؤثر على الأهداف العامة والتفصيلية للخطة.

المطلب الثالث: عناصر التخطيط الإستراتيجي السياحي

إن التخطيط الإستراتيجي السياحي يتكون من عناصر جزئية وعناصر كلية وفيما يلي سنتطرق إليها بشكل من التفصيل.

أولاً- عناصر التخطيط الإستراتيجي السياحي المتعلقة بمكونات البيئة الكلية:

يحتوي التخطيط السياحي الإستراتيجي على خمسة عناصر أساسية تهدف إلى تخطيط وتطوير الإقليم سياحياً وهي كما يلي:¹

1- التخطيط الطبيعي للمقومات الطبيعية:

يعتبر التخطيط الطبيعي في مقدمة العلوم الحديثة حيث يشتمل جميع العناصر الحديثة، التخطيط للدولة أو للإقليم أو للمدينة سياحياً، وتعتمد جذوره على العلوم القديمة لتخطيط المدن ومع مرور الزمن برزت عناصر جديدة في التخطيط الطبيعي، فالتخطيط الطبيعي للإقليم سياحياً هو عبارة عن دراسة طبيعية للأرض ومصادرها أو مواردها والتي لها علاقة بالشكل الطبيعي للأرض حياة ونباتات وثروات معدنية وتتضمن عملية التخطيط الطبيعي للسياحة تأمين الأرض المعدة سياحياً ونوعية أو شخصية الموقع السياحي وكذلك بعض المبادئ العامة والهياكل الأساسية للمشروع السياحي، ويختلف موضوع التخطيط الطبيعي للسياحة من دولة إلى أخرى فهو يعتمد على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي للتخطيط ويرتبط التخطيط الطبيعي للسياحة ارتباطاً وثيقاً بالبنية سواء كانت طبيعية أو من صنع الإنسان فالموارد البيئية وأوضاع

¹ محمد حسن النقاش، مرجع سبق ذكره، ص ص 91، 92.

المنطقة ونوعيتها تشكل عاملا مهما في تحديد موقع المرافق السياحية ويهدف التخطيط الطبيعي للسياحة على تحقيق الأغراض الرئيسية وهي كما يلي:

- أ- وضع برنامج شامل ومتكامل للتنمية السياحية والتنمية بشكل عام كالزراعة والصناعة والاستخدام والبيئة وذلك ضمن حدود طاقات السياسة التنموية على الصعيد القومي والإقليمي؛
- ب- توزيع السكان نحو الأحسن والأمتثل في المناطق الحضرية الريفية في الإقليم؛
- ج- وضع برنامج متناسق للتنمية و التطوير السياحي وذلك من أجل تحقيق عملية التوازن.

2- التخطيط الاجتماعي:

يتضمن التخطيط الاجتماعي سياحيا الدراسات التي تتعلق بالإنسان وضمن الأوضاع الطبيعية التي يكون قد تم بحثها، وأهم ما يشمله التخطيط الاجتماعي للسياحة هو كما يلي:

- أ- مستوى المعيشة لسكان الإقليم أو المنطقة؛
- ب- أوضاع العمل والأجور وأوقات الفراغ؛
- ج- تأثير المراكز الثقافية وخاصة المراكز الاجتماعية والنقابات الاتحادات ومدى تأثيرها في التغيير والتطور الاجتماعي؛
- د- عدد السكان ونسبة نموهم وتطورهم في الماضي والمستقبل و رغبتهم في تطوير السياحة ضمن الإقليم؛
- هـ- الجنس والتركييب العمري؛
- و- حركة السكان وهجرتهم الداخلية والخارجية؛
- ز- استخدام الأيدي العاملة والفنية في مجال التخصص السياحي؛
- ح- المذاهب والأماكن الدينية.

وعليه فإن التخطيط الاجتماعي للسياحة يهدف إلى ما يلي:

- القيم الفيزيائية: وتشمل على توفير الغذاء والأجواء والمحافظة على الهواء والجو من التلوث والاستمتاع بأشعة الشمس والراحة والترفيه؛
- القيم الثقافية: وتشمل على إيصال الثقافة والتحضر إلى حالة التكامل الأنسب للحد من التفاعل لصالح المجتمع وإقامة الفرص المتكافئة للتعليم لكافة فنونه؛
- القيم الاجتماعية: وتشمل على الطمأنينة وتحقيق التعاون وإعطاء معنى للحياة.

فالتخطيط الاجتماعي للسياحة ينظر إليه على أنه تحديد ومراجعة وتغيير إطار العلاقات الاجتماعية وهو كعملية له بداية محددة كما أنه ليس له نهاية معينة حيث أنه عرضة لعملية التغيير الاجتماعي نتيجة للعوامل المستخدمة في العصر الحديث.

3- التخطيط الاقتصادي: ويعتمد التخطيط الاقتصادي للإقليم سياحيا على التخطيط الطبيعي والتخطيط الاجتماعي الذي يبدأ في الجوانب التي لها علاقة باقتصاد الإقليم واستثمارها من حيث الزراعة والصناعة والتجارة والعرض والطلب السياحي ومدى علاقة الإقليم اقتصاديا مع الأقاليم المجاورة.

4- التخطيط الحضري: ويشمل دراسة البيئة الحضرية الحاضرة والتراث القديم والمحافظة عليه، كما يشمل الدراسات العمرانية والخدمية الحديثة وتوزيعها في المراكز الحضرية، ومن عناصر التخطيط الحضري للسياحة، دراسة الجوانب الحضرية وما خلفه التصنيع من مشاكل اجتماعية وصحية وخاصة بعد الفترة التي تلت الحرب العالمية الأولى مباشرة الأمر الذي فقدت فيه البيئة الطبيعية قيمتها مما دفع الكثير من رجال الاختصاص الاهتمام بجمال ومظهر المدينة، وكرد فعل على ذلك فقد سنت القوانين وأعيد تصميم الكثير من المرافق الخدمية الترفيهية للمدينة وخاصة بناء وإنشاء المتنزهات ومن ثم الاهتمام بالمراكز الأثرية داخل المدن .

5- تخطيط البنية الأساسية: وتسمى البنية الأساسية بالبنية التحتية وتشتمل البنية الأساسية للإقليم سياحيا خدمات التنقل والطرق والمرور وكذلك المياه بأنواعها وطرق تصريف المياه القذرة كما تشمل البنية الأساسية خدمات الكهرباء والغاز وجميع مصادر الطاقة، وعلى ضوء ذلك نرى بأن هذه العناصر هي أسس علمية يستند عليها المخطط في تخطيط المواقع السياحية للإقليم، ولا بد أن يكون التخطيط ناجحا وسليما لا بد أن يعمل على إيجاد التوازن بين البيئة الحضرية والبيئة الإقليمية.

ثانيا- العناصر المتعلقة بمكونات القطاع السياحي:

تتعدد العناصر التخطيطية والمؤسسية للسياحة، سنحاول فيما يلي إلقاء الضوء على بعضها وبشكل تفصيلي كما يلي:¹

1- التخطيط للعمالة في قطاع السياحة: يقصد بتخطيط العمالة السياحية ضمان وجود الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا مهم جدا في السياحة لأنها تعتمد على مصادر القوى البشرية والكفاءة الوظيفية العملية، يقوم بتخطيط العمالة السياحية متخصص في تخطيط العمالة

¹ عثمان محمد غنيم، بنينا نبيل سعد، مرجع سبق ذكره، ص ص 193 - 200.

والتدريب، وفي بعض الأحيان يتم إعداد دراسات شاملة للعمالة وأنواعها في الاقتصاد بما فيها السياحة، ويتضمن تخطيط العمالة أربع خطوات أساسية كالتالي:

- تقييما لاستغلال الحالي للعمالة السياحية وتحديد أي مشكلات ومتطلبات حالية؛
- تقدير العمالة المستقبلية المطلوبة في قطاع السياحة حسب التخصصات المختلفة؛
- تقييم مصادر القوى العاملة التي ستتوفر في المستقبل؛
- وضع برامج التعليم والتدريب.

2- بيئة الاستثمار السياحي: يتطلب تطوير السياحة استثمارات مالية كبيرة خصوصا لمرافق الإقامة وخدمات النقل والبنية التحتية، وتساهم الدراسات في تحديد سياسات الاستثمار الحالية في المناطق السياحية المختلفة وما يلزم لتحريك الاستثمار لكافة أوجه التنمية المطلوبة ويجب دراسة فرص الإستثمار المحلية والعالمية المتاحة، وينتج عن الخطط والبرامج السياحية تقديرات للاستثمارات السياحية المطلوبة لإنشاء المرافق وخدمات البنية التحتية وتجهيز وتطوير عناصر الجذب السياحي، تحدد الحكومة مصادر تمويل مشاريع البنية التحتية، ويجب أن تهدف خطة التنمية السياحية إلى تحقيق الاستغلال الأمثل والأشمل للبنية التحتية المتوفرة والقائمة والجديدة.

3- التخطيط لتسويق الوجهة السياحية: التسويق السياحي للمواقع السياحية هو خطوة هامة لإعلام السياح بالمنظمة وما يتوفر فيها من عناصر جذب سياحي وإقناعهم بزيارتها ويجب أن يعي المخطط السياحي المبادئ الرئيسية لعملية التسويق السياحي وعلاقتها بالتنمية و تطوير المنتج السياحي والتقيد الكلي بالخطة السياحية والإدارة المستمرة للسياحة، يتعامل تخطيط السوق على المستويين الوطني والإقليمي في حالة التنمية السياحية بآليات جذب أعداد وأنواع مرغوبة من السياح وتكون الخطوة الأولى وضع الأهداف التسويقية والإستراتيجية التي تكون الأساس لأعداد برامج التسويق السياحي، تكون الأهداف التسويقية ممثلة بالأسواق المستهدفة لأنواع وأعداد معينة من السياح لعمل دراسة تحليل الأسواق، وتعد الدراسة على مدى طويل تغطي غالبا عمر الخطة التنموية، ثم توضع الإستراتيجية التسويقية بناء على أهداف الأسواق المستهدفة، مع الأخذ بعين الاعتبار سياسة التنمية تشمل الإستراتيجية التسويقية ما يلي:

- مواعيد الأسعار التشجيعية حسب الأولويات لمناطق وأقاليم سياحية محددة؛
- طابع وحقيقة المنطقة السياحية؛
- أي معوقات قد تكون سياسية أو كوارث طبيعية؛
- العلاقة بين التسويق والمشاريع التنموية الأخرى.

4- التشريعات وقوانين سياحية: للحكومة دور هام في وضع وتطبيق التشريعات والأنظمة السياحية التي توفر للحكومة الغطاء القانوني الأساسي في الأمور السياحية، وتوضع هذه التشريعات و الإجراءات ضمن إطار شامل للتخطيط السياحي الإستراتيجي، تتضمن التشريعات السياحية القوانين التي توضع سياسات تطوير السياحة وتشكيل المنظمات السياحية الإقليمية والمحلية المهام ومصادر التمويل، وهناك العديد من التشريعات المتعلقة بالمعايير والتراخيص والفنادق والمطاعم ومكاتب السياحة والسفر والأدلاء السياحيين ونظم تصنيف الفنادق ومتطلبات حماية السياح وتبين هذه التشريعات على احتياجات الدولة وقدرات الكوادر العاملة في تصنيف هذه التشريعات وقد يكون هناك حاجة إلى وضع بعض التشريعات التخطيطية إن لم تكن موجودة وأهمها ما يتعلق بتطبيقات استعمالات الأراضي وأحكام التنظيم والاستخدام وتدخل ضمن هذه الأحكام التشريعات الخاصة بالحماية البيئة للمنطقة وهناك إجراءات تنظيمية أخرى تتعلق بالصحة والسلامة العامة، كوارث الحريق، القوانين ذات العلاقة بممتلكات الزوار، العمالة السياحية، الضرائب، إجراءات ذات علاقة بالنقل والحافلات...إلخ

5- تخطيط المنتجات السياحية: المنتج السياحي هو الموقع السياحي الذي يحقق الاكتفاء الذاتي للسياح، ويوفر مجالات واسعة من المرافق السياحية والخدمية لأغراض الترفيه والاستجمام والمعالجة، وتجري في كثير من دول العالم عمليات تطوير للمنتجات القائمة وذلك من أجل رفع سويتها الاقتصادية لتتمكن من منافسة المنتجات الجديدة وتفادي الآثار السلبية على البيئة من خلال تحقيق معايير التصميم الحديثة الخاصة بالبيئة كذلك تقوم من الحكومات بإنشاء المنتجات جديدة بأحجام كبيرة نسبيا تدعمها أنظمة تسويقية وإعلامية كثيفة، تنتشر المنتجات بأنواعها المختلفة في مناطق الشواطئ والسواحل، المناطق الجبلية، مناطق التزلج، القرى السياحية، المناطق ذات الخصائص الطبيعية المميزة والمواقع التاريخية والأثرية، تعتمد المنتجات السياحية في وجودها على تعدد عناصر الجذب السياحي بهدف تنويع الغرض والأنشطة السياحية لأكبر عدد من السياح والزوار حسب سوق الطلب السياحي.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول بأن السياحة في الوقت الحاضر تحظى باهتمام كبير من قبل العديد من الدول المتقدمة والنامية، فهي تمثل موردا اقتصاديا مهما وأساسيا لبعض الدول، والتخطيط الإستراتيجي السياحي بصورة مبسطة هو رسم صورة تقديرية لمستقبل النشاط السياحي في منطقة أو عدة مناطق وخلال فترة زمنية أو عدة مناطق وخلال فترة زمنية قادمة، ويتمشى مع هذه الصورة عملية حصر الموارد السياحية لتحديد أهداف الخطة السياحية وتحقيق تنمية سياحية فعالة، ويفترض بالتخطيط الإستراتيجي السياحي أن يكون عملية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص والأفراد، حيث يلعب دورا بالغ الأهمية في تطوير النشاط السياحي.

الفصل الثالث

دور التخطيط الإستراتيجي السياحي في الجزائر والمغرب

❖ **المبحث الأول:** مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر

❖ **المبحث الثاني:** مقومات ومؤشرات السياحة في المغرب

❖ **المبحث الثالث:** تحليل الإستراتيجية السياحية للجزائر والمغرب

تمهيد:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي تتوفر على المؤهلات الطبيعية والمقومات البشرية والإمكانات المالية التي تمكنها من تحقيق قفزة نوعية نحو بعث القطاع السياحي، إلا أن سنوات الإهمال التي عرفها هذا القطاع عقدت من وضعيته وجعلت من الجزائر في أدنى سلم الترتيب السياحي العالمي، وهذا عكس القطاع السياحي المغربي الذي وإن كان مشابها للجزائر من حيث بعض المقومات الطبيعية والحضارية، إلا أن مؤشرات أدائه تعرف انتعاشا كبيرا بفضل الاهتمام الواضح بهذا القطاع الاستراتيجي في الاقتصاد المغربي، وسنحاول من خلال هذا الفصل استعراض الاستراتيجيتين التي اعتمدها كل من الجزائر والمغرب من أجل ترقية القطاع السياحي ومدى نجاحهما في جعل السياحة كقادرة للتنمية، وذلك عبر العناصر التالية:

المبحث الأول: مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر

المبحث الثاني: مقومات ومؤشرات السياحة في المغرب

المبحث الثالث: تحليل الإستراتيجية السياحية للجزائر والمغرب.

المبحث الأول: مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر

إن المقومات السياحية تشمل الإمكانيات الطبيعية والمادية التي يتوفر عليها أي بلد والتي هي بمثابة الركائز الأساسية للعرض السياحي، ويعتبر التميز بين الدول في مدى توافر هذه الموارد والمقومات شرطا ضروريا أو أحد العوامل الرئيسية المحددة للطلب السياحي في أغلب الأحيان ولبعض الأنماط السياحية بشكل خاص أما الخدمات السياحية تعتبر شرطا لتحقيق الجذب السياحي المطلوب.

المطلب الأول: المقومات الطبيعية والتاريخية للجزائر

تعتبر الجزائر من الدول العربية التي تحتوي على مقومات طبيعية هامة وسوف يتم التطرق إليها بشيء من التفصيل.

أولاً- الإمكانيات الطبيعية:

تتميز الجزائر بالإمكانيات الطبيعية التالية:

1) الموقع والمناخ: تقع الجزائر شمال القارة الإفريقية وهي تتوسط بلاد المغرب العربي الكبير يحدها من الشمال البحر المتوسط ومن الشرق تونس وليبيا ومن الغرب المغرب الأقصى وموريتانيا ومن الجنوب النيجر ومالي.

تتربع الجزائر على مساحة تقدر بـ 2381741 كلم²، إن هذه المساحة التي تتراوح في المسافات من الشمال إلى الجنوب، ومن الشرق إلى الغرب بين 1500 و 2000 كلم² تجعل من الجزائر أوسع بلد إفريقي¹.

وتتميز الجزائر من شمالها إلى جنوبها بثلاثة أنواع من المناخ:

- مناخ متوسطي على السواحل الممتدة من الشرق إلى الغرب ودرجة الحرارة متوسطة عموما في هذه المناطق من شهر أكتوبر إلى أبريل وتقارب 18 درجة، أما في شهر جويلية وأوت فتصل إلى أكثر من 30 درجة، ويكون الجو حارا أو رطبا؛

¹ زهير بوعكريف، التسويق السياحي ودوره في تفعيل القطاع السياحة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 123.

- مناخ شبه قاري في مناطق الهضاب العليا يتميز بموسم طويل بارد ورطب في الفترة من أكتوبر إلى ماي وتصل درجة الحرارة أحيانا إلى خمس درجات أو أقل في بعض المناطق أما باقي أشهر السنة فتتميز بحرارة جافة وتصل إلى أكثر من 30 درجة؛

- مناخ صحراوي في مناطق الجنوب والواحات ويتميز بموسم طويل حار من شهر ماي إلى سبتمبر حيث تصل درجة الحرارة أحيانا إلى أكثر من 40 درجة أما باقي أشهر السنة فتتميز بمناخ متوسطي ودافئ، هذا ما يمكن نشاط حركة السياح في فصل الشتاء.

(2) **الساحل الجزائري:** يمتد الساحل الجزائري على مسافة 1200 كلم، وهو يتميز بارتفاعه وتكونه الصخري، وتوجد به عدة فضاءات سياحية نادرة، ومن أهم المناطق السياحية الممتدة على هذا الساحل نجد: القالة، تيقزيرت، سيدي فرج، تنس، بني صاف.¹

(3) **المناطق الجبلية:** أهم ما يميز المناطق الجبلية في الجزائر وجود سلسلتين الأطلس التلي والأطلس الصحراوي والتي تعطيان فرص الاكتشاف والصيد، وأهم المرتفعات السياحية نجد محطة الشريعة والتي تمارس فيها رياضة التزلج على الثلج، بالإضافة إلى محطة تيكجدة، ولا تقتصر خبايا المناطق الجبلية على المرتفعات والمغارات والكهوف فحسب وإنما هناك ثروات أخرى لها أهميتها للسائح مثل الحيوانات المتنوعة والطيور النادرة والينابيع المائية العذبة والتي تتميز بالبرودة صيفا.²

(4) **المناطق الصحراوية:** تقدر مساحة الصحراء الجزائرية بـ 2 مليون كلم² بها أجمل غروب الشمس في العالم تتميز بالمناطق التالية³:

- **منطقة أدرار:** تقع بالجنوب الغربي، مساحته 427000 كلم² ويعدد سكان 270000 نسمة، هذه المنطقة سياحية بالدرجة الأولى كما تحتوي عليه من مناظر طبيعية وآثار قديمة.

- **منطقة تمنراست:** تغطي مساحة 113000 كلم² وكثافة سكانية 45000 نسمة، تحتوي هذه على الحديقة الوطنية التي أنشأت سنة 1987 تتميز باحتوائها على حيوانات ونباتات نادرة ونقوش ورسوم تعود للقرون الماضية.

¹ عيسى مرازقة، دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة بسكرة، يوم: 10/09/2010 مارس 2010، ص 09.

² قماروي نوال، أثر الترويج السياحي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 117.

³ محمدي وافية، دور الترويج في ترقية الخدمات السياحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 123.

(5) **المحطات المعدنية:** تتوفر الجزائر على ما يفوت 108 منبع للمياه الحموية الجوفية و 7 محطات حمامات معدنية ذات طابع وطني ومركز واحد للعلاج بمياه البحر، كما يوجد ما يقارب 50 محطة حموية ذات طابع محلي تستغل بطريقة تقليدية وبالنسبة للحمامات المعدنية فهي حمام بوغرارة بتلمسان القريبة من الحدود مع المغرب، حمام بوحنيفة بمنطقة معسكر، حمام ريغة بعين الدفلى (170 كلم) غربا، وفي الشرق يوجد حمام الشلالة بولاية قلمة، حمام قرقور بولاية سطيف، حمام الصالحين ببسكرة، أما عن المنابع الحموية غير المستغلة التي لا تزال على حالتها الطبيعية ما يفوق 60% من المنابع المحصاة¹.

(6) **الحظائر السياحية الوطنية:** تمتلك الجزائر العديد من الحظائر الوطنية المتواجدة في مختلف أرجاء الوطن وهي كالتالي:

- **الحظيرة الوطنية للقاله 78000 هكتار:** تقع شمال الجزائر بالمحاذاة مع البحر الأبيض المتوسط وتضم 3 شواطئ، و 3 محميات تحتوي على 50 نوعا للطيور وأنواع من الحيوانات الأخرى؛
- **حظيرة جرجرة 50018 هكتار:** وتقع في قلب الأطلس التلي، تبعد 50 كلم من الجزائر العاصمة، تستقر فيها الثلوج لمدة ثلاثة أشهر (ديسمبر، جانفي، فيفري)؛
- **حظيرة غابات الأرز "ثنية الحد 616.3 هكتار:** تبعد 3 كلم عن مدينة ثنية الحد، وتقع على حافة سلسلة الونشريس في الأطلس التلي؛
- **حظيرة الطاسيلي 100 هكتار:** وتشمل الطابع الأثري والأركيولوجي تتميز بمختلف النقوش والرسومات الصخرية، وهي مصنفة كتراث عالمي سنة؛
- **الحظيرة الوطنية للهقار:** التي أنشأت عام 1987 م والمعترف بها كتراث عالمي من طرف منظمة اليونسكو، وهي تضم هضبتي الأتاكور، الحظيرة النباتية والحيوانية، بالإضافة إلى المنحوتات الأثرية التي يعود تاريخها إلى 12000 سنة.

ثانيا- المقومات السياحية التاريخية

تضم الجزائر 430 موقعا ومعلما أثريا، منها سبعة مصنفة كتراث عالمي من طرف اليونسكو، تمثل ما نسبته 10.61% من المواقع العربية المصنفة و 0.77% على المستوى العالمي وهي:

¹ حميدة بوعموشة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 108.

- **الطاسيلي ناجر:** تم تصنيفه من طرف اليونسكو كإرث حضاري سنة 1982 نظرا للنقوش الكثيرة والغريبة التي بلغ عددها 15000 تعود إلى حوالي 6000 سنة قبل الميلاد، وهو هضبة ممتدة في شكل شريط طوله 750 كلم وعرضه يتراوح من 60 إلى 100 كلم، يتربع على مساحة 12000 كلم² على ارتفاع 1500م، تم تصنيف الطاسيلي ناجر محمية طبيعية وخرانا للعديد من الحيوانات والنباتات المهددة بالانقراض سنة 1986؛

- **وادي ميزاب:** أسس على يد الإباضيين في القرن 11 للميلاد سنة 1053، حول قصورها الخمسة المشيدة بشكل يتناسب مع مظاهر ومميزات الحياة الروحية والاجتماعية المحافظة للمنطقة، ثم تصنيفها من طرف اليونسكو سنة 1982؛

- **القصبية:** تعتبر من أهم المدن البحرية في البحر الأبيض المتوسط تم إنشاؤها في القرن 4 قبل الميلاد، صنفت كتراث عالمي سنة 1992 بفضل تنوع الآثار الموجودة بها من مساجد قديمة، قصور عثمانية وأطلال لقلاع وحصون تعاقبت عليها العديد من الحضارات؛

- **تيمقاد:** تقع على سفوح جبال الأوراس بولاية باتنة، تأسست سنة 100 بعد الميلاد من قبل الإمبراطور "trajan" كمستعمرة عسكرية للتصدي لهجمات السكان المحليين، صنفت كتراث عالمي سنة 1982، وهي اليوم من أهم المواقع السياحية الجزائرية ومن أهم مواقع الجذب السياحي الثقافي التي تحتضن أهم المهرجانات الدولية؛

- **جميلة:** مدينة رومانية من أجمل مثيلاتها في البحر الأبيض المتوسط تقع بمدينة سطيف التي تعد من أهم المدن الجزائرية، تصف هذه المدينة كل مظاهر الحياة الرومانية اليومية، والتي يبدو أنها كانت غنية بتشكيلاتها الفريدة من المعابد والكنائس والأقواس والحمامات المزخرفة بأجمل أنواع البلاط، تم تصنيفها كتراث عالمي سنة 1982؛

- **قلعة بني حماد:** تقع في ولاية المسيلة وهي أول عاصمة بناها الحماديون سنة 1007 لتسقط سنة 1152، يعد هذا الموقع الأول من نوعه والذي تم تصنيفه من قبل اليونسكو سنة 1980 نظرا للآثار الإسلامية الهامة التي يحتضنها؛

- **تيبازة:** تقع على ضفاف المتوسط، أسست من طرف الفينيقيين كمستعمرة تجارية في القرن 5 للميلاد، وبعد مجيء الرومان تحولت إلى مستعمرة في عهد الإمبراطور "كلاوديوس" في الفترة 41-54م، كما عاشت البيزنطيين، صنفت تيبازة تراثا عالميا من طرف اليونسكو سنة 1982.

المطلب الثاني: مقومات البنية التحتية

تمثل المواصلات والاتصال من بين أهم العوامل الأساسية والمؤثرة لتطوير السياحة، كما تمثل الطاقة الإيوائية وقدرة البلد على استقبال السياح أحد المؤشرات التي يمكن بواسطتها قياس مدى تقدم القطاع السياحي.

أولاً- النقل والمواصلات:

لقد تم الاهتمام بالنقل والمواصلات في الجزائر نظرا لشاسعة مساحتها، والتي تتطلب شبكة واسعة للمواصلات لخدمة النشاط الاقتصادي، وقد حققت الجزائر منجزات هامة في ميدان تطوير وتنمية قطاع النقل والمواصلات فيما يخص النقل البري، السكك الحديدية، النقل البحري والجوي، وتعتبر شبكات النقل في الجزائر من بين أهم شبكات النقل على مستوى العالم العربي، وأهم هذه الشبكات هي¹:

1) الطرق البرية: تمتلك الجزائر أكثر من 104100 كلم (25%) طرق وطنية تزداد كثافتها في الشمال أكثر من الجنوب 38100 كلم (37%) طرق ترابية صالحة للسير والحركة والباقي دون نوعية متوسطة، كما ترتبط الجزائر مع دول الساحل طريق عابر الصحراء يسمى طريق الوحدة الإفريقية 2344 كلم لتسهيل الوصول إلى موانئ الجزائر كما أنشئت الطريق السيار شرق غرب والذي يربط حدودها مع كل من تونس والمغرب لتسهيل الحركة بين جهات الوطن والذي يبلغ مسافته 1216 كلم.

2) السكك الحديدية: تربط شبكة السكك الحديدية أهم المدن الشمالية ببعضها وتصل خطوطها من مناطق استخراج المواد الأولية إلى وصولها للمدن الصناعية والموانئ، وتعد من أهم الدول الإفريقية من حيث كثافة السكك الحديدية والتي يبلغ طولها 4200 كلم خطوط مكهربة وتغطي 17% من النقل البري.

3) النقل الجوي: نظرا لشاسعة المساحة وبعد المسافات بين جهات الجزائر واتساع مساحة الصحراء أصبح للنقل الجوي أهمية خاصة، ويتكون الأسطول الجوي من 63 طائرة معظمها من نوع بوينغ وإيرباص، وتتضمن شركة الخطوط الجوية الجزائرية سنويا نقل 3.6 مليون مسافر ونحو 30000 طن من البضائع، كما يوجد 55 مطارا منها 12 مطار دولي والباقي داخلي جهوي أو خاص أهمها مطار بومدين ومطار وهران.

¹ مداح عبد الباسط، دور القطاع السياحي في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة خارج قطاع المحروقات، الملتقى العلمي الوطني السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة يومي: 09 و10 جانفي 2017.

4) النقل البحري: يتم النقل البحري عبر 17 ميناء بعضها مخصص لتصدير المحروقات كميناء بجاية وسكيدة بينما ميناء الجزائر العاصمة، وهران وعنابة موانئ متعددة النشاطات كما يتضمن الأسطول البحري 74 سفينة بحرية منها 5 ناقلات بترول و9 ناقلات للغاز السائل و7 لنقل المواد الكيميائية و3 لنقل الأفراد والبضائع.

ثانيا - الاتصالات:

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر تفتحا على سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية، إذ أصبح الهاتف وشبكة الأنترنت سهلة المنال خاصة بعد إدخال نظام "ADSL" حيث تجاوز عدد المشتركين فيه 2 مليون مشترك في نهاية 2015 مقابل 1.5 مليون مشترك سنة 2014 ، وتم تسجيل حوالي 50.5 مليون مشترك في شبكات الهاتف الثابت والنقال سنة 2016 مقابل 46.6 مليون سنة 2015 أي بارتفاع 3.7 مليون مشترك. أما فيما يتعلق بسوق الهاتف النقال المتقاسم مع المتعاملين الثلاثة: اتصالات الجزائر "موبيليس" وأوراسكوم تيلكوم الجزائر والوطنية تيليكوم الجزائر، حيث بلغ عدد المشتركين الإجمالي (جي.أس.أم، والجيلين الثالث والرابع) 47.041 مليون مشترك سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 التي سجلت 43.391 مليون مشترك ما يثبت تطور بنسبة 8.48% في سنة واحدة¹.

ثالثا - الطاقة الفندقية:

تمثل المقومات الفندقية إحدى المؤشرات المهمة في قياس مدى تطور وتقدم القطاع السياحي في أي بلد، والجزائر من بين الدول التي تعمل جاهدة على تحسين قدرات الاستقبال، وعرفت الجزائر خلال السنوات القليلة الماضية تسارع في تطوير قطاع السياحة والجدول التالي يوضح تطور الطاقة الإيوائية حسب عدد الأسرة وحسب الفئة خلال الفترة 2009-2014:

¹http://www.elkhabar.com/press/article/120065/ #sthash.MLKAE aq5.dps 2017/05/11 تاريخ التصفح:

الجدول رقم(02): تطور الطاقة الإيوائية للفنادق الجزائرية بين سنوات 2009-2014 (الوحدة: سرير)

السنوات	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجوم	1 نجمة	بدون تصنيف	الإجمالي
2009	5455	3950	11700	6044	2378	56865	86383
2010	4948	3560	13090	8070	3804	58905	92377
2011	4948	3750	13180	8070	3804	58985	92377
2012	4242	1600	5775	4605	8407	72296	96898
2013	4242	1600	5775	4605	10639	71943	98804
2014	4242	1800	5829	4605	10639	72490	99605

المصدر: وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن عدد الأسرة في مؤسسات الإيواء الجزائرية تطور بين سنوات 2009 و 2014، حيث ارتفع عدد الأسرة سنة 2014 بنسبة 15.30% مقارنة بسنة 2009، وقد شكلت الأسرة المصنفة نسبة 27.22% من إجمالي الأسرة التي توفرها مؤسسات الإيواء الجزائرية خلال سنة 2014، وتمثل الأسرة التي تنتمي إلى مؤسسات الإيواء المصنفة ب5 و 4 نجوم بنسبة 6.62% من إجمالي الأسرة التي توفرها مؤسسات الإيواء المصنفة، وهذا راجع إلى نقص استثمار القطاع العام في هذا الصنف من الفنادق لضخامة استثماراتها.

المطلب الثالث: مؤشرات السياحة في الجزائر

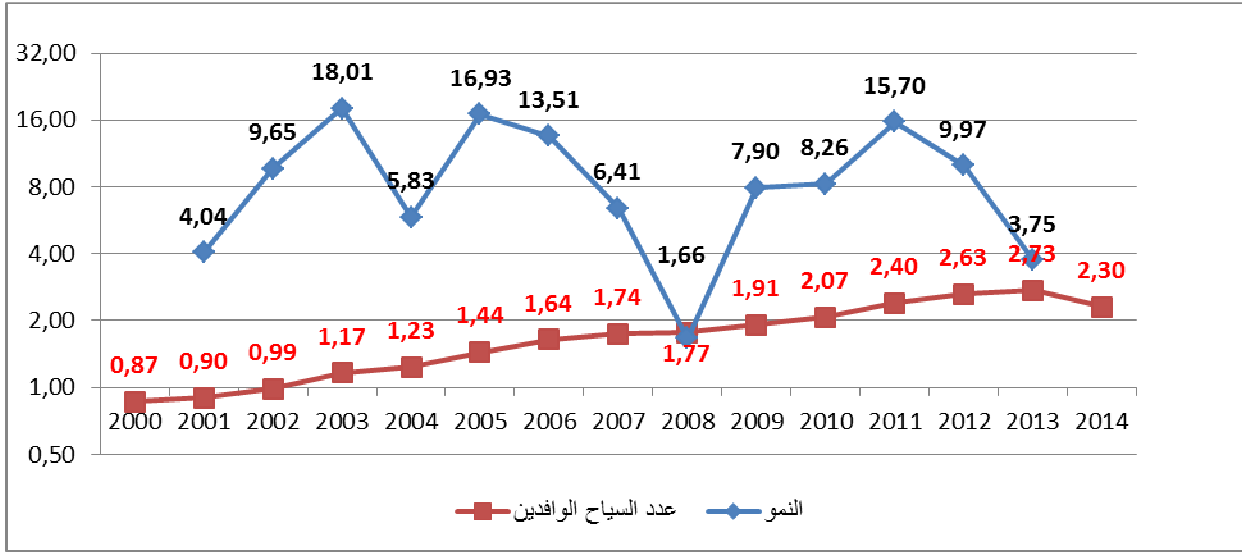
تلعب السياحة في العديد من الاقتصاديات دورا مهما، وتعتبر قاطرة للتنمية إلا أن الأمر يختلف في الجزائر على الرغم من الامكانيات والمؤهلات التي تتمتع بها الجزائر، وفيما يلي نستعرض حالة القطاع السياحي الجزائري عبر التطرق لمجموعة من المؤشرات.

أولاً- عدد السياح الوافدين إلى الجزائر:

إن التدفقات السياحية البشرية لأي بلد تعبر عن أهميته وقدرته في جلب السياح، والشكل التالي يوضح

عدد السياح المتوافدين إلى الجزائر:

شكل رقم (06): تطور السياح الوافدين إلى الجزائر خلال الفترة 2000-2014 (الوحدة: مليون سائح)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات البنك الدولي:

<http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=DZ>, consulter le 22/04/2017

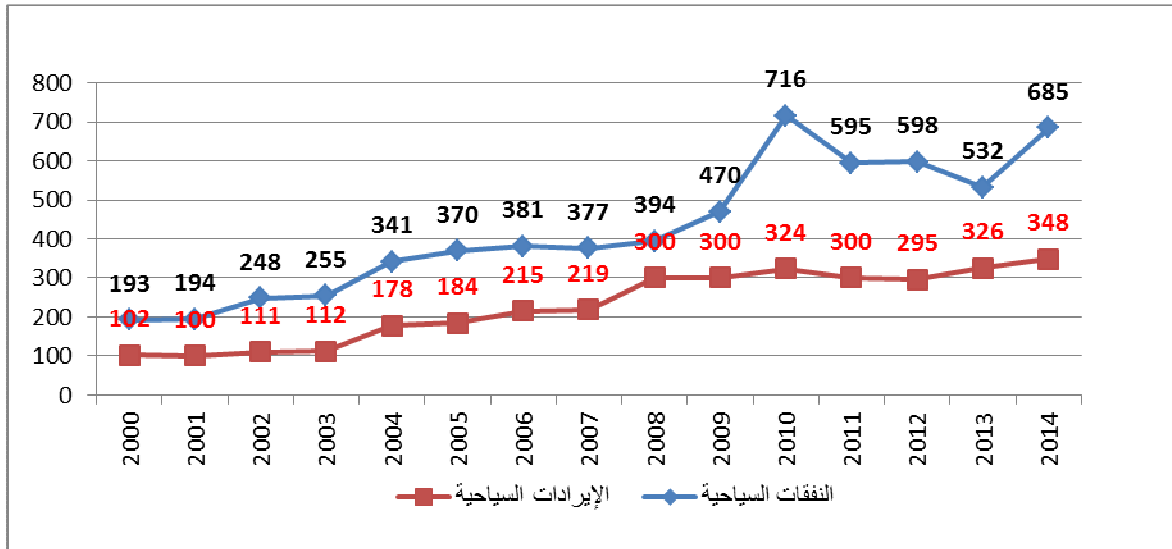
يوضح الشكل أن عدد السياح المتوافدين إلى الجزائر يميل إلى الارتفاع سنويا باستثناء الانخفاض المسجل سنة 2014، أما فيما يخص نسب النمو في عدد السياح الوافدين إلى الجزائر نلاحظ تذبذب في هذه النسبة، وبلغ عدد السياح الوافدين إلى الجزائر أقصى قيمة له متجاوزا 2.7 مليون سائح وذلك سنة 2013 أي بنسبة نمو قدرها 3.75% مقارنة بسنة 2012، لتعرف بعدها انخفاضا بين سنتي 2013 و2014 قدرت ب 15.8% وقد أرجعت المنظمة العالمية للسياحة سبب ذلك إلى ما تعرفه المنطقة عموما (شمال إفريقيا) من عدم استقرار أمني وسياسي.

ونشير إلى أن عدد السياح المتوافدين إلى الجزائر يبقى متواضع جدا بالمقارنة مع دول الجوار تونس والمغرب، ولا يرقى لمستوى الامكانيات التي تمتع بها الجزائر والتي لازالت غير مستغلة أو هي قيد الاستغلال الخاطئ.

ثانيا - الإيرادات والنفقات السياحية في الجزائر:

ترتبط الإيرادات السياحية بشكل كبير بعدد السياح الأجانب فكلما ارتفع تدفق الزائرين والسياح الأجانب رافقه تدفقات معتبرة، والشكل التالي يوضح تطور الإيرادات السياحية للجزائر خلال الفترة 2000-2015.

الشكل رقم (07): تطور الإيرادات والنفقات السياحية للجزائر للفترة 2000-2014 (الوحدة: مليون دولار)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

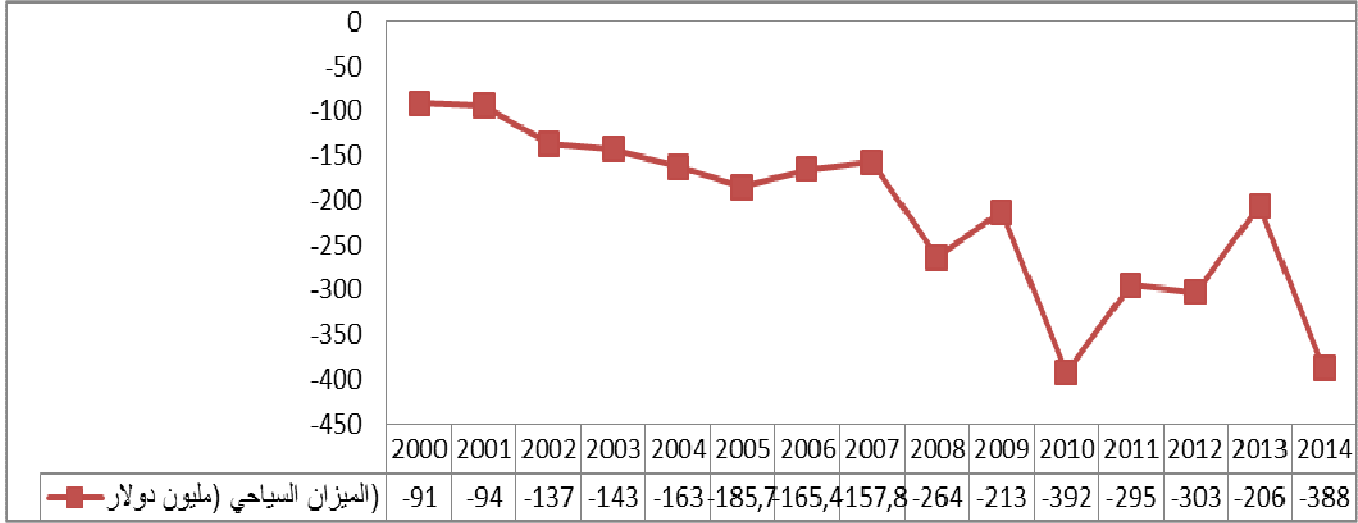
- بيانات وزارة التهيئة العمرانية، السياحة والصناعات التقليدية: <http://www.matta.gov.dz/balance>

- البنك الدولي، السياحة الدولية (الإيرادات): <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.XP.ZS?DZ>

يوضح الشكل أن الإيرادات السياحية بالعملة الصعبة ضعيفة جدا إذا ما قورنت بالإمكانات المتاحة حيث عرفت معدلات تغير سالبة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2012 إذ انقلبت من 324 مليون دولار إلى 295 مليون دولار أمريكي، ثم بدأت بالارتفاع بعدها حيث بلغت 348 مليون دولار سنة 2014، ويمكن أن يرجع هذا التطور إلى تحسن الأوضاع الأمنية التي عرفتها البلاد ولكن تبقى هذه الإيرادات المحققة في مجال السياحة ضعيفة جدا ولا تعبر عن المؤهلات والإمكانات التي تمتلكها الجزائر .

أما فيما يخص النفقات السياحية فعرفت تذبذبا في قيمتها السنوية ما بين ارتفاع وانخفاض وقد بلغ معدل نموها السنوي نسبة 3.42 %، وعلى الرغم من أن هذا المعدل يمثل تقريبا نصف المعدل السنوي للإيرادات السياحية إلا أن النفقات السياحية كانت دوما أكبر من الإيرادات السياحية وهو الميزان السياحي يسجل عجزا سنويا مستمرا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): تطور رصيد الميزان السياحي الجزائري بين سنوات 2000- 2014 (الوحدة: مليون دولار)

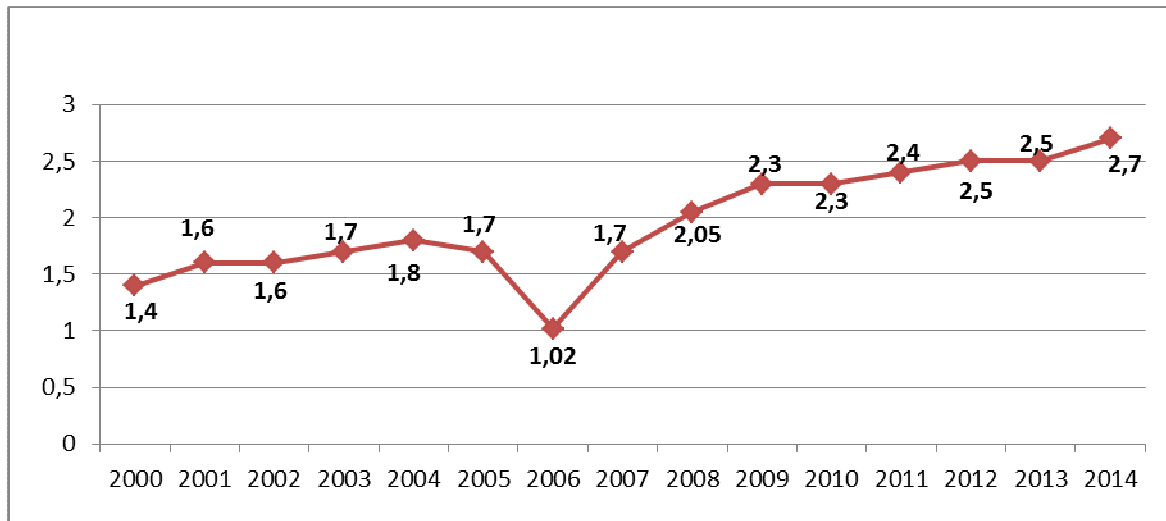


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (01)

ثالثا - مساهمة القطاع السياحي الجزائري في الناتج المحلي الإجمالي (PIB):

تختلف مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الإجمالي اختلافا كبيرا من بلد إلى آخر، حسب أهمية وحجم القطاع في الاقتصاد الوطني لذلك البلد، والجزائر من البلدان التي تتوفر على إمكانيات وقدرات كبيرة ولكنها غير مستغلة بكفاءة مقارنة بالفرض المتاحة وهذا ما يتضح من خلال مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي و المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): تطور نسبة مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع المحروقات للفترة 2000-2014



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (02)

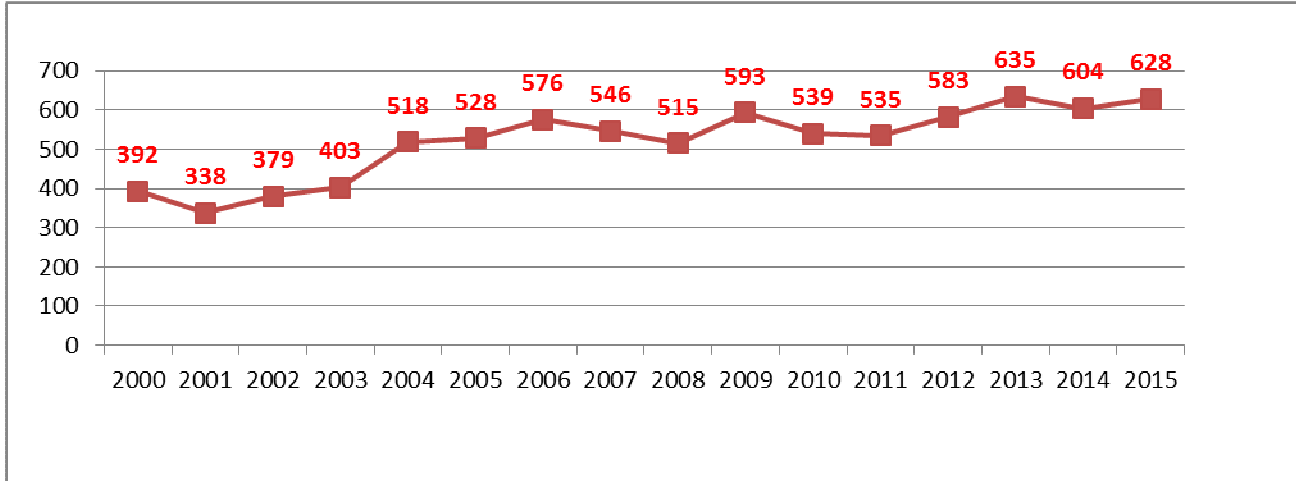
يوضح الشكل نسبة مساهمة القطاع السياحي الجزائري في الناتج المحلي الخام، حيث عرفت هذه النسبة ارتفاعا طفيفا جدا بين سنوات 2000 و 2005 بينما سجلت نسبة المساهمة أدنى قيمة لها سنة 2006 بـ1.02 بالمائة، وانطلاقا من هذه السنة عرفت نسبة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام ارتفاعا سنويا لتصل الى أعلى قيمة لها سنة 2014 والمقدرة بـ2.7 بالمائة.

وعلى الرغم من هذه الزيادة السنوية الطفيفة إلا أن هذه المساهمة تبقى ضعيفة جدا خاصة اذا ما قارنها بنسبة مساهمة القطاع السياحي في تونس والمغرب مثلا، ونشير أن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية قد وضع نسبة 10 بالمائة كهدف تسعى الجزائر لتحقيقه بحلول سنة 2030 أي مضاعفة نسبة المساهمة الحالية بأربع أضعاف.

رابعا- مساهمة القطاع السياحي الجزائري في التشغيل:

تعتبر السياحة إحدى القطاعات الهامة في خلق مناصب الشغل لأن هذا القطاع يعتمد أكثر على العنصر البشري في إنتاج الخدمات السياحية والشكل المادي يوضح ما مدى مساهمة السياحة الجزائرية في توفير مناصب الشغل:

الشكل رقم (10): تطور مساهمة السياحة الجزائرية في التشغيل خلال الفترة 2000-2015 (الوحدة: ألف عامل)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن عدد العاملين في القطاع السياحي عرف نموا ملحوظا خلال الفترة من 2000 إلى 2015، حيث تضاعف بـ1.6% لينتقل من 392 ألف إلى 628 ألف عامل سنة

2015، حيث كان نصيب الوظائف المباشرة منها 50.61%، بينما بلغت نسبة توفير الوظائف غير المباشرة 49.38%.

المبحث الثاني: مقومات ومؤشرات السياحة في المغرب

يعتبر المغرب من الدول التي تتوفر على مقومات جذب سياحية طبيعية وحضارية على درجة كبيرة من الأهمية، سيما موقعه الجغرافي الذي يعد بمثابة همزة وصل بين القارة الإفريقية والأوروبية وطبيعته الجبلية المتميزة وامتداد شواطئه على البحر المتوسط والمحيط الأطلسي.

المطلب الأول: المقومات الطبيعية والتاريخية للمغرب

يعتبر المغرب العربي من الدول العربية التي عرفت تجربة سياحية ناجحة، نظرا لتمتع السياحة المغربية بمجموعة من المقومات الطبيعية والتاريخية والمادية، هذه الإمكانيات ساعدت المغرب على أن يكون بلدا سياحيا يستقطب السياح من جهات متعددة.

أولاً- المقومات الطبيعية:

يقع المغرب في شمال إفريقيا مطل على البحر المتوسط والمحيط الأطلسي، تقدر مساحته بـ 446 550 كلم² ويفصل عن أوروبا بالبحر المتوسط، يفصله عن إسبانيا مضيق جبل طارق وله حدود مشتركة مع الجزائر وموريتانيا، مناخه متنوع بحسب المناطق فهو متوسطي بالشمال، محيطي بالغرب صحراوي بالجنوب، أما المناطق الساحلية قد تتمتع بمناخ معتدل.¹

يتميز المغرب بموقع إستراتيجي، حيث تملك واجهتين بحريتين، المحيط الأطلسي في الغرب والبحر المتوسط في الشمال، إضافة إلى شريط ساحلي يمتد على طول 3500 كلم، كما يتوفر المغرب على عدة سلاسل جبلية، تتمثل في سلسلة الأطلس الكبير الذي توجد فيه أعلى قيمة جبلية في الوطن العربي وهي جبل طوبقال الذي يقدر علوه بحوالي 4165 مترا، وسلسلتي الأطلس الساحلي والأطلس الأوسط، ويتخلل هذه الجبال عدة سهول أهمها سهل وادي دراع، سهل مراكش، سهل "فاس" وسهل "مكناس"، تعتبر هذه الجبال بمثابة خزان للمياه بالمغرب، حيث أن معظم الأنهار المهمة في هذا البلد تتبع من هذه الجبال، وتتمثل أهم

¹ عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013، جامعة الجزائر، ص 119.

الأنهار في نهر سبو، نهر أم الربيع كما يحوى المغرب عدة سبخات أهمها سبخة: تاه "التي تتحدر إلى مادون مستوى سطح البحر بحوالي 55 مترا.

ويتمثل جنوب المغرب في منطقة صحراوية، تتميز برمالها وواحاتها المنتشرة في مختلف أنحاء الجنوب، وقد نتج عن نقاء وتداخل بعض المناطق الصحراوية مع الساحل الغربي الجنوبي، لوحة طبيعية في غاية الجمال.¹

ثانيا - المقومات التاريخية والحضارية في المغرب

يتوفر المغرب إلى جانب الثروة الهائلة من المقومات الطبيعية التي يتربع عليها على كم من التراث الثقافي والتاريخي الذي لا يقل قيمة عن مقوماته السياحية الطبيعية وهي تدل على أصالة الحضارة المغربية التي تعود إلى عهود عابرة تعكس أمجاد وحضارات عريقة، كالحضارة الرومانية والفينيقية والإسلامية، كما تشمل هذه الثروة حرفا ومنتجات تقليدية وعادات وفنون تميز المجتمع المغربي وطبيعة المنطقة التي يعيش بها.

1- المدن السياحية والمواقع التاريخية: يعود جذور التراث الثقافي والتاريخي بالمغرب إلى فترات ما قبل التاريخ ابتداء من العصر الحجري أي بحوالي 700 ألف سنة قبل الميلاد، ومن أهمها نجد:

جدول رقم(03): المدن السياحية والمواقع التاريخية للمغرب

المنطقة	خصائص المنطقة
مقالع طوما	يرجع تاريخها إلى حوالي 400 ألف سنة قبل الميلاد.
جبل يغود	اكتشفت به حفريات تمثل بقايا لأول إنسان عاقل عثر عليه بمنطقة الشرق الأوسط.
دار السلطان	يعود تاريخها إلى العصر الحجري، وتم العثور فيها على بقايا جمجمة إنسان عاقل سنة 1975.
مغارة تافوغالت	حفرياتها بقايا الهياكل العظمية والأدوات الحجرية والعظمية وحلي وبقايا عظام الحيوانات.
موقع ثمودة	يعود تسمية هذا الموقع إلى نقش لاتيني عثر عليه علماء الآثار بهذا الموقع تحمل اسم ثمودة، والتي تم توطينها به
موقع كوطا	يمثل الموقع مجمعا صناعيا خاصا بتمليح السمك، يعود تاريخها إلى القرن الثالث قبل الميلاد.
موقع الأقباس الأثري	حفريات لبقايا أثرية تم الكشف عنها من آثار تجمعي سكني وأخرى لمصانع الخزف، يعود تاريخها إلى الفترة " البونية المورية" خلال القرن السادس والقرن الأول قبل الميلاد.
موقع زليل	يعتبر إحدى المستعمرات الثلاثة للإمبراطور الروماني " أغسطس" في المملكة المورية ما بين سنة 33 و 25 سنة قبل الميلاد.
موقع موكادور	عبارة عن جزيرة صغيرة، تمثل أهم المواقع الفينيقية غرب البحر المتوسط.
موقع ويلي	تم تسجيله تراثا عالميا سنة 1997 ويعد من المدن الرئيسية لموريتانيا الطنجية التي بنيت في القرن الثالث قبل الميلاد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: صليحة عشي، الأداء والآثار الاقتصادي والاجتماعي في السياحة في الجزائر وتونس والمغرب، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2011، ص ص 108، 109.

¹ بوفليح نبيل، تقروت محمد، دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر، الواقع والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 11-12 ماي 2010، ص 12.

2- المتاحف: ومن أهم هذه المتاحف:¹

- "المتحف الأركيولوجي لتطوان" الذي تم تأسيسه سنة 1939 وتعرض به بقايا إركيولوجية اكتشف معظمها عن طريق حفريات جريت شمال المغرب ابتداء من بداية القرن العشرين؛
- "المتحف الأثري بالرباط" الذي أنشئ في العشرينيات من القرن الماضي، ويقدم هذا المتحف لزائريه تاريخ المغرب لفترات تاريخية بعيدة تعود إلى ما قبل التاريخ إلى غاية الفترة الإسلامية؛
- "متحف الفنون المعاصرة بطنجة" معرضا لمجموعة من اللوحات لإبداعات الفن التشكيلي المغربي على مر التاريخ لفنانين مغاربة؛
- "المتحف الوطني للخزف بمدينة أسفي" في موقع القصبية معرضا لكل أنواع الخزف المغربي؛
- "متحف الأسلحة بفاس" الذي تم تشييده بالبرج الشمالي للمغرب وقد تم بناء هذا المتحف من طرف السلطان (السعدي أحمد المنصور) سنة 1582 ويضم تحفا من مختلف أنواع الأسلحة التي عرفها المغرب والتي جلبت من دار السلاح التي أقامها السلطان "الحسن الأول" بمدينة فاس في نهاية القرن التاسع عشر؛
- "متحف البطحاء" فيوجد بالجهة الغربية من عدوة القرويين، داخل بناية شيدت خلال الفترة 1873 إلى 1894 في عهد السلطان العلوي "مولاي حسن الأول" لاستقبال ضيوفه.
- "المتحف الأثري بالعرائش" يوجد بالبرج الذي بناه السلطان المريني "يوسف عبد الحق" سنة 1279، وتعرض به حفريات الموقع الأثري ليكسوس الذي يبين الحضارات التي تعاقبت على تاريخ المغرب منذ العهد الفينيقي إلى غاية العهد الإسلامي.

3- التراث الثقافي الشعبي: يحظى المغرب إضافة إلى هذا التنوع الفريد والمميز في إمكاناته الطبيعية والحضارية بتراث شعبي عني بعادات وتقاليد وصناعة تقليدية تعبر عن أصالة هذه البلد عبر مراحل التاريخ، وتختلف عادات وتقاليد المجتمع المغربي من مدينة إلى أخرى، باختلاف المناطق والجهات الموجودة فيها وخصوصية سكانها، حيث أن هذا الاختلاف في الثقافة الوطنية أصبح عامل تقارب أكثر منه عامل تنافر، وأضفى ذلك تنوعا كبيرا في أنماط الزي واللباس ووسائل التجميل، وخصوصية في صناعاتها التقليدية،

¹ عشي صليحة، الآثار التنموية للسياحة دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمغرب، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2005، ص 53.

كصناعة السجاد المغربي المميز بأشكاله وألوانه، وصناعة الأواني النحاسية، صناعة الجلد والطرز والحريز، وأيضا في شكل احتفالات وطقوس تميز بعض المناسبات التي تخص كل منطقة دون غيرها.

كما يولي المغرب اهتماما كبيرا بالمهرجانات لتنشيط سوق السياحة بهدف التأكيد على دور هذا البلد كواجهة سياحية أساسية في منطقة شمال إفريقيا وفي العالم العربي، فهناك مهرجانات تنظم من طرف وزارة الثقافة وتعتني أساسا بالفنون الشعبية والتراث، ومن بين هذه المهرجانات، مهرجان مراكش للفنون الشعبية، مهرجان فاس للموسيقى العالمية، وغيرها من المهرجانات التي تظهر تراث وثقافة المجتمع المغربي وخصوصية أمام المهتمين بهذا الجانب الثقافي للمنظمة.¹

المطلب الثاني: مقومات البنية التحتية في المغرب

تتمثل أهم مقومات البنية التحتية في المغرب فيما يلي:

أولا- النقل و المواصلات:

يملك المغرب بنية تحتية حسنة مقارنة بالدول الإفريقية ودول شمال إفريقيا وهي في تطور دائم، إضافة إلى شبكة المواصلات التي تتوسع عاما بعد آخر بما يتماشى مع النمو الاقتصادي للبلاد وتتنوع شبكة النقل في المغرب كما يلي:

- **النقل البري:** يتولى النقل البري في المغرب نسبة 75% من إجمالي نقل البضائع و95% من نقل المسافرين، وقد وضعت الدولة مخططا واسعا لتحديث البيانات الطرقية في أفق تمكين البلاد من طرق قادرة على مسايرة التطور الاقتصادي والاجتماعي كما يتوفر المغرب على 57847 كلم من الطرق الرئيسية والثانوية و 750 كلم من الطرق السيارة.

- **السكك الحديدية:** تمتلك المغرب شبكة للسكك الحديدية تمتد بطول 1907 كلم عبر مؤسسة "ONCF" تخترق أهم المناطق المغربية، كما يعمل المكتب الوطني للسكك الحديدية على تطوير بنيته من خلال إقتناء قطارات جديدة والرفع من حصته في سوق نقل المسافرين، حيث توجد بالمغرب 97 محطة قطار تقدم 15 مليون راكب في السنة، تسمح للمسافرين أن يتحركوا بين مختلف بلدان المملكة.

- **النقل الجوي:** يتوفر المغرب على 23 مطار منها 14 مطار تجاري استعملت سنة 2004 في نقل أزيد من سبعة ملايين مسافر، ويعتبر Royel Air Maroc الناقل الجوي الوطني وتعمل على تشغيل خطوط

¹ صليحة عشي، الأداء والأثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، مرجع سابق، 2011، ص113.

للطيران المنتظم، كما أن هناك زيادة في أعداد الناقلات ذات التكلفة المنخفضة "ICC"، وهناك أيضا شركات أخرى تعتمد على رحلات الطيران العارض أو منخفض التكاليف، كما وقعت المغرب على اتفاقية السماوات المفتوحة مع الاتحاد الأوروبي ويعتبر مطار "كازابلانكا" هو المطار المحوري سواء للرحلات الداخلية أو الدولية.

- **النقل الجوي:** يؤمن النقل البحري حوالي 98% من المعاملات الخارجية للمغرب، وتحتكر موانئ "الدار البيضاء" و" الجرف الأصفر" و" المحمدية" 72% من حجم المعاملات وقد مكن توفر المغرب على 3500 كلم من السواحل من إنجاز عدد مهم من الموانئ (11 ميناء تجاري) و11 ميناء للصيد و التجارة الداخلية و 5 موانئ ترفيهية ومن المؤكد أن القطار سيعرف تطور كبير مع ميناء "طنجة" المتوسطي ذي الأبعاد الدولية، عند الانتهاء الكلي منه سيصبح هذا الميناء الأكبر على الإطلاق في القارة الإفريقية ومن بين 10 الأوائل في العالم.

ثانيا-الاتصالات:

أدت الاختيارات الاقتصادية التي اعتمدها المغرب والتي ارتكزت على الانفتاح على الأسواق الدولية إلى تحرير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهو ما ساهم في تطور استخدام الهاتف والانترنت وتعززت هذه الوضعية مع دخول شركة "ونا" في مجال الاتصالات.

وتشير الإحصائيات إلى أن اتصالات المغرب شهد نموا بنسبة 6.3% سنة 2016 مقارنة مع 2015، إذ بلغ عدد مشتركى كافة الشركات التابعة للمجموعة المغربية العاملة في قطاع الاتصالات 54 مليون مشترك، أما بخصوص حظيرة الهاتف المحمول، فقد وصل عدد زبائنه إلى 18.44 مليون زبون بارتفاع بلغت نسبته 0.4% بالمقارنة مع 2015، أما بخصوص أنشطة الهاتف الثابت والانترنت حققت حوالي 8.83 مليار درهم سنة 2016، بارتفاع بلغت نسبته 1.1% مقارنة مع سنة 2015¹.

ثالثا- الطاقة الإيوائية:

يعد تطور الطاقة الإيوائية في المغرب ثمرة الاستراتيجية السياحية المغربية التي تساهم في تقدير ومنح تحفيزات ومساعدات عدة في مجال الاستثمار، ففي نهاية سنة 2016 بلغت الطاقة الإيوائية المصنفة

¹ اتصالات المغرب على الموقع:

242624 سرير أي زيادة 29011 مقارنة بنسبة 2015 ، والجدول التالي يوضح تطور الطاقة الإيوائية حسب الفئة بين سنوات 2011 و 2016:

الجدول رقم (04): تطور الطاقة الإيوائية للمغرب حسب الفئة بين سنوات 2011 و 2016.

السنوات	5 نجوم	4 نجوم	3 نجوم	2 نجوم	1 نجمة	بدون تصنيف	الإجمالي
2011	30187	46993	25768	13685	10488	60753	187874
2012	32231	47097	27397	14328	12339	66699	200091
2013	32320	48575	27825	14960	13950	74344	211974
2014	33643	48072	29127	15246	14406	81117	221611
2015	35217	47572	30132	16092	14574	87747	231334
2016	37308	50487	30978	16558	14862	92431	242624

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة المغربية:

www.tourisme.gov.ma/fr/tourism-en-chiffres

من خلال الجدول نلاحظ تطور عدد الأسرة في مؤسسات الإيواء المغربية بين سنوات 2011 و 2016 حيث ارتفع عدد الأسرة سنة 2016 بنسبة 29.14% مقارنة بنسبة 2011، وقد شكلت الأسرة المصنفة نسبة 61.9% من إجمالي الأسرة التي توفرها مؤسسات الإيواء المغربية سنة 2016، بينما تمثل الأسرة التي تنتمي إلى مؤسسات الإيواء المصنفة ضمن 5 و 4 نجوم نسبة 58.45% من إجمالي الأسرة التي توفرها مؤسسات الإيواء المصنفة، وهذا ما يعكس الجودة ونوعية الخدمات الفندقية التي تميز القطاع السياحي المغربي.

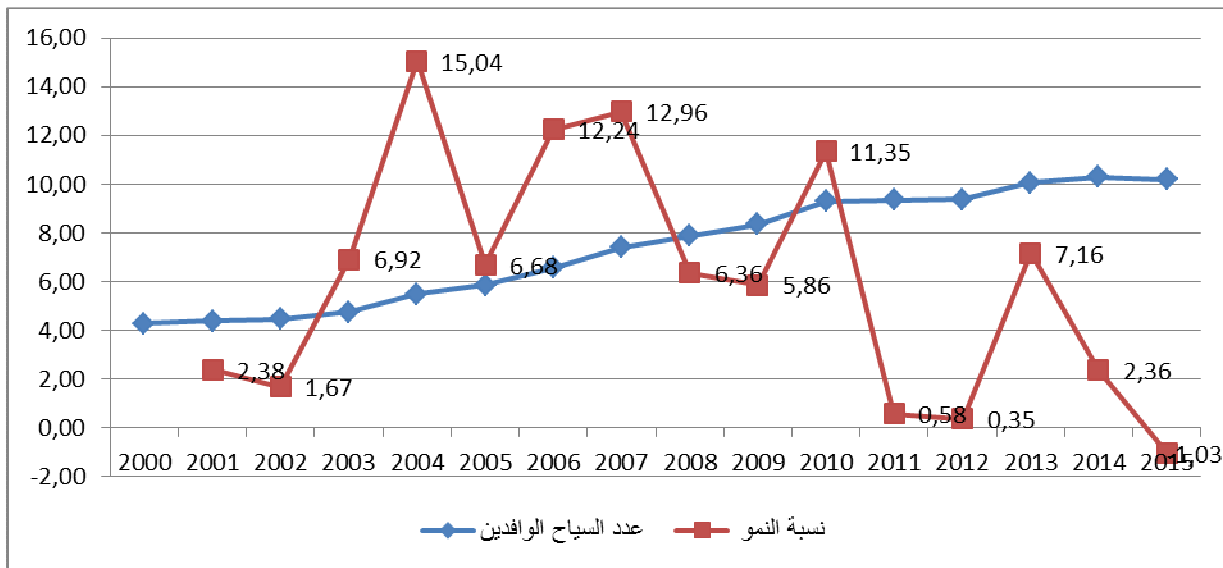
المطلب الثالث: مؤشرات السياحة في المغرب

تتمتع المغرب بإمكانيات سياحية لا تقدر بثمن مع أصولها الطبيعية والمناخية والتاريخية والثقافية، بالإضافة إلى ما تتوفر عليه من طاقات إيواء مختلفة والتي تعد من حيث المؤشرات السياحية التي يسعى البلد إلى تنميتها مثل الليالي السياحية والتدفقات البشرية.

1- السياح الوافدين إلى المغرب:

تمكنت المملكة المغربية من تخطي عتبة 10 ملايين سائح سنة 2013 مما جعلها رائدة في المجال السياحي على الصعيد الإفريقي والعربي و الشكل التالي يوضح تطور حركة السياح الوافدين إلى المغرب:

شكل رقم(11): تطور عدد السائحين الوافدين إلى المغرب 2000-2015 (مليون سائح)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات البنك الدولي:

<http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=MA>

يوضح الشكل نسبة النمو في عدد السياح الوافدين إلى المغرب حيث هناك تذبذب في هذه النسبة التي تميل إلى الارتفاع، إذ بلغ عدد السياح الوافدين إلى المغرب أقصى قيمة له متجاوزا 10.2 مليون سائح وذلك سنة 2014 أي بنسبة نمو قدرها 2.35% مقارنة بنسبة 2013.

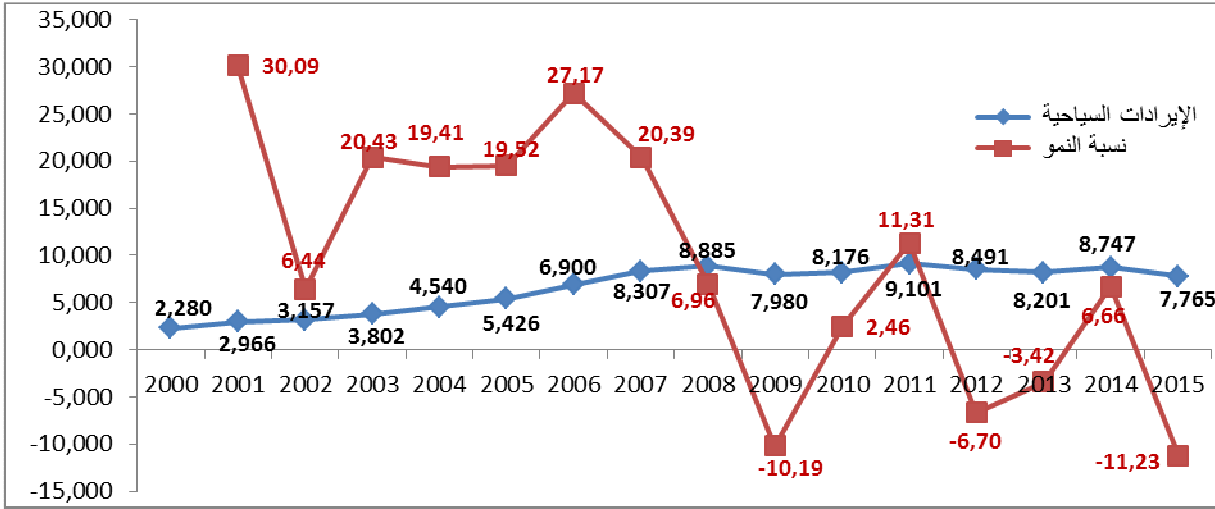
أما أدنى قيمة للنمو في عدد السياح وقد سجلت سنة 2012 نسبة قدرها 0.35% وهذا التراجع في النمو يعود إلى بداية عدم الاستقرار السياسي في دول المنطقة العربية التي تعتبر أحد مصادر تدفق السياح نحو المغرب إضافة إلى تخوف السياح الأجانب من الأوضاع الأمنية، أما سنة 2015 فقد شهدت تراجعا طفيفا في عدد السياح بنسبة 1.03% مقارنة بسنة 2014، ونشير إلى أن عدد السياح الوافدين إلى المغرب قد تضاعف ب 2.37 مرة مقارنة بسنة 2000 وهو ما يدل على قدرة السوق السياحي المغربي على جذب السياح.

2- الإيرادات السياحية المغربية :

حققت السياحة المغربية نتيجة ذات أهمية بالغة في قدرتها على جلب تدفقات من العملة الصعبة مما

رجحها أن تحتل المراتب الأولى في اقتصاد المغرب، والشكل التالي يوضح تطور الإيرادات السياحية المغربية:

الشكل رقم (12): تطور الإيرادات السياحية للمغرب للفترة 2000-2015 (مليار دولار)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على البنك الدولي، البيانات، السياحة الدولية (الإيرادات) على الموقع:

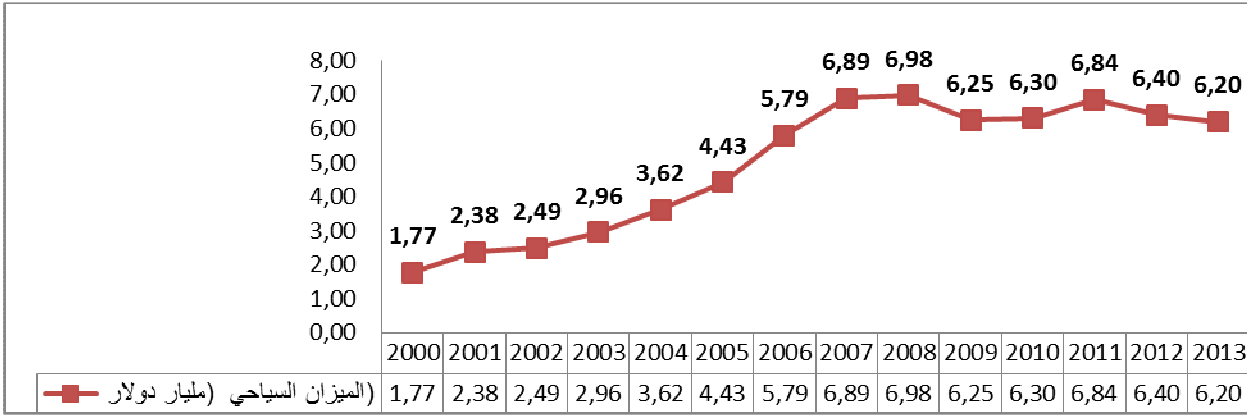
<http://data.albankaldawli.org/indicator/ST.INT.RCPT>

يوضح الشكل تطور الإيرادات السياحية المغربية بين 2000 و 2015، حيث تعرف هذه الإيرادات في الغالب نموا سنويا في ظل الظروف العادية بينما تسجل تراجعاً في ظل الظروف الاستثنائية، إذ سجلت هذه سنة 2009 تراجعاً قدره 10.18% مقارنة بسنة 2008 وهذا بفعل استمرار تأثيرات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، كما عادت الإيرادات السياحية للانخفاض سنة 2012 بنسبة 6.7% مقارنة بسنة 2011 متأثرة بعدم الاستقرار السياسي والأمني الذي شهدته المنطقة واستمرت تلك التأثيرات إلى غاية 2013. وسجلت سنة 2015 تراجعاً في الإيرادات بنسبة 11.22% مقارنة بنسبة 2014 ويعود ذلك إلى التراجع في عدد السياح الوافدين إلى المغرب خلال تلك السنة.

3- مساهمة القطاع السياحي المغربي في دعم الميزان السياحي:

تعد المغرب من بين البلدان التي تراهن على الرفع من المساهمة الإيجابية للقطاع السياحي في تنمية اقتصادها دون التخلي عن التنمية الاجتماعية وإيجاد دور السياحة في دعم الميزان السياحي المغربي نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (13): تطور رصيد الميزان السياحي المغربي للفترة 2000-2013 (الوحدة: مليار دولار)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات البنك الدولي:

<http://databank.albankaldawli.org/data/reports.aspx?source=2&country=&series=ST.INT.RCPT>

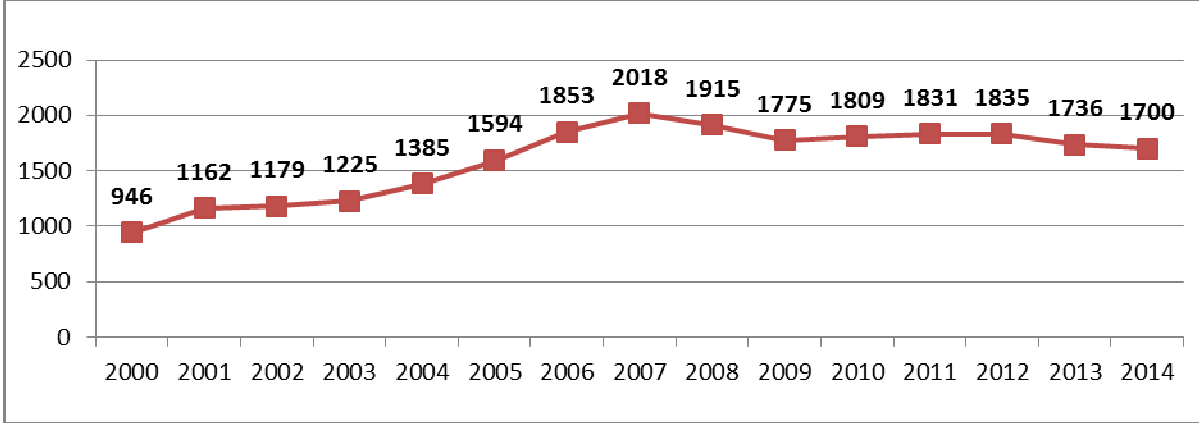
يبين الشكل أن رصيد الميزان السياحي المغربي دوماً موجب، بمعنى أن الإيرادات السياحية دوماً أكبر من النفقات السياحية، ويرجع هذا إلى التطور الكبير في قيمة الإيرادات السياحية إذ تطورت ثلاثة أضعاف ونصف في 2013 مقارنة سنة 2000، وبلغت أعلى قيمة لرصيد الميزان السياحي 6.8 مليار دولار سنة 2011 أي بلغت قيمة الإيرادات السياحية ذروتها محققة أكثر من 9.1 مليار دولار. وتعكس قيمة رصيد الميزان السياحي الدور الكبير الذي تلعبه السياحة المغربية في الاقتصاد الوطني إذ تحسن هذا الرصيد بأكثر من ثلاث أضعاف سنة 2013 مقارنة بسنة 2000.

4- مساهمة القطاع السياحي المغربي في التشغيل:

باعتبار القطاع السياحي أحد أهم القطاعات الاقتصادية في المغرب فإنه يساهم في خلق العديد من مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة، والشكل التالي يوضح تطور مساهمة القطاع السياحي المغربي في توفير مناصب الشغل:

الشكل رقم (14): تطور مساهمة القطاع السياحي المغربي في توفير مناصب الشغل خلال الفترة 2000-2014

(الوحدة: ألف عامل)



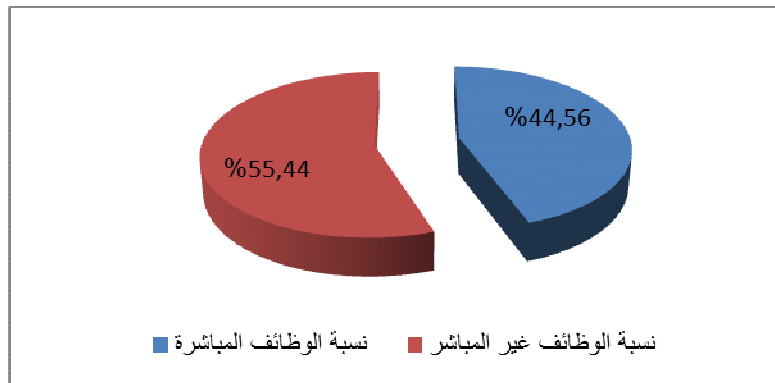
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات البنك الدولي:

<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

يوضح الشكل تطور مساهمة قطاع السياحة المغربية في التشغيل بين سنوات 2000 و 2014 حيث عرفت هذه النسبة نموا بين سنوات 2000 إلى 2007 بينما سجلت انخفاض خلال سنتي 2008 و 2009 بسبب الأزمة المالية العالمية، لتعاود الارتفاع بعدها بداية من سنة 2010 كما سجلت سنتي 2013 و 2014 انخفاضا طفيفا.

وخلال سنة 2014 فإن قطاع السياحة المغربي وفر ما يزيد عن مليون و 700 ألف منصب عمل، كان نصيب الوظائف المباشرة منها 44.56% بينما بلغت نسبة توفير الوظائف غير المباشرة 55.44% كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (15): نسبة مساهمة السياحة المغربية في توفير مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة سنة 2014

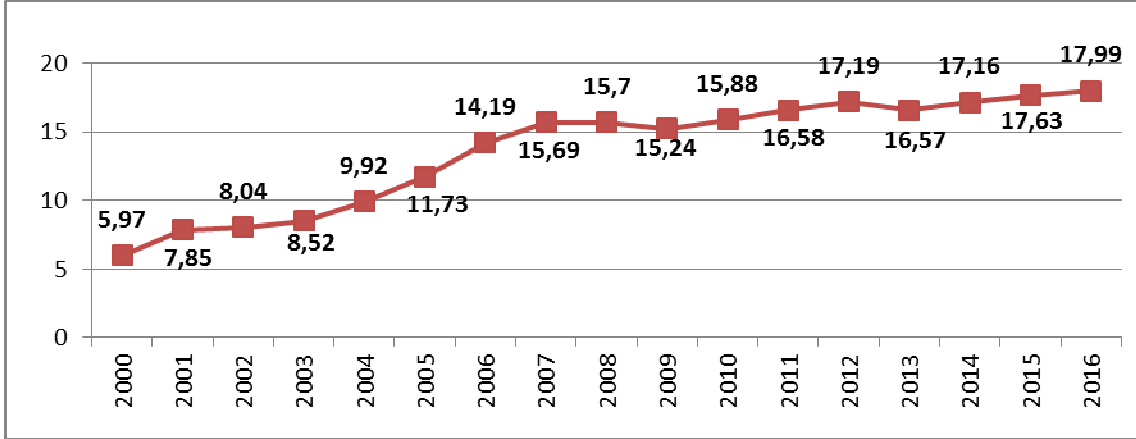


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (03)

5- مساهمة القطاع السياحي المغربي في الناتج الداخلي الخام:

تحتل السياحة مكانة مهمة ومرموقة في البنية الاقتصادية للمملكة المغربية باعتبارها تشارك بشكل كبير وبطريقة مباشرة في خلق الثروة، والشكل التالي يوضح مدى مساهمة القطاع الناتج الداخلي الخام:

الشكل رقم (16): تطور مساهمة القطاع السياحي المغربي في الناتج الداخلي الخام للفترة 2000-2016 (الوحدة: مليار دولار أمريكي)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات مجلس السياحة والسفر العالمي:

<http://www.wttc.org/datagateway/>

يوضح الشكل قيمة مساهمة القطاع السياحي المغربي في الناتج الداخلي الخام، حيث عرفت هذه المساهمة تطورا كبيرا بين 2000 و 2016 إذ تضاعفت بأكثر من 3 مرات مقارنة بسنة 2000 مسجلة قيمة 17.99 مليار دولار، وهو ما يدل على الدور الكبير الذي يلعبه قطاع السياحة في الاقتصاد المغربي.

المبحث الثالث: تحليل الإستراتيجية السياحية للجزائر والمغرب

إن النهوض بالقطاع السياحي يتطلب رؤية استراتيجية واضحة يتم من خلالها توضيح الأهداف المرجوة من تطور هذا القطاع، ولا يمكن الوصول إلى وضع رؤية استراتيجية إلا من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي، وفي هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على الإستراتيجية السياحية التي تبنتها الجزائر والمغرب والمقارنة بين هاتين الاستراتيجيتين.

المطلب الأول: الإستراتيجية السياحية للجزائر

قصد النهوض بالقطاع السياحي وضعت الجزائر استراتيجيتها السياحية الجديدة بدءا من سنة 2008، وأطلقت عليها اسم المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أفاق 2025، ثم مددت العمل بها لآفاق 2030.

أولاً- تقديم المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT:

يعد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT الإطار الإستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية للجزائر، بموجبه تقوم الدولة بعرض رؤيتها للتنمية السياحية بمختلف الآفاق على المدى القصير (2009)، المدى المتوسط (2015)، المدى الطويل (2025)، وذلك في إطار التنمية المستدامة لجعل الجزائر وجهة سياحية.¹

ويعتبر هذا المخطط أحد مكونات المخطط التوجيهي للتهيئة الإقليمية SNAT، الذي يبين كيف تعتمد الدولة في إطار التنمية المستدامة، ضمان التوازن الثلاثي للعدالة الاجتماعية، الفعالية الاقتصادية والدعم الإيكولوجي على مستوى كافة التراب الوطني للعشرين سنة القادمة، كما يشكل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية جزءا مكملا للمخطط الوطني للتهيئة الإقليمية، فهو الفعل الذي تعلن من خلاله الدولة لكل المتعاملين ولكل القطاعات ولكل المناطق مشروعها السياحي الإقليمي لآفاق 2030.

وبذلك يكون هذا المخطط أداة تترجم إرادة الدولة في تمكين القدرات الطبيعية والثقافية والتاريخية للبلاد، ووضعها في خدمة السياحة الجزائرية، وكذا ترقيتها لتصبح من الوجهات المميزة في المنطقة الأورو متوسطية، وجاء هذا المخطط كحصيلة لمسار طويل من الأبحاث، التحريات، الدراسات، الخبرات والمشاورات

¹ وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، تشخيص السياحة الجزائرية، ص ص04، 05.

ودراسة واسعة تمت مع المتعاملين الوطنيين والمحليين والخواص منهم والعموميين، ثم إثرائه على مستوى جلسات جهوية ثم عقدها خصيصا لذلك.

وقد قسم المخطط إلى 5 محاور أساسية أدرج كل محور منها في كتاب خاص مصنفة كما يلي:

- الكتاب الأول: تشخيص السياحة الجزائرية؛
- الكتاب الثاني: الحركيات الخمس وبرامج العمل السياحي ذات الأولوية؛
- الكتاب الثالث: أقطاب سياحية للامتياز والقرى السياحية للامتياز؛
- الكتاب الرابع: المخطط العملياتي لتنفيذ المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية؛
- الكتاب الخامس: المشاريع السياحية ذات الأولوية.

ثانيا- أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية:

يهدف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أفق 2025 لتحقيق مجموعة من الأهداف نوردتها فيما

يلي¹:

1- جعل السياحة إحدى محركات النمو الاقتصادي؛

ويتحقق ذلك من خلال:

- العمل على ترقية اقتصاد بديل للمحروقات؛
- تنظيم أكبر للعرض السياحي الوطني؛
- العمل على جعل الجزائر وجهة سياحية على المستوى الإقليمي والدولي.

2- الاستفادة من الآثار على القطاعات الأخرى (البناء والأشغال العمومية، الصناعة، الصناعات

التقليدية، الخدمات)؛

ويتم ذلك من خلال:

- النظر للسياحة في إطار مقارنة شاملة لكل القطاعات (النقل، التعمير، البيئة، التكوين وغيرها)؛

- الانسجام والتوافق مع استراتيجيات القطاعات الأخرى وإحداث حركية شاملة على مستوى

كافة الأقاليم في إطار المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية.

3- التوفيق بين التنمية السياحية والبيئة من خلال إدماج مبادئ الاستدامة في القطاع السياحي؛

¹ وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، 2008، ص 22.

4- ترمين التراث التاريخي والثقافي، حيث أن تنمية القطاع السياحي على علاقة وطيدة بالإقليم، فالمكان يعبر عن التاريخ وهو المكون لعناصر التراث الإقليمي بأبعاده المختلفة (البعد الإنساني والطبيعي والمناخي والتاريخي)، وهذه الأبعاد هي المحددة لجاذبية الإقليم؛

5- التحسين الدائم لصورة الجزائر وهذا من خلال إحداث تغييرات في التصور المتشكل لدى مختلف المتعاملين الدوليين في السوق الجزائرية بشكل يجعل من هذه السوق تستجيب للطلب السياحي الدولي.

إضافة إلى هذه الأهداف العامة فإن مخطط الأعمال للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في مرحلته الأولى (2008-2015) يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المادية والنقدية كما يلي:

أ- الأهداف المادية للمرحلة الأولى 2008-2015: تتمثل في¹:

- تعترم الجزائر من خلال هذا المخطط الوصول إلى 2.5 مليون سائح أجنبي في آفاق 2015 وهو ما يتطلب توفير 75000 سرير ذات جودة عالية، وذلك مقارنة بتونس مثلا التي تستقبل 6.5 مليون سائح وتمتلك 220000 سرير.

- الأهداف المحددة للأقطاب السياحية ذات الأولوية تشكل ما يقارب نصف قدرة الإستيعاب المتوقعة من خلال توفير 40000 سرير بالمعايير العالمية، 30000 منها في المدى القصير و10000 سرير المتبقية في المدى المتوسط.

- توفير 400000 منصب شغل (مباشر وغير مباشر) و91000 منصب بيداغوجي للتكوين.

ب- الأهداف النقدية للمرحلة الأولى 2008-2015: تتمثل في²:

- قصد تحقيق أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية يستوجب استثمار 2.5 مليار دولار من استثمارات عمومية وخاصة.

- يقدر الإستثمار الإجمالي اللازم لخلق سرير جديد بـ 60000 دولار، 55000 دولار منها عبارة عن استثمارات مادية و5000 دولار استثمارات غير مادية، وعليه فتوفير 40000 سرير يتطلب 2.5 مليار دولار إلى غاية 2015 بمعدل 350 مليون دولار كل سنة.

وإذا احتفظنا بالمعدل الاعتيادي لنسبة الاستثمارات العمومية من إجمالي الاستثمارات في قطاع السياحة والذي يقدر بـ 15% (مادية وغير مادية) فإن السلطات العمومية كان مفترضا منها إنفاق 375 مليون دولار خلال الفترة 2008-2015 من أجل تطوير أقطاب الامتياز السياحي، وهو ما يمثل 54 مليون دولار

¹ المرجع السابق، ص23.

² نفس المرجع ص17.

أمريكي سنويا، ويمكن تلخيص ما سبق من أهداف مادية ومالية للمخطط خلال الفترة 2008-2015 كما يلي:

الجدول رقم(05): خطة أعمال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على المدى المتوسط 2015

الاهداف	مؤشرات القطاع السياحي سنة 2007	الأهداف المسطرة لسنة 2015
عدد السياح	1.7 مليون	2.5 مليون
عدد الأسرة	84869 يعاد تأهيلها	75000 سرير فخم
المساهمة في الناتج المحلي الخام	1.7%	3%
الإيرادات(مليون دولار)	2.5	1500 إلى 2000
مناصب الشغل	200000	400000 (مباشر وغير مباشر)
التكوين:مقاعد بيداغوجية	51200	91600

المصدر: وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة، المخطط الإستراتيجي: الحركيات الخمسة وبرامج الأعمال السياحية ذات الأولوية، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، 2008، ص 18.

يوضح الجدول أعلاه أن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية هدف إلى زيادة عدد السياح المتوافدين إلى الجزائر بحلول سنة 2015 ليلعب العدد 2.5 مليون سائح، أي مضاعفة العدد بحوالي مرة ونصف مقارنة بسنة 2007، ومن أجل استيعاب هذه التدفقات الوافدة إلى الجزائر وجب توفير ما يقابلها من عدد الأسرة والذي قدر بحوالي 75000 سرير من النوعية الجيدة، ومن بين الأهداف التي سطرها أيضا المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية هي زيادة الإيرادات السياحية من 2.5 مليون دولار سنة 2007 إلى قيمة ما بين مليار ونصف مليار دولار إلى مليارين دولار أي مضاعفة الإيرادات السياحية من سبعة إلى ثمانية أضعاف إيرادات بحلول سنة 2015.

كما وضع المخطط هدف رفع نسبة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام من 1.7% سنة 2007 إلى 3% بحلول سنة 2015، كما تم التخطيط لتوفير استثمارات من شأنها توفير ما يقارب 400000 منصب شغل مباشر وغير مباشر، إضافة إلى العمل على توفير 91600 مقعد بيداغوجي من أجل توفير يد عاملة مؤهلة تساهم في رفع مستوى أداء الخدمات.

المطلب الثاني: الإستراتيجية السياحية للمغرب

اعتبرت التنمية التحدي الأكبر الذي واجه المغرب في سباقه نحو التقدم، فقد حاول منذ السنوات الأولى للاستقلال وضع استراتيجية تنموية خاصة مبنية على معطيات ثابتة، ويقوم المسار التنموي في المغرب على جعل المواطن في صلب عملية التنفيذ وتمكين الاقتصاد الوطني من مقومات التأهيل والإقلاع، بتوفير التجهيزات الهيكلية، ولقد وضعت المغرب في مجال التنمية السياحية عدة خطط كانت آخرها الاستراتيجية الموسومة برؤية 2020.

أولاً-أهداف الإستراتيجية السياحية للمغرب رؤية 2020

تلتزم رؤية 2020 بالاستمرار في جعل السياحة إحدى محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمغرب، خاصة عبر المساهمة في إحداث الثروات الاقتصادية على مستوى مختلف المناطق، والحفاظ على التراث الثقافي والطبيعي وتثمينه، وتطمح الرؤية الجديدة في هذا الإطار إلى ما يلي¹:

- جعل المغرب في سنة 2020 ضمن قائمة 20 وجهة سياحية الأولى عالمياً، وفرضه كوجهة مرجعية في مجال التنمية المستدامة في الحوض المتوسطي، وذلك من خلال اعتماد نموذج سياحي فريد يوفق بين التنمية المنتظمة والتدبير المسؤول للبيئة، واحترام الأصالة الاجتماعية والثقافية للمغرب، تطوير بنية تحتية سياحية من الدرجة العالمية فيما يخص الجودة، الرفاهية وسهولة الولوج؛
- إنشاء ست وجهات سياحية جديدة؛
- تعزيز الطاقة الإيوائية بإضافة 200 ألف سرير جديد؛
- خلق 470 منصب شغل مباشر في القطاع السياحي ليصل إجمالي المشتغلين في القطاع نهاية العشرية الحالية إلى مليون شخص وتوظيف 100 مليار درهم من الاستثمارات؛
- رفع العائدات السياحية من 60 مليار درهم سنة 2012 إلى 140 مليار درهم بحلول سنة 2020 أي بمتوسط معدل نمو قدره 9.6% سنوياً (من حوالي 6مليار دولار الى 14 مليار دولار)؛
- مضاعفة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام من قيمة 60 مليار درهم إلى 150 مليار درهم بحلول سنة 2020.

ثانياً- المحاور الأساسية لتنفيذ رؤية 2020:

¹Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'économie sociale, Département du Tourisme, Vision stratégique de développement touristique « vision 2020 », programme 2020, Royaume du Maroc, novembre 2010, p09.

تلتزم هذه الرؤية بالاستمرار في جعل السياحة أحد محركات التنمية الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في المغرب، بحيث تسمح بوضع طموحات كبيرة لتنمية السياحة في العشرية المقبلة وتقوم على أربعة محاور أساسية تتمثل فيما يلي¹:

- **الأصالة:** رسخت السياحة المغربية ازدهارها وتموقعها منذ عدة عقود باعتمادها على الأصالة، وقد سمح هذا الاختيار بتميز تنافسية المغرب وتموقعه مقارنة مع الجهات المنافسة المباشرة التي ارتكزت في معظمها على السياحة المكثفة، وستعزز رؤية 2020 هذا الاختيار التاريخي من خلال منهجية استباقية مبتكرة تحافظ وتعزز التراث الثقافي والطبيعي للمملكة؛

- **التنوع:** إن التنوع أهم ما يميز السياحة بالمغرب، حيث تشهد تنوعا في المناطق والمناظر الطبيعية والنظم الإيكولوجية وتنوع الثقافات والتأثيرات (الإفريقية والأوربية) وبذلك ستعزز رؤية 2020 هذا التنوع من خلال تجسيد سياسة طموحة لتهيئة السياحة.

- **الجودة:** سيظل تطوير الطاقة الإيوائية الجديدة هدفا استراتيجيا لرؤية 2020 التي ستسهر على تحسين القدرة التنافسية لجميع حلقات السلسلة السياحية، وخاصة ترسيخ ثقافة حقيقية لجودة الخدمات السياحية وتطوير عرض مبتكر في مجال التنشيط السياحي.

- **الاستدامة:** ستضع رؤية 2020 التنمية المستدامة في قلب طموحها، وذلك مواكبة للتوجهات العامة المعتمدة في البلاد فالمغرب الذي تمكن من الحفاظ على موارده و أصالته، يتوفر في هذا الصدد على إمكانيات حقيقية وكبيرة تسمح له بالتموقع والتميز في محيط يعرف بحدة التنافسية والتغير المستمر.

ثالثا - البرامج المهيكلة من أجل توفير منتجات متنوعة

إن تحقيق الطموح الوطني والطموحات المحلية يتطلب تطوير مجموعة من البرامج التي تسمح بظهور عرض سياحي متنوع وذو جودة يلبي حاجيات السياح، لهذا تم تحديد ستة برامج مهيكلة نذكرها من خلال الجدول الموالي:

¹ Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'économie sociale, Département du Tourisme, **vision 2020 en bref**, Royaume du Maroc, http://tourisme.gov.ma/fr/vision/2020/vision_2020_en_bref.

جدول رقم(06): البرامج المهيكلة ضمن رؤية 2020

البرنامج	الهدف
المخطط الأزرق 2020	إعادة التوازن للسياحة الشاطئية بهدف إنشاء عرض شاطيء تنافسي على الصعيد الدولي.
البيئة/التنمية المستدامة	تثمين الموارد الطبيعية والقروية مع الحفاظ عليها والسهر على احترام الأصالة الثقافية للجماعات المضيفة بمنحهم امتيازات.
التراث والموروث الثقافي	إبراز الهوية الثقافية للمغرب من خلال هيكله التراث المادي والروحي للمملكة عبر إحداث منتجات سياحية متماسكة وجذابة.
التنشيط والرياضة والترفيه	إحداث عرض تنشيط غني ومتنوع ومكمل للبنيات التحتية السياحية الأساسية لتعزيز العرض السياحي المغربي، مما يجعله أكثر جاذبية وأكثر قدرة على المنافسة.
منتجات ذات قيمة مضافة عالية	استقطاب سياح الأعمال وتمديد فترات إقامتهم من خلال خلق انسجام بين قطاعات الرياضة والترفيه والثقافة لجعل المغرب وجهة دولية جديدة للسياحة الصحية.
السياحة الداخلية بلادي	الإستجابة إلى تطلعات المغاربة من خلال منحهم منتجا يتلاءم وعاداتهم وأساليب سفرهم ويأخذها بعين الإعتبار.

المصدر: المملكة المغربية، وزارة السياحة، رؤية 2020، الأوراش الكبرى للسياحة: www.tourisme.gov.ma/ar

المطلب الثالث: المقارنة بين الإستراتيجيتين السياحيتين للجزائر والمغرب

تسعى كل من الجزائر والمغرب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي سطرتهما في المخططات الإستراتيجية السياحية لكل منهما، وفيما يلي سوف نقوم بدراسة مقارنة بين هذه الأهداف ومدى تحققها.

أولاً- تقييم أهداف الإستراتيجية السياحية الجزائرية:

أدركت الجزائر ضرورة تعزيز قطاعها السياحي وذلك ببناء صورة حقيقية للسياحة الجزائرية وقد تجلى من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 الذي جسد هذه الاستراتيجية على المدى القصير، المتوسط، البعيد.

الجدول رقم(07): أهداف الاستراتيجية السياحية الجزائرية

الأهداف النوعية	الأهداف الكمية
- تحقيق إيرادات من 1500 إلى 2000 مليون دولار في سنة 2015؛	- العمل على ترقية اقتصاد بديل لقطاع المحروقات؛
- توفير مناصب شغل تصل إلى 400000 مباشر وغير مباشر في 2015؛	- تـثـمـين صـورة الجزائر وجعلها مقصدا سياحيا بامتياز؛
- المساهمة في الناتج المحلي الخام بنسبة 3% في سنة 2015؛	- تـثـمـين التـراث التاريخي، الثقافي مع مراعاة خصوصية كل التراب الوطني؛
- توفير 75000 سرير في سنة 2015.	- التوفيق الدائم بين ترقية السياحة والبيئة؛
	- استقبال 2.5 مليون سائح في 2015.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025

من خلال استعراض طبيعة الأهداف المحددة ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، نلاحظ أن هذه الاستراتيجية تتضمن بعض الخلل من حيث طبيعة بعض الأهداف وأدوات تحقيقها.

فعلى سبيل المثال كان هدف هذه الاستراتيجية جذب حوالي 2.5 مليون سائح بحلول عام 2015 إلا أن الرقم المحقق لم يتعد 1.7 مليون سائح، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن طبيعة هذا الهدف بحد ذاته هي محل نقد، لأن الاستراتيجيات السياحية المثلى في الدول السياحية لا تقوم فقط على جذب أكبر عدد من السياح (السياحة كثيفة العدد) لما يصاحبها من آثار سلبية كتدهور مناطق الجذب السياحي وارتفاع معدلات الجرائم وضرورة توفير الأمن للسياح، لهذا فإن هذا الهدف كان يفترض به التركيز على المردودية الإقتصادية للقطاع السياحي، بمعنى التركيز على جانب الإيرادات السياحية من خلال دفع عدد معين من السياح الأجانب إلى زيادة إنفاقهم.

أما بالنسبة لجعل القطاع السياحي قطاعا بديلا عن قطاع المحروقات فهذا لا يتعدى كونه مجرد شعار بعيد التحقيق بسبب تبعية الجزائر لقطاع المحروقات وضعف مساهمة السياحة الجزائرية في ميزان المدفوعات.

وفيما يتعلق بتثمين صورة الجزائر وجعلها مقصدا سياحيا بامتياز فإن الواقع يشير إلى فشل البرامج التسويقية وغياب المؤسسات التي يفترض بها القيام بهذا الدور.

وبالنسبة للأهداف الكمية فهي بعيدة جدا عن ما هو مجسد فعلا، فتحقيق 1.5 مليار دولار كإيرادات سياحية لا يزال بعيد المنال ولم تتعد أفضل قيمة للإيرادات السياحية 348 مليون دولار، وهو ما يعكس فعلا حالة التخبط والتخلف الذي يعيشه القطاع السياحي الجزائري.

وفيما يخص زيادة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام فإن الهدف المسطر سنة 2015 كان 3% أما ما تحقق فعلا فلم يتجاوز نسبة 2.7%، وفي الحالتين فإن قيمة المساهمة المحققة أو المخططة في الناتج الداخلي الخام لا تزال ضعيفة مقارنة بما يحققه المغرب.

أما فيما يخص هدف توفير 75000 سرير بما يتماشى مع المعايير الدولية، فإن عدد الأسرة في الفنادق المصنفة لم يتجاوز 27115 أي ما نسبته 36.15% فقط مما كان مخطط له سنة 2008.

وعلى العموم فإن عملية مقارنة الأهداف المسطرة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 مع ما هو محقق فعلا تسمح لنا بإصدار الحكم على واقع القطاع السياحي في الجزائر والذي لا يزال لم يرق لمستوى الإمكانيات والمؤهلات المختلفة التي تتمتع بها الجزائر، وعلى الرغم من رسم استراتيجية لترقية هذا القطاع ممثلة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، إلا أن الإنتقاد الأساسي لهذه الاستراتيجية يكمن في تأخير الوزارة الوصية للجدول الزمني الخاص بتحقيق أهدافها بخمس سنوات.

ثانيا- تقييم أهداف الإستراتيجية السياحية المغربية:

تم تصميم رؤية 2020 إطار احترام البيئة والتنمية المستدامة، للارتقاء بالسياحة وتنميتها وجعلها في مصاف الدول المتقدمة في هذا المجال، والجدول التالي يلخص أهم أهداف رؤية 2020:

الجدول رقم(08): أهداف الإستراتيجية السياحية المغربية "رؤية 2020"

الأهداف النوعية	الأهداف الكمية
-تحقيق إيرادات تصل إلى 140 مليار درهم سنة 2020 (14 مليار دولار)؛	-جعل المغرب في سنة 2020 ضمن قائمة 20 وجهة سياحية الأولى عالميا؛
-توفير مناصب شغل تصل إلى مليون شخص في نهاية العشرية الحالية؛	- إنشاء ست وجهات سياحية جديدة؛
-مضاعفة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام إلى 150 مليار درهم بحلول 2020؛	- استقبال 20 مليون سائح بحلول سنة 2020.
-توفير عدد الأسرة في 2020 إلى 200000 سرير.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: <http://tourisme.gov.ma/ar>

من خلال استعراض طبيعة بعض الأهداف الموجودة ضمن الاستراتيجية السياحية للمغرب رؤية 2020، نلاحظ أن هذه الأهداف تتنوع ما بين أهداف نوعية وكمية، إذ تهدف المغرب من خلال هذه الإستراتيجية إلى الارتقاء إلى قائمة أول 20 وجهة سياحية في العالم، إلا أن الهدف لا يزال بعيد المنال خاصة بحلول سنة 2017 فلا تزال المغرب بعيدة عن قائمة 20 وجهة سياحية في العالم سواء من حيث عدد السياح أو قيمة الإيرادات السياحية أو مرتبتها في تقرير التنافسية السياحية العالمية.

أما بخصوص هدف استقبال 20 مليون سائح بحلول سنة 2020 فيبدو أيضا صعب التحقيق لأن عدد السياح سنة 2015 لم يتجاوز 11 مليون سائح، ولأجل مضاعفة هذا العدد لابد من بذل جهود أكبر، ولهذا الغرض فقد ضمت الإستراتيجية انشاء 6 وجهات سياحية جديدة في المغرب.

أما فيما يخص الأهداف النقدية فقد وضعت إستراتيجية رؤية 2020 هدف تحقيق 14 مليار دولار كهدف لها أي مضاعفة الإيرادات السياحية المحققة سنة 2015، وهو هدف يبدو صعب التحقيق في ظل المستجدات التي تعرفها المنطقة من عدم استقرار أمني وسياسي، إلا أنه يبقى هدفا طموحا جدا ويعكس مدى أهمية القطاع السياحي ضمن الاقتصاد المغربي.

كما هدفت رؤية 2020 إلى مضاعفة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام وخلق مليون منصب شغل اضافي إضافة إلى توفير 20000 سرير إضافي وفق المعايير الدولية، وهذه الأهداف مقبولة وواقعية بالنظر إلى الإمكانيات السياحية التي تمتع بها المغرب وحجم الاستثمارات المخصصة في هذا القطاع.

وعلى العموم فإن الإستراتيجية السياحية للمغرب رؤية 2020 تعتبر خارطة طريق توضح حالة القطاع السياحي المغربي بحلول سنة 2020، وتعزز وضعية القطاع السياحي المغربي بشكل يجعله قاطرة التنمية في المغرب كما يجعل منه قطاعا استراتيجيا وحساسا.

وعند مقارنة استراتيجية المغرب رؤية 2020 مع المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، نجد اختلافا كبيرا، فمن حيث الأهداف فإن رؤية 2020 تبدو فيها الأهداف أكثر واقعية وقابلة للتحقيق ومدعمة بخطة تنفيذية واستثمارات ضخمة، كما أن آجال تحقيق هذه الأهداف محترمة في أغلبها، وهذا على عكس الأهداف الموضحة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030، فعلى صعيد الأهداف فإن المخطط وضع أهدافا غير واقعية وصعبة التحقيق وغير مدعومة بخطة تنفيذية وهو ما حال دون تحقيقها، بل عمدت الإدارة الوصية إلى تأجيل العمل بالمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية إلى غاية سنة 2030 مع الإبقاء على نفس الأهداف والأدوات، وهو ما يرهن فعالية هذا المخطط الذي وإلى غاية اليوم لا زال لم يحقق الأهداف المرجوة منه بدليل الوضعية الصعبة التي يعيشها القطاع السياحي الجزائري.

خلاصة الفصل:

تتميز الجزائر بتنوع طبيعي وثقافي وحضاري من شأنه أن يجعلها منطقة جذب للسياح بامتياز، ولكن بالمقابل هناك نقص كبير في مقومات البنية التحتية والهياكل السياحية، وبالرغم من تبنيها سياسات تنموية هامة تعمل على تعزيز القطاع السياحي والنهوض به، إلا أن مساهمة القطاع لم تحقق الأهداف المرجوة، ويتجلى ذلك من ضعف الإيرادات المحصل عليها والتي تؤدي إلى ضعف المساهمة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى محدودية القطاع في خلق مناصب عمل مقارنة بالمغرب التي أثبتت النتائج أن القطاع السياحي فيها أدى إلى مساهمة قوية في عملية النمو، من خلال المساهمة في توفير الإيرادات السياحية التي تؤدي بدورها إلى تكوين الناتج المحلي الإجمالي، والحد من الفقر والتخفيف من مشكل البطالة من خلال خلق فرص العمل التي تؤدي بدورها إلى تحسين المستوى المعيشي للأفراد.

وعلى الرغم من محاولة الجزائر اعطاء دفع لقطاعها السياحي من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 ، إلا أن القطاع السياحي الجزائري لا زال يسجل مؤشرات أداء ضعيفة مقارنة بالقطاع السياحي المغربي الذي يسجل تحسنا ملحوظا بفضل الاستراتيجية السياحية التي تم تبنيها ووضعها موضع التنفيذ

الخلاصة

إن السياحة صناعة مرتبطة بالرغبة الإنسانية في المعرفة وتخطي الحدود حيث تمكنت السياحة من تخطي كل الأزمات وهذا ما أثبتته التجارب من كونها صناعة لا تندثر بل تنمو وتزدهر عاما بعد عام رغم كل الأحداث المؤلمة التي قد تمر بها.

فالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي في مجال السياحة يعمل على تفعيل وتعظيم دور الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية أو الفنية بالإضافة إلى تنسيق مجالات النشاط السياحي والالتزام بالأهداف المسطرة وتحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية.

كما أن التخطيط الإستراتيجي السياحي يستخدم لوضع حد للمشاكل البيئية والاقتصادية والاجتماعية ووضع حلول مناسبة لها في حالة حدوثها إضافة إلى أنه يستعمل لتطوير المناطق السياحية المهجورة أو ذات التخطيط غير الملائم، وخلق مناصب سياحية جديدة وأسواق جديدة وتوفير الكفاءات والأيدي العاملة المدربة والتي يمكن الاستفادة منها في العملية السياحية.

لذلك فإن ترقية صورة الجزائر في الأسواق السياحية العالمية وجعلها وجهة للسياح تستوجب عملا جادا وتخطيطا استراتيجيا فعلا يعمل على رفع مكانة الجزائر السياحية وكذا بناء قطاع بديل لقطاع المحروقات يقوم على أساس موارد دائمة غير نافذة وتوفير استثمارات جديدة، مما يجعلها قادرة على حل مشاكلها.

أولا- نتائج الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة باستخلاص مجموعة من النتائج تم على اثرها اختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها، ونستعرض فيما يلي هذه الفرضيات والنتائج المتعلقة به.

➤ الفرضية الاولى: يشهد القطاع السياحي في السنوات الأخيرة انتعاشا في كل من الجزائر والمغرب؛

من خلال دراستنا لهذا الجزء المتعلق بتحليل واقع القطاع السياحي في كل من الجزائر والمغرب توصلنا للنتائج التالية:

- تتمتع كل من الجزائر والمغرب بمقومات ومؤهلات سياحية طبيعية كبيرة ومتنوعة، إلا أنه من حيث البنية التحتية للخدمات السياحية سجلنا تأخر الجزائر في هذا الجانب مقابل التحسن المستمر للمغرب في تطوير بنية خدماته ومرافقه السياحية؛

خاتمة

- هناك زيادة سنوية بسيطة في عدد السياح القادمين للجزائر إذ بلغ 2.3 مليون سائح إلا أن غالبية هؤلاء السياح هم عبارة عن جزائريين مقيمين بالخارج، مما يدل على عدم قدرة السوق السياحي الجزائري في جذب السياح الاجانب؛

- تعرف المغرب زيادة سنوية معتبرة في عدد السياح الوافدين إليها وهذا في ظل الظروف العادية إذ تجاوز عدد السياح الوافدين إليها 10 ملايين سائح سنة 2014 أي بزيادة قدرها ضعفين ونصف مقارنة بسنة 2000، وهو ما يوازي أربعة أضعاف عدد السياح الوافدين الى الجزائر خلال سنة 2014؛

- طيلة الفترة التي شملتها هذه الدراسة (2000-2014) فإن رصيد الميزان السياحي الجزائري ظل سالبا وهذا بسبب تجاوز النفقات السياحية للإيرادات السياحية وسجل الميزان السياحي أكبر عجز له بـ 388 مليون دولار سنة 2014؛

- على عكس الميزان السياحي الجزائري، فإن الميزان السياحي المغربي يسجل استمرار النمو في الفائض السنوي إذ بلغت قيمته 6.2 مليار دولار سنة 2014، وهو ما يشكل أربعة أضعاف القيمة المسجلة سنة 2000؛

- لا تساهم السياحة الجزائرية في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات سوى بـ 2.7% وهي مساهمة ضعيفة جدا ولم تتحسن قيمتها بشكل كبير إذ سجلت سنة 2000 ما نسبته 1.7% من هذه المساهمة؛

- تساهم السياحة المغربية بشكل كبير في الناتج الداخلي الخام إذ بلغت هذه المساهمة حوالي 18 مليار دولار سنة 2016، وهو ما يشكل ثلاث أضعاف القيمة المحققة سنة 2000.

بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الاولى بالنسبة للجزائر، حيث أن القطاع السياحي لا يزال يعيش تحبطا واضحا ولا يعرف الانتعاش الذي تصبو إليه الجهات الوصية على هذا القطاع، بينما نقبل الفرضية الأولى بالنسبة للمغرب، إذ تؤكد النتائج السابقة التحسن المستمر لمؤشرات القطاع السياحي المغربي وأهميته في الاقتصاد الوطني.

➤ الفرضية الثانية: تعتمد الجزائر والمغرب على التخطيط الاستراتيجي السياحي كأداة للنهوض بالقطاع السياحي؛

من خلال دراستنا لهذا الجزء المتعلق بتحليل بمدى اعتماد الجزائر والمغرب على التخطيط الاستراتيجي لقطاعها السياحي توصلنا للنتائج التالية:

- اعتمدت الجزائر منذ الاستقلال على مجموعة من الاستراتيجيات طويلة المدى من أجل دفع عجلة قطاعاتها الاقتصادية ومن بينها القطاع السياحي؛

- أصدرت الجزائر آخر استراتيجياتها السياحية سنة 2008 تحت مسمى المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2025، وهي تمثل الإطار الاستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية للجزائر، حيث وضحت هذه الاستراتيجية رؤية الجزائر للتنمية السياحية بمختلف الآفاق على المدى القصير (2009)، المدى المتوسط (2015)، المدى الطويل (2025)؛

- وضعت المغرب في مجال التنمية السياحية عدة خطط كانت آخرها الاستراتيجية الموسومة برؤية 2020 التي تعتبر امتدادا لمخطتها الاستراتيجي السابق "المخطط الأزرق رؤية 2010"؛

- تضع "رؤية 2020" قضية التنمية المستدامة والبيئة على رأس الأولويات في المغرب، وتركز على استثمار المؤهلات، والثروات الطبيعية، والثقافية، لفائدة النمو السوسيو اقتصادي لكل المناطق؛

- تلتزم رؤية 2020 بجعل السياحة أحد محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المغرب، بحيث تسمح بوضع طموحات كبيرة لتنمية السياحة إلى غاية نهاية هذه العشرية.

بناء على النتائج السابقة وما ورد في الجانب التطبيقي **نقبل الفرضية الثانية**، إذ أن كل من الجزائر والمغرب تعتمدان التخطيط الاستراتيجي للقطاع السياحي كأحد أدوات النهوض بهذا القطاع.

➤ **الفرضية الثالثة:** الاستراتيجيات السياحية في الجزائر والمغرب ساهمت في النهوض بالقطاع السياحي؛

من خلال دراستنا للدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي السياحي في كل من الجزائر والمغرب من خلال مخططاتها السياحية توصلنا لما يلي:

- طبيعة الأهداف المحددة ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، تتضمن بعض الخلل من حيث طبيعتها وأدوات تحقيقها؛

- مقارنة الأهداف المسطرة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 مع ما هو محقق تسمح لنا بإصدار الحكم على واقع القطاع السياحي في الجزائر الذي لا يزال لم يرق لمستوى الإمكانيات والمؤهلات المختلفة التي تتمتع بها الجزائر؛

خاتمة

- على الرغم من رسم استراتيجية لترقية هذا القطاع ممثلة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، إلا أن الانتقاد الأساسي لهذه الاستراتيجية يكمن في تأخير الوزارة الوصية للجدول الزمني الخاص بتحقيق أهدافها بخمس سنوات، من سنة 2025 إلى غاية سنة 2030؛

- من خلال استعراض طبيعة بعض الأهداف الموجودة ضمن الاستراتيجية السياحية للمغرب رؤية 2020، نلاحظ أن هذه الأهداف تتنوع ما بين أهداف نوعية وكمية؛

- تهدف المغرب من خلال هذه الإستراتيجية إلى الارتقاء إلى قائمة أول 20 وجهة سياحية في العالم، واستقبال 20 مليون سائح بحلول سنة 2020، وتحقيق 14 مليار دولار كهدف لها أي مضاعفة الإيرادات السياحية المحققة سنة 2015؛

- الإستراتيجية السياحية للمغرب رؤية 2020 تعتبر خارطة طريق توضح حالة القطاع السياحي المغربي بحلول سنة 2020، وتعزز وضعية القطاع السياحي المغربي بشكل يجعله قاطرة التنمية في المغرب كما يجعل منه قطاعا استراتيجيا وحساسا؛

- استراتيجية المغرب رؤية 2020 تبدو فيها الأهداف أكثر واقعية وقابلة للتحقيق ومدعمة بخطط تنفيذية واستثمارات ضخمة، كما أن آجال تحقيق هذه الأهداف محترمة في أغلبها، وهذا على عكس الأهداف الموضحة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030 التي تبدو غير واقعية وصعبة التحقيق وغير مدعومة بخطط تنفيذية وهو ما حال دون تحقيقها.

بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الثالثة بالنسبة للجزائر، إذ أن الاستراتيجية المتمثلة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 لم تساهم بعد في دفع عجلة القطاع السياحي الجزائري، بينما نقبل هذه الفرضية بالنسبة للمغرب إذ حققت تسير رؤية 2020 نحو تحقيق أغلب الأهداف المسطرة أو الاقتراب منها، وهو ما يؤكد التحسن المستمر في مؤشرات أداء القطاع السياحي المغربي.

ثانيا - التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة المفسرة للفرضيات يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- يجب إعطاء القطاع السياحي أهمية لا تقل عن القطاعات الأخرى؛

- 2- تحسين الهياكل السياحية من حيث طاقاتها الإيوائية ومن حيث جودة الخدمات المقدمة، لأن أي عجز في تغطية الطلب من شأنه أن يسيء إلى صورة الجزائر كوجهة سياحية؛
- 3- الإهتمام بحماية البيئة الطبيعية وتتميتها من خلال التنسيق بين وزارتي السياحة والبيئة من أجل الحفاظ على الموروث الحضاري والثقافي؛
- 4- ضرورة إنشاء المزيد من مراكز التكوين المتخصصة في العمالة في القطاع السياحي وهذا بفتح تخصصات تتماشى ومتطلبات القطاع السياحي؛
- 5- الإهتمام أكثر بمخططات التهيئة السياحية على المستويين الوطني والمحلي والسهر على تنفيذها في آجالها المحددة؛
- 6- اشراك جميع السكان المحليين وكذا الدواوين السياحية والوكالات والأكاديميين في التخطيط للقطاع السياحي، وتنفيذ تلك المخططات بدءا من المستوى المحلي؛
- 7- العمل على إزالة العوائق والإجراءات البيروقراطية وكذا إصدار المزيد من التحفيزات والإعفاءات الضريبية من أجل جذب المستثمرين الأجانب؛
- 8- ضرورة تشجيع القطاع الخاص للإستثمار في المجال السياحي؛
- 9- إرساء ثقافة سياحية لدى المجتمع الجزائري لتشجيع السياحة الداخلية من جهة، ومن أجل إيجاد توافق بين السواح المحليين والأجانب من جهة أخرى؛
- 10- ضرورة إبرام اتفاقيات وشراكات مع المؤسسات عبر العالم من أجل الترويج للسياحة الجزائرية، لكي تصبح وجهة الجزائر تنافسية على المستوى الدولي.

ثالثا- آفاق الدراسة:

- يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكمل موضوع هذه الدراسة.
- دور الإستثمار السياحي في النهوض بالسياحة الجزائرية في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية؛
 - تقييم الإستراتيجية الجديدة لتحسين السياحة الجزائرية آفاق 2030؛
 - ترقية القطاع السياحي كبديل إستراتيجي لاستغلال الثروة النفطية من أجل تحقيق تنمية مستدامة في الجزائر.

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية:

أولاً/ الكتب:

- 1) أحمد الجراد، أطور الاتجاهات الحديثة في السياحة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 2) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 3) أحمد محمد مقابلة، صناعة السياحة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 4) أمينة أبو حجز، الجغرافيا السياحية، الطبعة الأولى، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 5) إياد عبد الفتاح النصور، أسس تسويق الخدمات العلاجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6) بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
- 7) حميد عبد النبي الطائي، اصول صناعة السياحة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 8) خالد كواش، السياحة: مفهومها، أركانها، أنواعها، الطبعة الثانية، دار التنوير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 9) رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010.
- 10) زيد منير عبودي، فن إدارة الفنادق والنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 11) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش حلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008.
- 12) صلاح الدين خربوطلي، السياحة المستدامة دليل الأجهزة المحلية، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
- 13) عبد الإله أبو عياش، حميد عبد النبي الطائي، التخطيط السياحي (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 14) عثمان محمد غنيم، بنيتا نبيل سعد، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

- 15) عصمت عدلي، الأمن السياحي والأثري في ظل قوانين السياحة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 16) عصمت عدلي، مقدمة في الإعلام السياحي، الطبعة الأولى، الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011.
- 17) علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2009.
- 18) فؤاد عبد المنعم البكري، التنمية السياحية، الطبعة الأولى، عالم الكتاب، القاهرة، 2004.
- 19) فؤاد عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، الطبعة الثانية، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 20) فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 21) فيصل الحاج ذيب، مبادئ السياحة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 22) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 23) ماهر عبد الغزيز، صناعة السياحة، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24) مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، دار الريان لنشر والتوزيع، قطر، 2014.
- 25) محمد الصيرفي، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 26) محمد صبحي عبد الحكيم، حمدي أحمد الديب، جغرافيا السياحة، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجاء المصرية، 2001.
- 27) محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 28) محمد ميسر حجاب، الإعلام السياحي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 29) مروان السكر، الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 30) مصطفى محمد أبوكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 31) منال شوقي عبد المعطي أحمد، أسس التخطيط السياحي، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 32) نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

ثانيا/ الأطروحات والمذكرات:

- 1) أحمد أديب أحمد، تحليل الأنشطة السياحية في سورية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد قسم الإحصاء والبرمجة، جامعة سوريا.
- 2) أحمد عبد السميع علام، علم الاقتصاد السياحي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
- 3) حميدة بوعموشة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
- 4) زهير بوعكريف، التسويق السياحي ودوره في تفعيل القطاع السياحة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
- 5) سماعيل نسبية، دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2012.
- 6) سمير سالم، إستراتيجية ترقية القطاع السياحي كأداة لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- 7) عبد الحفيظ مسكين، إستراتيجية تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- 8) عبد الحفيظ مسكين، دور التسويق في تطوير النشاط السياحي في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010.
- 9) عشي صليحة، الآثار التنموية للسياحة دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمغرب، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2005.
- 10) عوبنان عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانات والمعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013.
- 11) عيساني عبد الفتاح، دور التخطيط السياحي في ترقية الخدمات السياحية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015.
- 12) قمرأوي نوال، أثر الترويج السياحي في ترقية الخدمات السياحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
- 13) قمرأوي نوال، أثر الترويج السياحي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.

- 14) كعواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 15) محمدي وافية، دور الترويج في ترقية الخدمات السياحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 16) منال خلف الله، التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، أطروحة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطنية، 2015.
- 17) ياسين مريخي، التوازن البيئي والتنمية السياحية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الأرض الجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة قسنطينة، 2010.

ثالثا/ الملتقيات والجهات العلمية:

- 1) بوفليح نبيل، تقروت محمد، دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر، الواقع والأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 11-12 ماي 2010.
- 2) شريط حسن الأمين، فعالية التخطيط الإستراتيجي للتنمية السياحية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، جامعة مسيلة.
- 3) عيسى مرزقة، دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة بسكرة، يوم: 09/10/2010 مارس 2010.
- 4) كباش حسين قسيمة، التخطيط السياحي وأثره في مناطق ومواقع التراث الأثري، مجلة جامعة شندي، العدد 9، جويلية 2010.
- 5) محمود حسين الوادي، على فلاح الزعبي، دور التخطيط السياحي في إقامة صناعة السياحة متطورة في إطار تنمية مستدامة عامة في المملكة الأردنية الهاشمية، الملتقى الدولي اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد حيدر بسكرة، يوم 9-10/03/2010.
- 6) مداح عبد الباسط، دور القطاع السياحي في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة خارج قطاع المحروقات، الملتقى العلمي الوطني السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة يومي: 09 و 10 جانفي 2017
- 7) ممش نجاة، بن عبيد فريد، دور التخطيط السياحي في التنمية السياحية، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد حيدر بسكرة، 9-10 مارس 2010.
- 8) نور الدين هرمز، التخطيط السياحي والتنمية السياحية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 3، 2006.

9) وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، تشخيص السياحة الجزائرية،

II-المراجع باللغة الفرنسية:

أولاً/الكتب:

- 1) AbbassF.Alkhafaji , **strategic managment formulation, Implementation and control in a Dynamic Environment**, Howorth press, London, 2003
- 2) Bernard Schéou, **Du tourisme durable au tourisme équitable**,(quelle éthique pour le tourisme de demain),1^{re}édition, Group de Boeck s.a, Bruxelles, 2009 .
- 3) Christine Gagnon et Serge Gagnon, **l'écotourisme entre l'arbre et l'écore**, presse de l'université du Québec ,2006.
- 4) Harolodkezner, **strategic planing for project management**, catalogin-publication data,new york, 2001
- 5) Jean Brilman, Jacques Hérand, **les meilleurs pratiques de mangement**, 6^{em} edition, edition Eyrolles,2003
- 6) Jean Pierre Griotart, Michel Balfet, **management du tourisme**, 2^e édition, Pearson éducation France, 2007.
- 7) Jean pierre helfer, **management stratégie et organisation**, 7^{er} édition, Vuibert, Paris,2008
- 8) Ministère du Tourisme, *du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'économie sociale, Département du Tourisme, Vision stratégique de développement touristique « vision 2020 »*, programme 2020, Royaume du Maroc, novembre 2010.
- 9) Nigel Evans et al,**strategic managment for travel and tourisme**, 1 st edition, 2003.
- 10)Paul joyce, **strategic managment: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity**, 1st edtion, british library, London, 2001.
- 11)Stephln Williams, **Tourisme géographie**, routhedge contemporary Human geography series, new York, 1998.

ثانياً/مواقع الانترنت:

- 1) <http://www.elkhabar.com/press/article/120065/#sthash.MLKAEaq5.dps> تاريخ التصفح: 2017/05/11
- 2) <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=DZ>, consulter le 22/04/2017
- 3) <http://www.matta.gov.dz/balance> بيانات وزارة التهيئة العمرانية، السياحة والصناعات التقليدية:
- 4) <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.XP.ZS?=DZ> البنك الدولي، السياحة الدولية (الإيرادات):
- 5) <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>
- 6) <http://www.Ahdath.info/268483>, consulté le 29/05/2017.
- 7) <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=MA>
- 8) <http://data.albankaldawli.org/indicator/ST.INT.RCPT>
- 9) <http://databank.albankaldawli.org/data/reports.aspx?source=2&country=&series=ST.INT.RCPT>

- 10) <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>
- 11) <http://www.wttc.org/datagateway/>
- 12) Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'économie sociale, Département du Tourisme, **vision 2020 en bref**, Royaume du Maroc, http://tourisme.gov.ma/fr/vision/2020/vision_2020_en_bref.
- 13) www.tourisme.gov.ma/ar

الملاحق

الملحق رقم (01) تطور الميزان السياحي للفترة 2000-2014

السنوات	الإيرادات السياحية	النفقات السياحية	الرصيد
2000	102000000	193000000	-91000000
2001	100000000	194000000	-94000000
2002	111000000	248000000	-137000000
2003	112000000	255000000	-143000000
2004	178000000	341000000	-163000000
2005	184300000	370000000	-185700000
2006	215300000	380700000	-165400000
2007	218900000	376700000	-157800000
2008	300000000	394000000	-94000000
2009	300000000	470000000	-170000000
2010	324000000	716000000	-392000000
2011	300000000	595000000	-303000000
2012	295000000	598000000	-206000000
2013	326000000	532000000	-206000000
2014	348000000	685000000	-337000000

المصدر:

-بيانات وزارة التهيئة العمرانية، السياحة والصناعات التقليدية: <http://www.matta.gov.dz/balance>

- البنك الدولي، السياحة الدولية (الإيرادات): <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.XP.ZS?locations=DZ>

الملحق رقم (02): تطور نسبة مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي خارج

قطاع المحروقات للفترة 2000-2014

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الناتج المحلي، % المساهمة الإجمالية في	1.4	1.6	1.6	1.7	1.8	1.7	1.2	1.7	2.5	2.3	2.3	2.4	2.5	2.5	2.7

Source : world travel & tourism council : <http://www.wttc.org/datagateway>

الملحق رقم (03): تطور مساهمة السياحة في التشغيل خلال الفترة 2000-2014

الوحدة: ألف عامل

إجمالي العاملين	العاملين المباشرين	السنوات
945.87	487.57	2000
1161.65	588.45	2001
1179.36	604.91	2002
1225.1	627.23	2003
1384.8	672.29	2004
1593.58	759.44	2005
1852.78	855.30	2006
2018.25	929.10	2007
1914.63	861.56	2008
1775.43	797.37	2009
1808.81	820.61	2010
1831.3	853.32	2011
1834.87	826.53	2012
1736.44	779.74	2013
1700.21	757.69	2014

Source :<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في المجال السياحي وكذا أهميته في ترقية القطاع السياحي كما تهدف إلى تحليل واقع السياحة في الجزائر والمغرب. وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المنهج المقارن حيث قمنا بمقارنة الخطط الإستراتيجية السياحية لكلا من الجزائر والمغرب وهذا من أجل الوقوف على مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي السياحي في تنمية القطاع السياحي. وقد أظهرت الدراسة أن كل من الجزائر والمغرب اعتمدا على التخطيط الإستراتيجي السياحي كأداة للنهوض بالقطاع السياحي، إلا أن النتائج المترتبة عن هذه العملية كانت مختلفة، فبالنسبة للمغرب فإن الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي السياحي كان مدروسا وترتبت عنه نتائج إيجابية على القطاع السياحي، وهذا على عكس الجزائر التي وضعت استراتيجيتها لا تزال قيد التنفيذ ولا تزال أهدافها بعيدة التحقيق. **الكلمات المفتاحية:** السياحة، التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي السياحي، ترقية القطاع السياحي.

Abstrait :

La présente étude vise la mise en exergue de la planification stratégique dans le domaine touristique, ainsi que son importance dans la promotion du secteur touristique, elle a pour objectif également d'analyser le terrain en matière de tourisme en Algérie et au Maroc, nous avons adopté une approche à la fois descriptive et analytique, et l'approche afin d'apprécier dont nous de comparé les plans stratégique en Algérie et au Maroc, et cela pour apprécier la contribution de la planification touristique dans ces deux pays dans la promotion du secteur touristique.

L'étude à démontré que l'Algérie et le Maroc ont adopté la planification stratégique touristique comme un moyen pour développer le secteur touristique, mais les résultats obtenus étaient différents, pour le Maroc l'adoption de la planification stratégique touristique était bien étudiée a réalisée des résultats positifs dans le secteur touristique contrairement à l'Algérie qui adoptée une stratégie qui est toujours en cour d'exécution et dont les objectifs sont loin d'être atteints.

Les mots- clés : tourisme, planification stratégique, planification stratégique touristique, PROMOTION du secteur touristique.