

الجمهورية الجزائرية والديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
التخصص : الإدارة الإستراتيجية

## دور التخطيط الإستراتيجي في ترقية السياحة دراسة حالة مديرية السياحة لولاية مستغانم

تحت إشراف الأستاذة :

زيتوني صبرين

مقدمة من طرف الطالبة:

نونمة شيماء منصورية

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسة	بوحريز دايج فريال	أستاذة محاضرة "ب"	مستغانم
مقررا	ربغي خيرة	أستاذة مساعدة "ب"	مستغانم
مناقشا	زيتوني صبرين	أستاذة محاضرة "ب"	مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية والديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي  
التخصص : الإدارة الإستراتيجية

## دور التخطيط الإستراتيجي في ترقية السياحة دراسة حالة مديرية السياحة لولاية مستغانم

تحت إشراف الأستاذة :

زيتوني صبرين

مقدمة من طرف الطالبة:

نونمة شيماء منصورية

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسة	بوحريز دايج فريال	أستاذة محاضرة "ب"	مستغانم
مقررا	ربغي خيرة	أستاذة مساعدة "ب"	مستغانم
مناقشا	زيتوني صبرين	أستاذة محاضرة "ب"	مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2024

# إهداء

من قال " أنا لها " نالها ، وأنا لها وإن أبت رغماً عنها أتيت بها و عانقت اليوم مجدا  
عظيما و سبق أن تمنينا ما نحن به الآن ، فاللهم لك الحمد

أهدي هذا العمل أولا إلى حبيبي وملهبي الأول سندي ومصدر قوتي أبي و عيوني وكل  
ما أملك شكرا لك لحبك و لدعمك لعيناك التي تنشلني من متاعب هذه الحياة  
بأكملها شكرا لوجودك ، لصبرك وحبك الذي أستمد منه القوة

أنت سبب نجاحي الأول و أنت من أهديه حيي أولا ونجاحاتي دائما. أهدي لك هذه  
الرسالة كونك الأجدر بها

و إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحاتي وإلى ملجأ يدي اليمين في هذه  
المرحلة وكل المراحل القلب الحنون ورفيقة أحلامي وملاكي الحارس

والدتي الحنونة

وإلى خيرة أيامي و صفونها إلى من مدت لي أياديهم و داعيميني و آمنوا بقدراتي دتمم  
لي سندا لا عمر له.... إخوتي أمين وسامية ولينا

## شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأنه من الوفاء أن يرد الفضل لأصحابه فأجزل الشكر وأوفره

إلى أستاذتي الدكتورة زيتوني صبرينة على قبولها الإشراف على هذه المذكرة

وعلى كل ما قدمته لي من توجيهات من الناحية العلمية والمعنوية ولأعضاء

لجنة المناقشة كل بإسمه على تفضلهم بمناقشة المذكرة كما أقدم الشكر و

التقدير لكل من قدم لي يد المساعدة أثناء إنجاز هذا العمل . وأخص بالذكر

مديرية السياحة والصناعة لولاية مستغانم وجميع الأساتذة والدكاترة اللذين

رافقونا طيلة هذا المشوار

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

فهرس محتويات

01	مقدمة :
07	الفصل الأول : التخطيط الإستراتيجي
08	المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي
08	المطلب الأول: مفهوم التخطيط
09	المطلب الثاني : أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
11	المطلب الثالث : مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي
22	المبحث الثاني : محددات والعوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
22	المطلب الأول :العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي
25	المطلب الثاني :خطوات ووضع الاستراتيجية
25	المطلب الثالث :القواعد الأساسية لعملية إختيار وتنفيذ الاستراتيجية
28	الفصل الثاني : السياحة و التخطيط السياحي
29	المبحث الاول : اساسيات حول السياحة
29	المطلب الأول: مفهوم السياحة
32	المطلب الثاني: خصائص السياحة
34	المطلب الثالث: أنواع السياحة
37	المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي السياحي
37	المطلب الأول :مفهوم التخطيط الإستراتيجي السياحي
43	المطلب الثاني: أساسيات التخطيط الإستراتيجي السياحي

44	المطلب الثالث: أساليب التخطيط الإستراتيجي السياحي
46	المبحث الثالث : مستويات و مراحل تخطيط الإستراتيجي السياحي
46	المطلب الأول: المستويات المكانية للتخطيط الإستراتيجي السياحي
48	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الإستراتيجي السياحي
50	المطلب الثالث: عناصر التخطيط الإستراتيجي السياحي
	الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي السياحي في الجزائر(دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية مستغانم )
56	
71	المبحث الأول: مقومات و مؤشرات السياحة في الجزائر
71	المطلب الأول: المقومات الطبيعية والتاريخية للجزائر
74	المطلب الثاني: مقومات البنية التحتية
77	المطلب الثالث: مؤشرات السياحة في الجزائر
58	المبحث الثاني: دراسة حول مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم
58	المطلب الأول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية :
63	المطلب الثاني: نظرة عن قطاع السياحة مستغانم
69	المطلب الثالث : تحليل نموذج SWOT لقطاع السياحة في مستغانم
83	المبحث الثالث : تحليل الإستراتيجية السياحية في الجزائر
89	الخاتمة
92	قائمة المراجع

## فهرس الجدائل

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	يوضح تطور الطاقة الإيوائية حسب عدد الأسرة وحسب الفئة خلال الفترة 2009-2014 (الوحدة: سرير)	01
65	جدول لتوسعالسياحيمستغانم ZET	02
67	مخططاتالتهيئة السياحية	03
68	مؤهلاتسياحية ولاية مستغانم	04
77	يوضح تطور الطاقة الإيوائية حسب عدد الأسرة وحسب الفئة خلال الفترة 2009-2014 (الوحدة: سرير)	05
86	خطة أعمال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على المدى المتوسط 2015	06

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
17	تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات	01
62	مخطط الهيكل التنظيمي	02
78	تطور السياح الوافدين إلى الجزائر خلال الفترة 2000-2014 (الوحدة: مليون سائح)	03
79	تطور الإيرادات والنفقات السياحية للجزائر للفترة 2000-2014 (الوحدة: مليون دولار)	04
80	تطور رصيد الميزان السياحي الجزائري بين سنوات 2000-2014 (الوحدة: مليون دولار)	05
81	تطور نسبة مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع المحروقات للفترة 2000-2014.	06
82	تطور مساهمة السياحة الجزائرية في التشغيل خلال الفترة 2000-2015 (الوحدة: ألف عامل)	07



أدركت العديد من الدول وفي القرن الحادي والعشرين السياحة كصناعة قائمة بذاتها فحسب، بل

ستكون الأكبر مما شهدها العالم، وبفارق كبير حيثما تهتمت الكثير من الدول بفتح أسواق جديدة إلى

جانبا التقليديدة لأجل استمرارية المد بالسياحة طيلة العام، وتقديم برامج سياحية بخدمات متنوعة

وجودة عالية و منافذ توزيعة مناسبة، منشأ زيادة فترة إقامة السائح فضلا عن امتلاك وسائل متطورة للاتصال بالسياح.

تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي يتطلب كائنا أساسية يساهم في قطاع السياحة، حيث أعلنت

المنظمة العالمية للسياحة (WTO) تتوقعا سيصل عدد السياح في عام 2020 حول العالم إلى 1.6 مليار سائح، منهم 2.1

مليار سائح لمسافات قريبة أسيا من بعضها و 378 مليارات سائح

لمسافات طويلة ومناطق بعيدة، هذا يتطلب من الدول ووضع استراتيجيات سياحية لتطوير القطاع السياحي واستقطاب أكبر عدد ممكن

من السياح وتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

والجزائر على غرار باقي الدول اعتمدت استراتيجيات للتنمية السياحية آفاق 2030

، تمثلت في إطلاق المخطط التوجيهي للهيئة السياحية

(SDAT) الذي يهدف لتنظيم وتطوير السياحة وتهيئة الامكانيات السياحية التي تساهم في تنويع المنتج السياحي إضافة بالجهود

الرامية لتحسين الخدمات المقدمة والتبليغ بغانيات السياح والزوار، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على المستوى الوطني والدولي.

إشكالية:

مشكلة الدراسة في كيفية التوضيق قطاع السياحة في الجزائر وجعلها يواكب التطور الذي

أحرزته الدول الأخرى بهذا الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي لما لها أثر فعال الذي أصبح ضرورة

حتمية تشكل مبعدا للنجاحات المتواصلة في إطار التوضيق قطاع السياحة حيا يبلد يسعي إلى

ذلك وهو المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي للسياحة في التوضيق قطاع السياحة في الجزائر على هذا الإشكالية نظر حال التساؤل والتأني

لية :

-ما المقصود بالتخطيط الإستراتيجي السياحي وما هي أدواته؟

-ما مدى اعتماد الجزائر على التخطيط الإستراتيجي السياحي كأداة للتطوير وضمان القطاع السياحي؟

-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.

الفرضية الثانية: تعتمد الجزائر على التخطيط الإستراتيجي كأداة للتطوير وضمان القطاع السياحي.

أهمية الدراسة :

تكتسب أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية إستراتيجية الترقية السياحية في صناعة السياحة على المستوى الوطني والمحلي.

لي.

1- التحديات والفرص التي تواجه الاقتصاد الجزائري وأثرها على القطاع السياحي والتحديات التي تواجهها.

من المستوجب الاهتمام بالموارد الأخرى من القطاع السياحي.

2- تعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبلنا المؤسسات التي تساهم في الاقتصاد الوطني لذلك

يجب الاهتمام بها من خلال إعداد الأبحاث والدراسات الميدانية لها من خلال العديد من الجوانب.

3- أما تكتسب أهمية الدراسة في معرفة دور الترقية في نمو القطاع السياحي من خلال وسائل الإعلام والإعلان.

4- قد يسفر عن البحث عن توجهات نظر المهتمين والمسؤولين على القطاع السياحي للضرورة إجراء

دراسات وبحوث ميدانية أخرى عن الموضوع في المؤسسة السياحية سواء على مستوى ولاية مستغانم والولايات الأخرى بالوطن.

أسباب اختيار البحث:

من أهم أسباب اختيار الموضوع عملي:

-  
محاولة تسليط الضوء على قطاع السياحة كونه قطاع حساس، ويعتبر من أحدث الصناعات المهمة في العصر الحديث، نظرًا لما يدره من موارد مالية خصوصًا بالعملة الأجنبية؛

-  
أهمية قطاع السياحة في تحقيق التنوع الاقتصادي، ومحاولة التقليل على الاعتماد الكلي على قطاع المحروقات بالنسبة للجزائر  
نجحة، ومن جهة أخرى إبراز مدى مساهمة هذا القطاع في بناء اقتصاد قوي.

- الرغبة والميل للشخصيل للبحث في موضوع قطاع السياحة

مبررات اختيار الموضوع:

يعتبر اختيار موضوع الدراسة المحرك الرئيسي لبناء أي بحث علمي، وهناك عدة اعتبارات تجعل الباحث يتوجه بالدراسة لهذا الموضوع وغيره، وهذا الاعتباران هما ما يتعلقان بالباحث، وتعرف بالمبررات الذاتية ومنها ما يتعلق بالجانب الموضوعي للبحث ويطلق عليها المبررات الموضوعية.

أ. المبررات الذاتية:

- الميل للشخصيل لدراسة كل ما يتعلق بالمجال السياحي في الجزائر؛

- الفضول في إدراك الجوانب الخفية للظاهرة السياحية والتي يمكن إدراكها من خلال الممارسات البسيطة، إذ لا يعرف العامة عن السياحة سوى بالاستجمام والاستمتاع دون الإحساس بما يحدث في العمق ... الرضا والشباع؛

ب - المبررات الموضوعية:

- استمرار الوضع الملتدني للقطاع السياحي الجزائري برغم الجهود المختلفة والإمكانات المتاحة، ومعرفة أسبابها؛

- الميزة السياحية للجزائر وساعة مساحتها مما يجعلها بمثابة قبلة سياحية؛

- التوجه الجديد لسياسة الدولة الجزائرية الذي بدأ يعطى أهمية للقطاع ويطمئنه؛

- سعي الجزائر لإيجاد بديلا اقتصاديا يعنق قطاع المحروقات؛

- التحسيس بأهمية الموضوع وأثرها الاقتصادي والاجتماعي على المستوى المحلي والوطني

صعوبة البحث.

- الصعوبة الكبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة وخاصة الجانب الإحصائي من طرف عدة هيئات

(وزارة تهيئة البيئة الإقليمي والبيئة والسياحة، الديوان الوطني للسياحة، مديرية السياحة بالولاية والمؤسسات الفندقية).

- يعد الرصيد العلمي الدراسي (الكتب) في القطاع السياحي لاقتصاد الجزائر برصيد محدود، حيث لم

يتم الحصول على مؤلفات جزائرية، فهذا لا يعد آفيا أما مقطاع اقتصاديا بكامله.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- إبراز ركائز صناعة السياحة واستراتيجية صناعة التنمية السياحية في الجزائر؛

- التعرف على المؤملات والامكانيات السياحية لمستغانم؛

- التعرف على استراتيجية الترقية السياحية المسطرة من افعالين في المجال السياحي لمستغانم.

المنهجية.

تعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والتحليلي، فالوصفي من خلال التعرف على تعاريف

وخصائصها والعناصر المتعلقة بالنشاط السياحي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما التحليلي من

خلال تحليل بعض المعطيات الإحصائية، أما فيما لاعتتماد على منهج دراسة حالة بهدف إسقاط الجانب

النظري من ادراسة على الجانب التطبيقي، ادراسة حالة ولاية مستغانم في دراستنا هذه.

هيكل الدراسة :

في الفصل الأول: يتناول هذا الفصل ماهية التخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص. ثم يستعرض في المبحث الأول حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي، كما يتطرق إلى المراحل و مستويات التخطيط الإستراتيجي في المبحث الثاني، وأخيراً، يناقش الفصل محددات التخطيط الإستراتيجي في المبحث الثالث.

في الفصل الثاني: يركز هذا الفصل على السياحة و التخطيط السياحي، ويستعرض ماهية التخطيط الاستراتيجي في المبحث الأول ، و تطرقنا إلى محددات العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي في المبحث الثاني.

في الفصل الثالث: تفتقد الدراسة إلى الجانب التطبيقي، حيث تركز على حالة عملية دور التخطيط الإستراتيجي السياحي في الجزائر (دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية مستغانم)، يتناول الفصل بالتفصيل مقومات و مؤشرات السياحة في الجزائر، وكيف ساهمت في تحليل الإستراتيجية السياحية في الجزائر.

ماهية التخطيط الإستراتيجي

تمهيد

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة

ومن هنا قد قسمنا هذه الفصل إلى ثلاث مبحث أساسية

المبحث الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأما المبحث الثاني مراحل والمستويات التخطيط الإستراتيجي وفي المبحث الثاني محددات والعوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

## الفصل الأول ماهية التخطيط الإستراتيجي

إن إهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد ، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءا بالتخطيط وصولا إلى الإستراتيجية والانتهاى إلى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به .

### المطلب الأول مفهوم : التخطيط :

لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلاقا من وجهات نظر مختلفة وفي ازمنا مختلفة ، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها :

- (1) التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل
- (2) هو التقرير المقدم بما يجب عمله ، وكيف يمكن عمله ، ومن الذي يقوم بالعمل ، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول اليه .
- (3) هو رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف ، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق<sup>1</sup>.
- (4) عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل ، ومن يقوم به ، وأين ، ومتى ، وكيف .

من خلال هذه التعريفات نصل إلى تعريف شامل للتخطيط كالتالي :

التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل .

### المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي :

<sup>1</sup>- بودالخير ، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية المحلية " مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص سياسات عامة وتنمية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم 1 السياسية ، جامعة دكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2017 - 2018 ، ص 1

## الفصل الأول: الأهمية التخطيطية الإستراتيجية

يعتبر التخطيط مجرداً في.

جميعاً الأنشطة وجميعاً القطاعات سواء في الحياة الاجتماعية أو الأنشطة الاقتصادية ويمكننا أن نبرهن هذه الأهمية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها؛
- يساعد على التنسيق بين جميع الأعمال والخلق التعاون والتفاهم بين العاملين؛
- يساعد على تنمية مهارات وإمكانات المديرين من خلال ما يقوموا به من وضع الخطة؛
- تحقيق الاستقرار الأمني للأفراد والجماعات؛
- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح الأهداف؛
- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية وتحقيق اقتصاد في الوقت والتكاليف.
- إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنظمة؛
- لكن المنظمة من التعرف على المخاطر المستقبلية والاستعداد لها؛
- يساهم في عملية الرقابة عن طريق قوض المعايير وقياس الأداء لهذه المعايير؛
- يمنع حدوث التجزئة عند اتخاذ القرارات؛
- رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم، نتيجة للعمل داخل خطة محددة؛ المساعدة في عملية الاتصال من خلال إيجاد القنوا
- توالاتصال في كلا الاتجاهات<sup>2</sup>
- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات ، الذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم .
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة ، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها .
- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة<sup>3</sup>.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية .
- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية ، ونشخص آثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة ، بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة .

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان بالأردن، 2011، ص 180

<sup>2</sup> - ناصر دادي عنون، اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 275.

<sup>3</sup> - نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2019، ص 93.

## الفصل الأول ماهية التخطيط الإستراتيجي

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات .

- أهداف التخطيط الإستراتيجي :

تبلورت اهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية :

- (1) يساعد على تسهيل الإتصالات والمشاركات<sup>1</sup> .
- (2) توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية .
- (3) تحديد الرؤية والأهداف بوضوح .
- (4) توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- (5) تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة .
- (6) صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة .

- خصائص التخطيط الإستراتيجي :

يتميز التخطيط الإستراتيجي بالخصائص التالية :

- (1) يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا .
- (2) يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط ( العليا - الوسطى - الدنيا ) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية .
- (3) يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ .
- (4) يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى أحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل وتكاليف كبيرة ، وجهود مهمة .

(5) يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ

مزايا التخطيط الإستراتيجي :

يتسم التخطيط الإستراتيجي بجملة من المزايا او الفوائد تتمثل في مايلي :

- ❖ تبنى فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة .
- ❖ يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية .
- ❖ ان الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح ، وذلك من خلال تحديد الرؤية والإتجاه الشمولي للمؤسسة .
- ❖ تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات .
- ❖ الإتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة .

<sup>1</sup> - نزيه حسن حسين يونس، مرجع السابق ، ص 94.

## الفصل الأول ماهية التخطيط الإستراتيجي

معوقات التخطيط الإستراتيجي :

يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية :

- ❖ ضعف الموارد المتاحة ، مثل قلة الموارد ، صعوبة الوصول إليها ، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك
- ❖ البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة ( القانونية والسياسية والإقتصادية ) .
- ❖ جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة .
- ❖ التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة .
- ❖ عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية .

المطلب الثالث : مراحل والمستويات التخطيط الإستراتيجي

"كل دقيقة تقضيها في التخطيط، فأنت توفر عشر دقائق في التنفيذ" قانون براين ترسي. هذا القول يفسر بشكل مبسط دور التخطيط في الحياة بشكل عام، فبدون وجود تخطيط مدروس ومنظم، يحتمل أن يستغرق العمل ضعف أو حتى أضعاف الوقت، مقارنة بالقيام به بعد التخطيط له، مما يُعد إصراف متعمد وواضح للوقت وللمجهود.

يتجلى معنى التخطيط في التفكير بالمستقبل، والنظر إلى المدى البعيد مع الإجابة على عدة أسئلة مثل: إلى أين سنذهب؟ وكيف سنذهب هناك؟ وما الذي نملكه من موارد يؤهلنا للوصول لما نريد؟ هناك أربعة أنواع من التخطيط متعارف عليهم، وهم التخطيط التشغيلي، والتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي، وأخيرًا التخطيط للأمر الطارئة أو التخطيط الاحترازي. في هذا المقال سنوجه جهودنا إلى تفسير التخطيط الاستراتيجي، حيث أنه نظراً لكثرة التحديات الكبيرة التي يشهدها العالم في حاضرتنا، ومع ازدياد المنافسة في جميع المجالات، أصبح التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية تحتاج إليها كل مشاة وتطلبا كل مشروع.

أولاً: مستويات التخطيط الإستراتيجي :

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الإستراتيجي :

(1) التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا :

## الفصل الأول: الأهمية التخطيط الإستراتيجي

كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي ، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة ، التي تضع نصب عينها على أهداف المشروع كله ، وعليه يتأثر المشروع كله بها .

ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات ، وعمليات ، وأسواق ، ومستهلكين ، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل<sup>1</sup>.

(2) التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال :

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها .

(3) التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي :

وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات ، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

ثانيا : المراحل عملية التخطيط الإستراتيجي :

تصنف مراحل التخطيط الإستراتيجي عموما إلى خمسة مراحل وهي :

(1) الرؤية الإستراتيجية .

(2) الرسالة الإستراتيجية .

(3) الأهداف الإستراتيجية .

(4) التحليل الإستراتيجي .

(5) الخيار الإستراتيجي .

والتي تتلخص فيما يلي :

(1) الرؤية الإستراتيجية :

هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها .

والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة ، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه ، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها .

وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة ، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلا ، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه ، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال

تجاهه .

<sup>1</sup> - القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، 2012، ص33.

وبالتالي فإن وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة للمنظمة أو المؤسسة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة ، فعملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ولكنها منبج في الفكر الإستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة ، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار إستراتيجي فعال تلتزم به الإدارة .

على العموم تتكون الرؤية الإستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية هي كالتالي :

(1) المهام الرئيسية ( سبب وجود المؤسسة ) .

(2) القيم الرئيسية ( مميزات المؤسسة عن الآخرين ) .

(3) الأهداف ( ما تسعى المؤسسة لتحقيقه ) .

وعليه فالرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين ، لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المؤسسة ، إذ أن بناءها على الذكائن الداخلي والخارجي اللذين يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن ، نقائص المنافسة ، المخاطر ، الفرص والمهارات القابلة للتطوير يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ثم إن ممارسة الرؤية الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة اتجاهاتها وكذا معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك .

خصائص الرؤية الاستراتيجية الفعالة :

1. الخيالية :

أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها .

2. التركيز :

واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها .

3. المرونة :

تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة .

4. متجذرة :

تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها .

5. جماعية :

يشارك في وضعها جميع العاملين .

6. الإعلامية وقابلية الإيصال :

<sup>1</sup> موفق محمد الضمور، واقع لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية-الأردن، 2113، ص 19.

تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم .  
7. الجاذبية :

تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم .  
(2) الرسالة الإستراتيجية :

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها ، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتهي إليه ، فرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة ، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود ، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد<sup>1</sup> .  
ويمكن تعريفها بأنها :

الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها ، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها .  
وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية المتخذيالقرار ، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة ، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجية خصائص الرسالة الفعالة :

وهناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي :

- 1- أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها .
- 2- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها .
- 3- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق .
- 4- أن كون الرسالة بمثابة مرشد واطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الإستراتيجيات المختلفة داخل المؤسسة

مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة :

نجد أن هناك إجماعا بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل بالآتي :

1- مجال عمل المؤسسة :

يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق .

2- عملاء المؤسسة :

<sup>1</sup> موفق محمد الضمور، واقع لتخطيط الإستراتيجي مرجع سابق 2113 ، ص 19.

## الفصل الأول: الأهمية التخطيط الإستراتيجي

إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء ، ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد .

3- المنتجات والخدمات :

إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء .

4- أسواق المؤسسة :

أين تنافس المؤسسة ، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة .

5- التكنولوجيا :

تعبّر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة .

6- الموردون :

أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة ، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المؤسسة ورسالتها .

ثالثاً: الأهداف أو الغايات الإستراتيجية :

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة ، ونعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها ، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية ، وتوضيح أولوياتها وأهميتها كل منها ، ونسبم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة ، والتعرف إلى معدلات نموها ، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

تعرف الأهداف او الغايات الاستراتيجية علي انها :

النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، وتعبّر عن نية لدى المخطط ، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف ، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي<sup>1</sup> .

خصائص ومعايير الأهداف الجيدة :

تتميز الأهداف الجيدة بمجموعة من الخصائص هي :

1- أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق .

2- وضوح الأهداف الفرعية ويجب أن تكون متوافقة ، ومتكاملة ، وغير متعارضة ، حتى تحقق الهدف الرئيس 3-

المرونة : أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات ، غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة .

4- القابلية للفهم : يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين ستولون تحقيقها .

(4) التحليل الإستراتيجي للبيئة :

<sup>1</sup> موفق محمد الضمور، واقع لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مرجع سابق ص 21.

## الفصل الأوماهية التخطيط الإستراتيجي

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة ، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة يعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة على انه :

ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعلم الاعتماد على الماضي ، لأن المتغيرات تنامي بسرعة ديناميكية ، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا ، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس ، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة ، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وإستراتيجياتها ، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها .

ويشتمل التحليل الإستراتيجي على :

(أ) تحليل البيئة الداخلية :

تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا ، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا وتأخذ شكلين :

- نقاط القوة :

تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية ، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي .

- نقاط الضعف :

هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحولها إلى نقاط قوة .

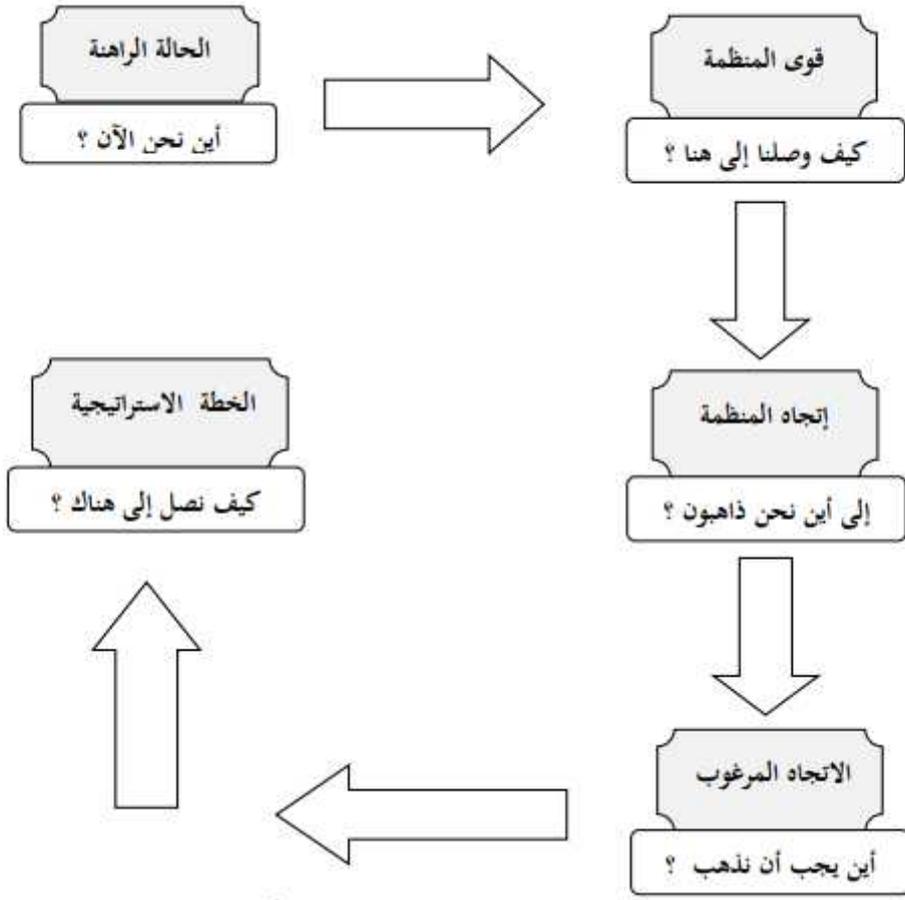
مكونات البيئة الداخلية :

وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي : الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، والموارد المتاحة لها ، حيث ان :

- الهيكل التنظيمي :

فبموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ، وتتحدد شبكات الاتصال واتسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية ، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل .

الشكل رقم 01: تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات



المصدر مديرية السياحة ولاية مستغانم

#### - الثقافة التنظيمية :

هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف ، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والإنصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى ، لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة .

#### - الموارد :

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز للمدراء الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير .

#### (ب) تحليل البيئة الخارجية :

تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها .

وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين :

- البيئة الخارجية العامة :

وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به ، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الاقتصادية ، والعوامل السياسية ، العوامل السكانية ، والعوامل الاجتماعية ... إلخ .

- البيئة الخارجية الخاصة :

وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل : العملاء الحاليين والمتوقعون ، والموردون ، والمنافسون ، والسلع أو الخدمات البديلة ، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات .

وسمى هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما :

1. الفرص :

تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق ، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

2. التهديدات :

تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمؤسسة .

(5) الخيار الإستراتيجي :

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي ، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددتها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة .

وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل " SWOT " وفقا للمعلومات تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد إستراتيجية التي تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى .

فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة<sup>1</sup>.

ويتم إختيار البديل الإستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية :

<sup>1</sup>- زعيبي رحمة " أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المؤسسات التعليم العالي الجزائرية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي 1 للمنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2013 - 2014 ، ص39

## الفصل الأول ماهية التخطيط الإستراتيجي

- (1) الذي يعتمد على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة .
- (2) الذي يساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة .
- (3) يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة .
- (5) يساعد في الحد من تأثير تهديدات البيئة .
- (6) الذي يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكاناتها .
- (7) الذي يحقق الأهداف المرجوة .

نماذج التخطيط الإستراتيجي :

يستخدم التخطيط الإستراتيجي نماذج مختلفة نذكر منها :

أ- نموذج دافيز برنت، ولندا إليسون (1997):

وقد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينات مع محاولة تمديد الخطط ومنها ( الخطط الجامعية ) إلى عامين او ثلاثة أعوام ، وقد كان مفهوم " خطة التطوير " متوافقا مع المنحى الجديد - حينئذ - لكون الجامعة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية

إيعاد ومراحل نموذج دافيز واليسون للتخطيط الاستراتيجي :

(1) مرحلة الفكر المستقبلي (استشراف المستقبل ، 5-15 عاما) :

- وضع سيناريوهات لمستقبل التعليم .
- اسقاطات خطية للوضع الراهن<sup>1</sup>.
- استطلاع رأي الخبراء ( دلفاي ) .

(2) مرحلة التخطيط الاستراتيجي ( المدى البعيد ، من 3 - 5 اعوام ) :

- صياغة الرؤية والرسالة .

- تحديد الاهداف الاستراتيجية .

(3) الخطة الاجرائية للتطوير ( المدى المتوسط والقريب ، من 1 - 3 اعوام ) :

- تحديد الاولويات .

- تخصيص الموارد .

- وضع خطة تنفيذية والمتابعة .

وتتبع أهمية المرحلة الأولى من مراحل النموذج في كونها تضيف إلى الخطة بعدا مستقبلا ، من خلال مجموعة متاحة من الأساليب المعروفة في مجال المستقبليات .

<sup>1</sup> - زعيبي رحمة " أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية المرجع السابق ص 40

## الفصل الأول: الأهمية التخطيطية الإستراتيجية

أما المرحلة الثانية مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية ، فتستهدف الإجابة عن سؤال حول دور المؤسسة في مواجهة تحديات ذلك في المستقبل ، ورؤيتها للدور والرسالة التي يمكن أن تضطلع بها في هذا الصدد ، كما تستهدف مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها .

وتأتي المرحلة الثالثة والتي تمثل التخطيط متوسط المدى وقريب المدى ، لتتضمن مجموعة الإجراءات والعمليات الكفيلة بتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية

ب- نموذج وست - بريهام :

يجمل بريهام النموذج في مجموعة من النقاط التالية :

- تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة ، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين ، دورا محوريا في توجيه أنشطة الجامعة .

- المدى الزمني للتخطيط الإستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام ، لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة ، وفي كل الأحوال فإن مسؤولية لك التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا للجامعة<sup>1</sup> .

- باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات الجامعية التي تعمل ترجمتها ، وتكون تلك السياسات بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات واتخاذها ، وكذلك في عمليات تنمية كفايات العاملين ، وعمليات إعداد الميزانية ... إلخ .

- يعني التخطيط متوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال ، وهو ما يتم غالبا وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير الجامعة ، ومن خلال تخصيص الموارد والميزانيات ، وتوزيع المهام .

- بناء على الخطة متوسطة المدى ، يتم التفاوض حول مرامي ( أهداف ) الخطة قصيرة المدى ، وحول الأداءات الفردية الرامية إلى تحقيقها .

- بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة وأداءات ، فإن نظام التقويم يستند إلى مدى مطابقتها لتلك الأداءات للمعايير ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي تحدثت عنها تلك الرؤية .

يلاحظ على هذا النموذج كونه يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة ، كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي بين مستويات التخطيط الثلاثة ، فهو يعبر عن عمليات التغذية الراجعة بالحركة الدورانية

للأسهم ، مما يعد تقدما يحسب لهذا النموذج للتغلب على عيوب الهرمية والتراتب التي تميز نماذج أخرى مشابهة أنواع التخطيط الاستراتيجي :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي :

(1) التخطيط الدفاعي :

<sup>1</sup> - مكاوي على ، مكاوي عبد الكريم " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية " مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 4 دكتور مولاي طاهر ، سعيدة ، 2016 - 2017 ، ص 1

يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه التكيفي مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية ، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي التواصل للحلول الملائمة لمواجهة المشاكل القائمة ، ويميل هذا النمط الى ان يكون مركزا اكثر من كونه شاملا .

### (2) التخطيط الريادي :

يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة ، ويميل هذا النمط ان يكون عاما اكثر من كونه مركزا .

### (3) التخطيط التحليلي :

يعتمد هذا النوع من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عنه هذا المسح من معلومات ومؤشرات ، ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة وكذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة ، ويميل هذا النمط الى ان يكون مركزا وشاملا في نفس الوقت .

## المبحث الثاني : محددات والعوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

### المطلب الأول : العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

إن من أهم المقومات لإيجاد تخطيط فعال هي ملائمة العوامل المؤثرة خارجياً وداخلياً مما يترتب عليه دراسة هذه العوامل دراسة دقيقة ومترتبة على الوضع في الاعتبار المتغيرات المحلية والدولية وكذا دراسة البيئة المحلية والإقليمية والدولية ومن أهم هذه العوامل :

#### أ/ العوامل الاقتصادية :

وهي دراسة الإمكانيات المادية والاقتصادية المتاحة إذ قد يكون للأحوال الاقتصادية الخارجية أثر على عملية التخطيط خاصة فيما يتعلق بالسياسات القطرية التي تؤدي إلى مقاطعات اقتصادية أو إيقاف تمويل لمشروعات حيوية<sup>1</sup>.

#### ب/ العوامل البشرية :

إن أهمية السكان في قوة الدولة تحظى بقبول عام من علماء العلاقات الدولية ونقصد بالسكان هنا العنصر البشري ووزنه كعامل من عوامل قوة الدولة و هنا يجب أن نراعي العوامل الكمية والكيفية في العامل الديمغرافي

العوامل الكمية: تتجلى أهمية العامل السكاني في تشكيل القوة العسكرية اللازمة للحرب ، كما أن بعض الدول الاستعمارية حاولت الاعتماد على مستعمراتها في توفير القدرات البشرية اللازمة لألتها العسكرية ، كذلك تؤثر الكثافة السكانية على الأهمية العسكرية من حيث أن الدول ذات الكثافة الضئيلة هي موضوع مطامع خارجية

<sup>1</sup> - مفتاح محمد دياب " اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات " الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2015 ، ص 285

أما الدول ذات الكثافة العالية هي مؤمنة لحد ما من هذه الأطماع ، تتجلى أيضا أهمية التعداد السكاني في المستوى الاقتصادي حيث أن العامل البشري عنصر أساسي في عملية الإنتاج كما أن السوق الاستهلاكية هي الضمان الأكيد لازدهار الإنتاج الوطني ، و من جهة أخرى يشكل الضغط السكاني عاملا فعالا من عوامل النزاع الدولي بل كثيرا ما يحاول المحللون رد أسباب التوتر الاجتماعي بشق صورته إلى الضغط الكمي للسكان

العوامل الكيفية : قد يؤثر في قيمة الكم السكاني كارتفاع نسبة الإناث بالنسبة للذكور وكذلك الحال بالنسبة لسلم الأعمار فقد يتوافق تباين نسبة الشباب الذكور من العدد الكلي للسكان مع درجات القوة الاقتصادية للدولة وكذا مع درجات القوة الإستراتيجية كذلك .درجة التجانس الاجتماعي لعناصر الكم البشري: أي تحقيق الوحدة الداخلية ترتبط بدرجات التجانس الاجتماعي<sup>1</sup>

..التقدم الثقافي والاجتماعي : السكان المثقفون والمتقدمون تكنولوجيا قادرون على تحمل مسؤوليات الدولة. وهي الأفراد أو المجتمع لمعرفة مدى استعدادهم لتقبل هذا التخطيط والتفاعل معه خاصة إذا ارتبط هذا التخطيط ببعض العقبات المؤثرة على الدخل الشخصي والمتطلبات اليومية .

ج/ العوامل السياسية :

ومدى تأثيرها في طبيعة التخطيط والنشاطات التي يحققها التخطيط وتأثيرهما

د/ عوامل أخرى سيدخل فيها المتغيرات ذات الأثر على التخطيط والخطة وملائمة الظروف الداخلية بصورة مناسبة من توفر الموارد وغيره من الأمور الأساسية.

ويقدر ملائمة هذه العوامل بقدر ما يتحقق من مردود عال من التخطيط الفعال المخطط الفعال: ويعتبر الفرد الذي يقوم بالتخطيط من أهم مقومات عملية التخطيط ، لذلك يجب أن يتصف بمجموعة أساسية من الصفات ومن هذه الصفات:

أ/ الالتزام بالقيم والمبادئ .

ب/ العلم المتخصص .

ج/ اتساع دائرته المعرفية .

د/ حسن التوقع .

هـ/ المعرفة الكافية بأسس عملية التخطيط .

وهذا يلزم تحقيق إجماع الآراء والالتزام الأهداف والاستراتيجيات من جانب العاملين الرئيسيين ، مع واقعية خطط العمل والجدول الزمنية والموارد والاتفاق عليها من جانب جميع المعنيين وكذلك فهم واضح للأدوار والمستويات اللازمة لأداء المهام المطلوبة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - مفتاح محمد دياب " اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات المرجع السابق ص 286.

<sup>2</sup> - مفتاح محمد دياب " اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات المرجع السابق ص 287.

إن المخطط الفعال يحتاج إلى نظام متابعة دقيقة لتنفيذ المهام بما يتفق مع الخطة الموضوعة وتوقيتاتها وكذا التجاوب مع المتغيرات والدروس المستفادة التي تبرز من خلال التنفيذ. إن النظام الدقيق للتنفيذ يحتاج أيضا إلى نظام لتقييم خطوات التنفيذ أثناء القيام بها على نحو يؤدي إلى اتخاذ ما يلزم من تصحيحات لضمان تحقيق النتائج المرجوة ، هذا إضافة إلى نظام تقييم نهائي لقياس مدى تحقيق المشروع للأهداف الموضوعة له .  
العامل العسكري

ينظر الكثيرون إلى درجة الاستعداد العسكري على أنه المظهر الرئيسي لقوة الدولة ويرتبط مستوى الاستعداد العسكري بعدة عوامل:

1. التقدم التكنولوجي في إنتاج الأسلحة وفي وسائل جمع المعلومات
2. القدرة على التخطيط الاستراتيجي والذي يتفق وطبيعة مشكلة الأمن القومي التي تواجهها الدولة
3. مدى كفاءة القيادات المسؤولة عن عمليات التخطيط الاستراتيجي
4. مدى كفاءة التدريب وكذا مستوى القدرة القتالية للقوات المسلحة في الدولة .
5. مدى القدرة على حشد طاقات الدولة وإمكاناتها بالسرعة الواجبة وفي الظروف التي تضطرها لإجراء تعبئة شاملة لقواتها

العامل التكنولوجي:

أدخل العامل التكنولوجي ثورة كلية على العلاقات الدولية حيث أضحى أهم ميزان في العلاقات الدولية بين عالم متقدم وآخر متخلف ، كما أدخلت الثورة التكنولوجية أساليب جديدة في الإنتاج وساهمت في زيادة القدرة الاقتصادية للدول و طورت أساليب الزراعة و ضاعفت من مردوديتها و بصفة عامة تمهياً للتكنولوجيا أكفا الوسائل لاستغلال الإمكانيات الطبيعية ، المادية و البشرية المتاحة للدولة كما أن التقدم التكنولوجي يزيد من القوة العسكرية حيث أصبحت تقاس بمدى قدرة الدول في إنتاج الأسلحة و في جمع المعلومات . كما تنعكس على العامل السكاني من حيث ترقية كيفه وكذا من حيث أنها تضبط أكثر فأكثر القياسات الكمية للسكان و تساعد في عملية الإحصاء ، ومن ناحية أخرى أثر العامل التكنولوجي على الدبلوماسية و أضحى ميكانيزمات اتخاذ القرارات على مستوى الدول و المنظمات أكثر وضوحاً<sup>1</sup>.

العامل التنظيمي:

إذا كان العامل التنظيمي يعني مباشرة المؤسسات الدستورية للدولة فإنه في الوقت نفسه يتوزع على مجموعة من المتغيرات مرتبط بالجوانب المعنوية للدولة

<sup>1</sup> - مفتاح محمد دياب " اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات المرجع السابق ص 288.

## الفصل الأول: المفاهيم التخطيطية الإستراتيجية

- أ. العامل الإيديولوجي : هي منظومة من التصورات و الأفكار و الأوهام و المفاهيم التي تميز مجتمع ما . و لا يجوز للمحلل إغفال العنصر الإيديولوجي كعنصر تفسيري للظواهر الدولية فالإيديولوجية هي المحرك الرئيسي للسياسات الخارجية للدول لأنها تمثل اختلاف البيئات و الأفكار و المعتقدات المؤثرة على صناعة و اتخاذ القرار .
- ب. الروح الوطنية للدولة : الوحدة الوطنية هي تكامل الجماعة المشكلة للدولة تكاملا يسقط عنها أسباب التصادم المؤدي إلى الضعف ، و الوحدة الوطنية تتجسد أساسا في الدولة و هي الطريق المؤدي لرفع الروح المعنوية للدولة التي بدورها تشكل أحد الركائز التي ترتكز عليها قوة الدولة
- ج. الاعتبارات المتعلقة بكفاءة الأجهزة السياسية و الدعائية و الدبلوماسية للدولة : تتوقف كفاءة الأجهزة السياسية للدولة على الاستقرار السياسي و على شكل النظام السياسي كدبلوماسية الدولة التي يقع عليها عبء تجميع هذه العوامل الطبيعية و الاجتماعية في كل واحد متكامل لكي تتحرك به في الطريق إلى تحقيق أهدافها الخارجية و ذلك بالأسلوب الدبلوماسي في زمن السلم و الحرب
- د. شخصية و سلوك رجل الدولة : هو عامل يقوم أحيانا بدور بارز في تقرير الأهداف القومية للدولة و شخصية القادة السياسيين ، و المسؤولين ، كما يؤثر أيضا في قوة الدولة حيث نجد أن التغيير في أنماط القيادات السياسية الحاكمة ينتج في أغلب الأحيان تغيرات هامة في الاتجاهات الخارجية للدولة و في بعض الحالات يكون نفوذ القائد السياسي و تأثيره على السياسة الخارجية مطلقا<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : خطوات وضع الاستراتيجية

إن عملية التخطيط الاستراتيجي حتى تتم في سياق منطقي تحتاج إلى خطوات أساسية و ضرورية يمكن تحديدها في الآتي:

- أ/ توفير نظام جيد للمعلومات.
- ب/ التعرف على السياسة العامة للدولة.
- ج/ حصر و تحديد الاحتياجات و تحديد الإمكانيات.
- د/ وضع الأولويات .
- هـ/ تحديد المشروعات و إعداد الدراسات الخاصة بها.
- و/ وضع الخطة السنوية و الخطط الفرعية.
- ز/ وضع البرامج الزمنية للتنفيذ.
- ح/ مراجعة الخطة الاستراتيجية .
- ط/ تدبير التمويل اللازم للتنفيذ طبقا للبرامج الزمنية .
- المطلب الثالث : القواعد الأساسية لعملية لعملية إختيار وتنفيذ الاستراتيجية :

<sup>1</sup> - مفتاح محمد دياب " اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات المرجع السابق ص 290.

## الفصل الأول ماهية التخطيط الإستراتيجي

لكل عمل قاعدة أو مجموعة من القواعد تساعد في توضيح المتطلبات الرئيسية لتنفيذ ونجاح العمل وبالتالي فإن عملية التخطيط تحتاج لقواعد أساسية لضمان نجاحها ولقد أوجزها د. سيد عليوة في كتابه الخطط الاستراتيجية في إطار الملامح التالية:

أ/ التخطيط يأتي أولاً ويقصد به أن الوظائف الإدارية المقصود منها المساعدة في تنفيذ الخطة وبالتالي فلا بد من التخطيط أولاً وإعداد الخطة وعلى ضوء ذلك تكون كفاءة وجودة ونجاح الوظائف الإدارية .

ب/ الالتزام لابد من الالتزام بالأسس والخطوات الصحيحة للتخطيط ثم الالتزام بما وضعه فالخطة تستنفذ جهداً ووقتاً وتكلفة ، فلا بد من مداومة المحافظة على هذا الجهد بالالتزام بما أسند إليه والالتزام الجاد بتنفيذ الخطة.

ج/ المعلومات الصحيحة : إعداد قاعدة دقيقة للبيانات وهذا عنصر هام من عناصر التخطيط وهو تجميع المعلومات الصحيحة والدقيقة وتكوين الفروض والاحتمالات المنطقية حتى تساعد في نجاح التخطيط .

د/ التلازم : أن هنالك تلازماً كبيراً وأساسياً بين عملية التخطيط وعملية الرقابة ، ويعتبر التخطيط الصحيح عنصراً أساسياً في نجاح عملية الرقابة بوضعها لمعايير رقابية دقيقة وصحيحة ، وكذلك تعتبر عملية الرقابة عنصراً مساعداً هاماً لتنفيذ الخطة والسير الصحيح بها فهناك تلازم وتكامل بينهما.

هـ/ المشاركة : إن مشاركة الأفراد المنفذين والمساهمين في وضع الخطة يكون من أهم الأمور في حدوث الفعالية للخطة فهو ادعى لقبولهم لما فيها واقتناعهم وحماستهم لتحقيقها.

د/ التنسيق : إن من أهم أسباب نجاح عملية التخطيط والتي يجب مراعاتها هي حسن التنسيق بين الجهات التي تشارك في تنفيذ الخطة وبين الخطط الرئيسية والخطط الفرعية.

ز/ الرجل المناسب في المكان المناسب . التخطيط قضية رابحة من حيث المبدأ ، تحتاج أن يقوم على تنفيذها أفراد على كفاءة للأدوار المطلوبة ويتم اختيارهم وفق الاحتياج ، فلا بد من مناسبة الأفراد الفاعلين بالخطة للأدوار المنوطة بهم.

ح/ الوضوح : لابد أن يكون هنالك وضوح تام ومعرفة كاملة بالأهداف والسياسات للمستويات التي يتم التخطيط لها لجميع الأفراد القائمين بالتخطيط والتنفيذ.

ط/ رقابة فعالة : إن التخطيط والرقابة متلازمان ، لذلك يجب أن يتضمن التخطيط معايير رقابية تضمن نطاقاً رقابياً فعالاً للمساعدة على التنفيذ وتصحيح الانحرافات أولاً بأول والسير بالعمل قدماً للأمام.

### خاتمة الفصلالاول

لقد حولنا في هذا الفصل أن نلموس شكل عام ماهية التخطيط الإستراتيجية هذا الذي أصبح لا يفارق بحثنا ولسشاطتنا إذ قمنا في البداية بإعطاء بعض التعارف التي ارتأينا أن تكون بمثابة المدخل لمفهوم الإستراتيجية وهذا احتسز بل بعض الغموض عن هذا المصطلح البسيط فقرأت هو العميق في تنفيذ هو وتوظيف ثم في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة في التخطيط الاستراتيجي

السياحة والتخطيط الاستراتيجي

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.

#### أولا - 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 جويرفولر GuyerFreuler: "السياحة هي ظاهرة طبيعية، والأساس فيها الحاجة المتزايدة للحصول على عملية الاستجمام، وتغيير الجو والوعي الثقافي لتذوق جمال المشاهد الطبيعية ونشوة الاستمتاع بجمال الطبيعة<sup>1</sup>.

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

تعريف "Hall": "هي التنقل المؤقت للناس إلى أماكن خارج سكنهم أو أعمالهم الاعتيادية، والنشاطات التي يقوم بها خلال الإقامة في تلك الأماكن<sup>3</sup>.

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<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - سماعيين نسبية دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2012، ص 7.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي أصول صناعة السياحة، الطبعة الثانية الوراق للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 14.

<sup>3</sup> - Christine Gagnon et Serge Gagnon, l'écotourisme entre l'arbre et l'écore, presse de l'université du Québec, 2006, p117.

<sup>4</sup> - Jean Pierre Griotart, Michel Balfet, management du tourisme, 2e édition, Pearson éducation France, 2007, p04

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 المرجح<sup>1</sup>.  
وتعرف أيضا : أنها مفهوم مركب لا ينطوي على تنقل الأشخاص من مكان إقامتهم الأصلي فقط بل يجب توفر نطاق من النشاطات والخبرات والتسهيلات والخدمات<sup>2</sup>.

من خلال التعريف 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 التعريف:

- 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 قضوا مدة أقل من 24 ساعة".  
وقد قامت لجنة الإحصائيات بعصبة الأمم المتحدة في 1937 بتحديد من هم السائحون على النحو التالي<sup>3</sup>:

- 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 ويتنفع بوقت فراغه لإشباع رغبة الاستطلاع تحت أي شكل من الأشكال هذه الرغبة ولسد حاجة من الاستجمام والمتعة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -Bernard Schéou, Du tourisme durable au tourisme équitable, (quelle éthique pour le tourisme de demain), 1<sup>ère</sup> édition, Group de Boeck s.a, Bruxelles, 2009, p99

<sup>2</sup> -Stephin Williams, Tourism géographie, routledge contemporary Human geography series, new York, 1998,p5

<sup>3</sup> - خالد كواش السياحة : مفهومها ، أركانها ، أنواعها ، الطبعة الثانية، دار التنوير للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2007، ص ص 35.36.

<sup>4</sup> - محمد ميسر، حجاب الإعلام السياحي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 22

كما عرف قاموس أكسفورد السائح على أنه: " الشخص الذي يقوم برحلة أو رحلات بغرض الترويح والتثقيف، أو من أجل الاهتمامات الخاصة أو لكون منطقة الاستقبال مفضلة لديه <sup>1</sup>.

كما يعرف السائح أيضا على أنه: " الشخص الذي يقضي فترة زمنية خارج مكان إقامته الدائم وينفق المال لعرض تحقيق حاجاته ورغباته الشخصية<sup>2</sup>.

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<sup>3</sup>.

وهكذا فإن مصطلح السائح يمكن أن يشير إلى:

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 لغرض العمل أو الكسب؛  
زائر المبيت: أي شخص يقضي ليلة أو أكثر في هياكل المبيت الجماعية أو الخاصة في المكان المزار.

ثالثا - أهمية السياحة

تنبع 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 بتنوع 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.

<sup>1</sup> محمد صبحي عبد الحكيم، حمدي أحمد الديب، جغرافيا السياحة، الطبعة الثانية، مكتبة الأنجلو المصرية، 2001، ص 12

<sup>2</sup> نبيهة صالح السامرائي، علم النفس السياحي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2002، عصمت عدلي، الأمن السياحي والأثري في ظل قوانين السياحة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 17

<sup>3</sup> صلاح الدين خريوطي، السياحة المستدامة دليل الأجهزة المحلية، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 20

### 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، وهبذلك لا تختلف عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى التي تسعى إلى استغلال الموارد الطبيعية المتاحة كالموارد المعدنية والغابات، ويمكن حصر أهم الخصائص صناعة السياحة فيما يلي<sup>1</sup>:

1- تعد السياحة نشاطا اقتصاديا متزايدا خاصة فيما يتعلق بالدخل والاستخدام السياحيين، وتفسر ذلك أن إقدام السياح على الإنفاق وتحويل نقودهم إلى عمولات الدولة التي يزورها 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 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.

صناعة متداخلة ومركبة، أي أنها تشمل على العديد من الخدمات السياحية المختلفة

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.

<sup>1</sup> كعواش خالد أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

ب - تتميز السياحة بمرونة عالية، لكل من السعر والدخل، 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 غالبيته 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 والمستقبل 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 المتوقعة 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 وكافة 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<sup>1</sup>:

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- لسياحي 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:

أولا - حسب جنسيات السياح تقسم السياحة إلى قسمين هما<sup>2</sup>:

1- الأجانب: وتتضمن جميع الأجانب ما عدا مواطني أهل البلد، وتنظم المنظمات السياحية برامج خاصة لجذب السواح الأجانب بما يتلاءم مع أذواقهم ورغباتهم.

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

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 غالبا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> قماروي نوال، أثر الترويج السياحي في ترقية الخدمات السياحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010 11.

<sup>2</sup> أحمد محمد مقابلة صناعة السياحة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 43.

<sup>3</sup> فيصل الحاج ذيب، ميادئ السياحة، الطبعة الأولى إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2001 60.

- 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<sup>1</sup>.
- 3- السياحة الاجتماعية: وقد تكون هذه السياحة للمحافظة على بقاء العلاقات الاجتماعية بين الأسر والأفراد ومن أبرزها السفر من أجل زيارة الأقارب والمعارف<sup>2</sup>.
- 4- السياحة العلاجية: يهدف هذا النوع من السياحة إلى إمتاع النفس والجسد معا بالعلاج أو هي سياحة العلاج من أمراض الجسد مع الترويح عن النفس ويقسم هذا النوع من السياحة إلى قسمين: السياحة العلاجية وتعتمد على دعام 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 الرمال، والشمس بهدف الاستشفاء من الأمراض الجلدية والروماتيزم.
- وقد يعد هذا النوع الأول أكثر حراكا من النوع الثاني لأن ثقة المريض به أكثر من النوع الثاني.
- 5- السياحة الثقافية: يهتم هذا النوع من السياحة بشريحة معينة من السائحون على مستويات مختلفة من التعليم 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.
- 6- السياحة الدينية: هي السفر من دولة لأخرى أو الانتقال داخل حدود دولة لزيارة الأماكن المقدسة لأنها سياحة يهتم بالجانب الروحي للإنسان فهي مزيج من التأمل الديني والثقافي، وهي أرض زاخرة بالمعالم الدينية الساحرة
- 3
- 7 - سياحة المؤتمرات: يقصد بها المشاركة في المؤتمرات أو بابات 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<sup>4</sup>.

1- أمنة أبو حجز، الجغرافيا السياحية، الطبعة الأولى، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2001 75

2- مروان السكر، الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 26

3- أمنة أبو حجز، مرجع سبق ذكره، ص 76.

4- عصمتي، وآخرون، مقدمة في الإعلام السياحي، الطبعة الأولى، الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011 21

ثالثا - تقسيم السياحة وفقا للعمر وتنقسم إلى عدة أنواع وهي<sup>1</sup>:

1- نعتنق بهذا النوع من السياحة بالمراحل العمرية من 7-14 في رحلة 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

3- سياحة الناضجين: وهذا يتضمن مرحلة عمرية - هي رة 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.

4- سياحة المتعاقدين: يعتبر هذا النوع من السياحة من أنواع السياحة التقليدية في الغرب وغالبا ما يشارك به 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<sup>2</sup> :

- 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.

- هي :

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.

1- الغزيز، صناعة السياحة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008 76.

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

## المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي السياحي

بدأ التخطيط السياحي مع ظهور السياحة كعلم ، وبدأ الاهتمام به من طرف الحكومات والمنظمات، 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- تعريف التخطيط السياحي

يعرف التخطيط السياحي بأنه: " نوع من أنواع التخطيط التنموي، وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المرورية المقصودة والمنظمة والمشروعة التي تهدف إلى تحقيق استغلال واستخدام أمثل متابعة لعناصر الجذب السياحي المتاح والكامن وتحقيق أقصى درجات المنفعة الكبرى الممكنة، مع وتوجيه وضبط لهذا الاستغلال لإبقائه ضمن الدائرة المرغوب فيها ، ومنع حدوث أي نتائج أو آثار سلبية ناجمة عنه<sup>1</sup>. 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، وتوجيهها وتحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع وفلسفته الاجتماعية التي ارتضاها إطار لوجوده ونموه<sup>2</sup>.

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

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 متأية من خبرة

<sup>1</sup> ياسين مرخي، التوازن البيئي والتنمية السياحية ، مذكرة ماجستير ، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية، جامعة 20 2010.

<sup>2</sup> عيسائي عبد الفتاح ، دور التخطيط السياحي في ترقية الخدمات السياحية في الجزائر، مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015. 13.

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

لمخطط السياحي واجتهاداته التي تنطلق من معطيات البيئة المحيطة. "4 ويرى ميرفي ( MURPHY) أن التخطيط السياحي يتم بتوجيه وتنظيم المناطق السياحية من أجل الحصول على المنافع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية".<sup>1</sup>

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 أساساً على المحافظة على قيم المواقع السياحية سواء كانت تعتمد في جاذبيتها على الموارد الطبيعية والثقافية".<sup>2</sup>

أما أحمد 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".<sup>3</sup>

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 والمشود 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:

- ط 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 السياحي ويوزد الجهات المسؤولة بالأساليب والاتجاهات التي يجب أن تسلكها، مما يسهل عملها ويوفر الجهد الضائع.
- 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.<sup>4</sup>

1- أحمد أديب أحمد، تحليل الأنشطة السياحية في سورية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد قسم الإحصاء والبرمجة، جامعة سوريا، ص 32.

2- كباش حسين قسيمة، التخطيط السياحي وأثره في مناطق ومواقع التراث الأثري مجلة جامعة شندي، السعودية، العدد 9، 2010

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

4- مسمش نجاد، 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، 10.

- 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 للتشيط السياحي ولذلك فإن التخطيط السياحي ضروري لوضع جميع العناصر السياحية في الاعتبار وتنميتها بشكل مناسب<sup>1</sup>.
- يقود التخطيط السياحي السليم إلى تحقيق التنمية السياحية على أساس نظام العلاقات الداخلية بين كافة دات 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 السياح<sup>2</sup>.
- هـ - يتضمن التخطيط السياحي الاهتمام بحماية البيئة والتوسع في المحميات الطبيعية والمناطق الخضراء والتي تسهم في زيادة الحركة السياحية<sup>3</sup>.
- يترتب على النشاط السياحي مشكلات اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية، والتخطيط السياحي يمكن أن يمنع حدوث هذه المشاكل أو وضع الحلول المناسبة في حالة حدوثها<sup>4</sup>.

#### أهداف التخطيط السياحي

يمكن للتخطيط السياحي أن يحقق مجموعة من الأهداف قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية أو سياسية لمي<sup>5</sup>:

- لأهداف الاقتصادية: يهدف التخطيط السياحي إلى خلق التوازن الاقتصادي والاجتماعي داخل ال حيث تؤدي السياحة إلى تطوير وتنمية المناطق الأقل حظا في التنمية إذ غالبا ما تنجته التنمية أو التخطيط إلى المناطق التي تتوفر فيها المزايا الطبيعية والمناخية والتي لم تنشأ فيها المشاريع الصناعية والتجارية، ويهد 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- وفر إطار عمل مناسب لتحديد المستوى المعيشي من خلال المنافع الاقتصادية المتأتية من السياحة؛

1- فؤاد عبد المنعم البكري، مرجع سبق ذكره، ص 145.146

2- إياد عبد الفتاح السور ، أسس تسويق الخدمات العلاجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 231

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

4- في د المعطي أحمد ، أسس التخطيط السياحي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة، 2001 58

5- عبد الحفيظ مسكين، إستراتيجية تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال المخطط التوجيهي للهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السسير 2016، ص 117 118

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

3- هـ : إن الحضارة، وبوجه خاص إحياء التقاليد وطريقة حياة المواطنين لما تتميز به من خصائص طبيعية واجتماعية وحضارية تصبح عناصر جذب سياحية؛

4- حدة بين المجتمعات المختلفة وهذا هدف مهم ورئيسي لتطوير السياحة المحلية (الداخلية) في

ير

5- هـ تنمية 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 اجل استخدام الأماكن و المناطق و الموارد السياحية، ثم تطويرها لتكون مراكز سياحية ممتازة

؛ :

2- مائة 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- لتخطيط السياحي يولد حالة الوعي السياحي والبيئي على مختلف المستويات بحيث تقوم الدول بسن لقوانين 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، ويتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل السياحي للبلاد وتحقيق الأهداف الخاصة بذلك وهو ما تقوم به الإدارات الرسمية وتركز على التنمية المح

1.

وهناك من يعرفه على أنه : " كافة الإجراءات المؤدية على وضع أهداف ممكنة التنفيذ في المجال السياحي على ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة والنظر للأولويات المقررة<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه: " رسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي في دولة معينة وفي فترة زمنية محددة، ويقتضي ذلك حصر الموارد السياحية في الدولة من أجل تحديد أهداف الخطة السياحية وتحقيق تنمية سياحية سريعة ومنظمة من خلال إعداد برنامج متناسق يتصف بشمول فروع النشاط السياحي ومناطق<sup>2</sup>.

ويعرف بأنه: " عبارة عن تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة السياحية ( كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة... الخ) وذلك يربط هذه المنطقة ببيئتها الخاصة ببيئة النشاط السياحي الذي تتبعه، ويمكن بذلك أن تحقق أهداف طويلة الأجل<sup>3</sup>.

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 الحكوم والخاص؛ ميان عملية التخطيط الاستراتيجي السياحي مراجعة شاملة لكافة الأوضاع والعوامل المؤثرة على أداء معورحية القطاع السياحي وهذا يعني الوصول إلى أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية وجود الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأهداف الموضوعية والتي ستترجم إلى برامج قابلة للتنفيذ؛ إيجاد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الأهداف الواقعية التي تثمن صياغتها بعد الدراسة<sup>4</sup>.

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:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد عودة حسين، أحمد مجيد حميد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، 74 2009 140.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مسكون، دور التسويق في تطوير النشاط السياحي في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، 96. 2010

<sup>3</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 440.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية 2008، ص ص 114 115.

<sup>5</sup> محمد حسن النقاش مرجع سبق ذكره، ص ص 25 26.

## السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي :

- نه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصص و استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف
- لإستراتيجي في مضمار السياحة يركز على المستقبل وكفترات زمنية طويلة الأجل متوقعا لنتائج مستقبلية على أساس فرص خ
- لاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة التغيرات الخارجية والتنافسية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية وغيرها...؛ المخاطر
- يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعر  
والإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية؛
- يهيئ الإستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتعرف على الإستراتيجيات واختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة السياحية أفضل وضع في فترة مستقبلية أخذ 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؛
- تراتيبي السياحي يشمل أبعاد عديدة ومتنوعة ، همها تحديد الأهداف وتحديد الإستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة السياحية في المستقبل؛
- لتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي مستويات ثلاثة .  
— مستوى المنظمة السياحية أو منظمة الضيافة؛

ذ

### 3 - أهمية التخطيط الإستراتيجي السياحي:

- التخطيط الإستراتيجي السياحي جد ضروري لضمان التناسق بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى يمكن ذكر أهمية التخطيط الإستراتيجي السياحي فيما يلي:
- ج التخطيط السياحي على المدى البعيد يربط 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 نطلقات جهوية ومحلية؛

-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 استشراف أنماط الطلب المتوقعة على الطلب المتوقعة على السياحة

ومحاولة تلبيةها، علاوة على ذلك يعمل التخطيط السياحي على زيادة وتعظيم رضا السياح من خلال أنشطة لغات 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 السائح<sup>1</sup>.

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

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

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

2.

### المطلب الثاني: أسس التخطيط الإستراتيجي السياحي

تعتمد توجهات التخطيط السياحي الإستراتيجي على الأسس التالية<sup>3</sup>:

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

2- بناء نموذج عام يقوم على وصف اتجاهات ومقادير العلاقات والروابط بين المكونات بعناصرها ومتغيراتها

3- 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 وجاهزته للعرض في السوق السياحي.

4- سح وارد الخاصة بها، وهذا يتطلب تقييما نوعيا وكما للموارد السياحية وقدرتها التحملية والعلاقات بين هذه الموارد ومنتجاتها.

5- صميم وبناء صورة المقصد السياحي القائمة على خصوصية وتفرد وطبيعة الأسواق السياحية المستهدفة.

1- سمير سالي، 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.

3- عبد الإله أبو عياش، حميد عبد النبي الطائي، التخطيط السياحي (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الأولى الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،

2014 55.54.

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- لتسويق 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.

8- يركز على خدمات الضيافة والسفر وخاصة تسهيلات الإقامة والإيواء والمطاعم في المنتجعات والفنادق والموتيلات والشاليهات وكذلك خدمات النقل السياحي المريح والخدمات المساندة وخاصة تسهيلات التسلية والتسويق والإرشاد السياحي وتوفير المعلومات.

9- حماية الموارد الثقافية وحماية الأنظمة البيئية الأصلية من خلال إجراءات سياحية تتمتع بالكفاءة والخبرات الواسعة.

10- يركز على المساعدة 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 الاستراتيجي السياحي

توجد العديد من الأساليب التي من خلالها يمكن ممارسة التخطيط الاستراتيجي السياحي، ومن أهمها:

1- يخطط 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. 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 في ذلك لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الكسب للسكان المحليين ليس لغبرهم 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

- لخط السياحة الطبيعية والاقتصادية ينبغي أن تدمج في التخطيط الشامل على المستوى القومي، مستوى الإقليمي، والمستوى المحلي بحيث تغطي كافة المجالات والأنشطة، وبوجه الخصوص الزراعية منها، والإسكان والحفاظ على البيئة وشبكة النقل وخدمات البنية التحتية.
- سياسات تحقيق التنمية السياحية تدريب تمويل إشراف) يجب أن تعطى الأهمية البالغة وتظهر بوضوح في سياسات 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: مراحل ومستويات 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 رئيسية

هي:

#### أولاً - التخطيط الإستراتيجي السياحي على المستوى المحلي

يكون التخطيط الإستراتيجي السياحي في هذا المستوى المكاني متخصصاً وتفصيلياً أكثر منه في المستويات المكانية الأخرى، وعادة يتضمن تفاصيل عن جوانب عديدة منها<sup>1</sup>:

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

وتسبق كثير من خطط التنمية في هذا المستوى المكاني بدراسات 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.

#### ثانياً - التخطيط الإستراتيجي السياحي على المستوى الإقليمي:

<sup>1</sup> 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 10/03/2010-9 18.

يركز التخطيط الإستراتيجي السياحي في مستواه الإقليمي على جوانب عديدة منها على سبيل المثال

لح 1:

- وابات العبور الإقليمية وما يرتبط بها من طرف مواصلات إقليمية ودولية بأنواعها؛ -
- وكافة الخدمات السياحية الأخرى؛
- السياسات السياحية والاستثمارية والتشريعية وهيكل التنظيم السياحية الإقليمية؛
- برامج الترويج السياحي
- برامج التدريب والتعليم والاعتبارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، إلى جانب تحليل
- مراحل وإستراتيجيات التنمية و برمجة المشاريع.

والتخطيط الإستراتيجي السياحي على المستوى الإقليمي متخصص وتفصيلي بدرجة أقل من المستوى المحلي وأكبر من المستوى 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<sup>2</sup>.

ثالثا - التخطيط السياحي الإستراتيجي على المستوى الوطني:

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

رابعا - التخطيط السياحي الإستراتيجي على المستوى الدولي:

ستراتيجي 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 جغرافيا في عدة دول متجاورة كما الحال في جبال الألب في اارة 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 تشار 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

ك لي 3:

- المرحلة التحضيرية:

<sup>1</sup>- مسمش نجاة، بن عبيد فريد مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup>- نور الدين هرمز، التخطيط السياحي والتنمية السياحية ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية

<sup>3</sup>- عثمان محمد غنيم، بنيتا نبيل سعد التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، 81-77.

تكون الحكومة في هذه المرحلة قد اتخذت قرارا بتمية 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 لادب 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 واللجنة 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 لا بد 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، وكيف 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، وتشمل عملية جمع البيانات التعامل مع مصادر البيانات المختلفة غير المسوحات مثل: السجلات، المقابلات الشخصية، العمل الحقلبي الصور الجوية والفضائية.

#### مرحلي 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

ك

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.

## : السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

إعداد السياسة المقبولة: يتم في هذه المرحلة إعداد السياسات السياحية والبدائل المختلفة ثم يجري تقييمها 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 السياسة ورسم 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 الخصا :

✓

✓

5 ✓

✓

✓

✓

✓

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

لخ .

### المطلب الثالث: عناصر التخطيط الاستراتيجي السياحي

إن التخطيط الاستراتيجي السياحي يتكون من عناصر جزئية وعناصر كلية وفيما يلي سنتطرق إليها بشكل من

أولا - عناصر التخطيط الاستراتيجي السياحي المتعلقة بمكونات البيئة الكلية:

يحتوي التخطيط السياحي الاستراتيجي على خمسة عناصر أساسية تهدف إلى تخطيط وتطوير الإقليم سياحيا وهي. كما يلي:

1- التخطيط الطبيعي للمقومات الطبيعية:

يعتبر التخطيط الطبيعي في مقدمة العلوم الحديثة حيث يشمل 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 بالبيئة سواء كانت طبيعية أو من صنع الإنسان فالموارد البيئية وأوضاع<sup>1</sup>.

تلك العوامل مهما في تحديد موقع المرافق السياحية ويهدف التخطيط الطبيعي للسياحة على تحقيق الأغراض الرئيسية وهي : كما يلي:

- امل ومتكامل للتنمية السياحية والتنمية بشكل عام كالزراعة والصناعة والاستخدام والبيئة وذلك ضمن حدود طاقات السياسة التنموية على الصعيد القومي والإقليمي؛
  - توزيع السكان نحو الأحسن والأمثل في المناطق الحضرية الريفية في الإقليم؛
  - وضع برنامج متناسق للتنمية والتطوير السياحي وذلك من أجل تحقيق عملية التوازن. 2-
- ع:

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

- مستوى المعيشة لسكان الإقليم أو المنطقة؛ ب -
- تأثير المراكز الثقافية وخاصة المراكز الاجتماعية والنقابات الاتحادات ومدى تأثيرها في والتطور الاجتماعي؛ التغير

- عدد السكان ونسبة نموهم وتطورهم في الماضي والمستقبل ورغبتهم في تطوير السياحة ضمن الإقليم؛
- هـ - الجنس والتركيب العمري؛

- هجرتهم الداخلية والخارجية؛
- خدام الأيدي العاملة والفنية في مجال التخصص
- حي - 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؛

<sup>1</sup> - محمد حسن النقاش مرجع سبق ذكره، ص ص 91 92.

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.

هـ فالتخطيط الاجتماعي للسياحة ينظر إليه على أنه تحديد ومراجعة وتغيير إطار العلا  
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  
في أ 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  
دراسات 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 المتنزعات ومن ثم الاهتمام بالمراكز الأثرية داخل المدن<sup>1</sup>.

5- تخطيط البنية الأساسية تسمى 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  
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- 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  
وظيفية العملية، يقوم بتخطيط العمالة السياحية متخصص في تخطيط العمالة والتدريب، وفي بعض الأحيان

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم، بنيتا نيل، سعد مرجع سبق ذكره، ص 193-200

## : السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

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

- تقييم استغلال الحالي للعمالة السياحية وتح

- طلبية في قطاع السياحة حسب التخصصات المختلفة:

- تقييم مصادر القوى العاملة التي ستوفر في المستقبل؛

؛

2- بيئة الاستثمار السياحي يتطلب تطوير السياحة استثمارات مالية كبيرة

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 الاستثمار المحلية والعالمية المتاحة ونتاج 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- المخطط 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 السياحي المبادئ الرئيسية لعملية التسويق السياحي وعلاقتها  
المنتج السياحي والتقييد 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 غالباً عمر الخطة التنموية، ثم توضع الإستراتيجية التسويقية بناء على هـ اف الأسواق المستهدفة، مع الأخذ بعين الاعتبار سياسة التنمية تشمل الإستراتيجية التسويقية ما يلي:

مواعيد الأسعار التشجيعية حسب الأولويات لمناطق وأقاليم سياحية محددة:

؛

- أي معوقات قد تكون سياسية أو كوارث طبيعية

- 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 والإجراءات 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 تصد 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 المنتجعات السياحية : المنتجع السياحي هو الموقع السياحي الذي يحقق الاكتفاء الذاتي للسياح، ويوفر مجالات واسعة من المرافق السياحية والخدمات لأغراض الترفيه والاستجمام والمعالجة، وتجري في كثير من دول العالم عمليات تطوير للمنتجعات القائمة وذلك من أجل رفع سويتها الاقتصادية لتتمكن من منافسة المنتجعات الجديدة وتفادي الآثار السلبية على البيئة من خلال تحقيق معايير التصميم الحديثة الخاصة بالبيئة كذلك تقوم من الحكومات بإنشاء المنتجعات جديدة بأحجام كبيرة نسبيًا تدعمها أنظمة تسويقية وإعلامية كثيفة، تنتشر المنتجعات بأنواعها المختلفة في مناطق الشواطئ والسواحل المناطق الجبلية، مناطق التزلج، القرى السياحية المناطق ذات الخصائص الطبيعية المميزة والمواقع التاريخية والأثرية، تعتمد المنتجعات السياحية في وجودها على تعدد عناصر الجذب السياحي بهدف تنوع الغرض والأنشطة السياحية لأكثر 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 للسياحة 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 للسياحة أن يكون عملية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص والأفراد، حيث يلعب دورا بالغ الأهمية في تطوير النشاط السياحي.

واقع التخطيط الاستراتيجي السياحي في مديرية السياحة لولاية مستغانم

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

تمهيد :

يعتبر

دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر أحد قطاعات الإنتاج والخدمات الذي يهدف لرفع الكفاءة الاقتصادية وتحقيق تنمية بشرية عبر الاستثمار المكثف للإمكانيات الاقتصادية والحضارية والتوظيف الأمثل للموارد العاملة.

ك  
ت  
اهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي لموض القطاع السياحي.  
تمهيد هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور البارز والاهمية الكبيرة للتخطيط للعملية السياحية كأداة لتحقيق تنمية سياح

يدور محتوى هذا الفصل الى ثلاث مبحث أما المبحث الاول مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر

وفي المبحث الثاني :

الإستراتيجية السياحية في الجزائر

### المبحث الأول : مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر

السياحة تشمل الإمكانيات الطبيعية والمادية التي يتوفر عليها أي بلد والتي هي بمثابة الـ 5 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

#### أولا- 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. تربع الجزائر على مساحة تقدر بـ 2381741  $\text{km}^2$  ، إن هذه المساحة التي تتراوح في المسافات من الشمال إلى الجنوب، ومن الشرق إلى الغرب بين 1500 2000  $\text{km}^2$  تجعل من الجزائر أوسع بلد إفريقي<sup>1</sup>. وتتميز الجزائر من شمالها إلى جنوبها بثلاثة أنواع من المناخ:

- طي على السواحل الممتدة من الشرق إلى الغرب ودرجة الحرارة متوسطة عموما في هذه المناا شهر أكتوبر إلى أبريل وتقارب 18 درجة، أما في شهر جويلية وأوت فتصل إلى أكثر من 30 درجة، ويكون الجو حارا

- مناخ شبه قاري في مناطق الهضاب العليا يتميز بـ رد ورطب في الفترة من أكتوبر إلى ماي وتصل درجة الحرارة أحيانا إلى خمس درجات أو أقل في بعض المناطق أما باقي أشهر السنة فتتميز بدرجة جافة وتصل إلى 30

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي للسياحة في الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

- صحوي في مناطق الجنوب والواحات ويتميز بموسم طويل حار من شهر ماي إلى سبتمبر حيث تصل 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، تيس بني صاف<sup>1</sup>

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 التي تتميز بالبرودة صيفا<sup>2</sup>

4- المناطق الصحراوية: تقدر مساحة الصحراء الجزائرية بـ 2 5 2 بها أجمل غروب الشمس في العالم تتميز بالمناطق التالية: <sup>3</sup>

-منطقة أدرار: تقع بالجنوب الغربي، مساحته 427000 2 5 270000 نسمة، هذه المنطقة لي كما تحتوي عليه من مناظر طبيعية وأثار قديمة.

- منطقة تمنراست: 2 5 113000 وكثافة سكانية 45000 نسمة، تحتوي هذه على الحد الوطنية التي أنشأت سنة 1987 تتميز باحتوائها على حيوانات ونباتات نادرة ونقوش ورسوم تعود للقرون الماضية.

- 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: حد

1-

عيسمرارقة، دراسة أدا عو فعالية مؤسسات القطار والسياحة في الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة تبسكرة، 09/10/2010، ص 09

2- قمر اوينوال، أنثر الترويج السياحي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 117.

3- محمديوافية، دور الترويجية الخدمات السياحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 123.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

حمام بوحنيفة بمنطقة معسكر ، حمام ريفية يعين الدفلى (170 كلم غربا، وفي الشرق يوجد حمام الشلالة بولاية قلمة، حمام قرقور بولاية سطيف، حمام الصالحين بسكرة، أما عن المنايا الحموية غير المستغلة التي لا تزال على حالتها الطبيعية ما يفوق 60%<sup>1</sup>.

6- الحظائر السياحية الوطنية: لجزائر العديد من الحظائر الوطنية المتواجدة في مختلف أرجاء الوطن هي كآلي:

- الحظيرة الوطنية للقالة 78000 هكتار: تقع شمال الجزائر بالمحاذاة مع البحر الأبيض المتوسط وتضم 3 لي 50 نوعا للطيور وأنواع من الحيوانات الأخرى.

- حظيرة جرجرة 50018 هكتار: وتقع في قلب الأطلس التلي تبعد 50 ك لجزائر العاصمة، تستقر فيها الثلوج لمدة ثلاثة أشهر (ديسمبر، جانفي، فيفري).

- حظيرة غابات الأرز ثنية الحد 616.3 ه: 3 ك نية الحد، وتقع على حافة سلسلة الوشرس في الأطلس التلي.

- حظيرة الطاسيلي 100 هكتار: وتشمل الطابع الأثري والأركيولوجي تتميز بمختلف النقوش والرسومات الصخرية، وهي مصنفة كتراث عالمي سنة.

- الحظيرة الوطنية للبقار: التي أنشأت عام 1987م والمعترف بها كتراث عالمي من ريف منظمة اليونسكو، وهي تضم هضبة الأناكور الحظيرة النباتية والحيوانية، بالإضافة إلى المنحوتات الأثرية التي يعود تاريخها إلى 12000

#### ثانيا - المقومات السياحية التاريخية

لجزائر 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:

- الطاسيلي ناجر: تم تصنيفه من طرف اليونسكو كإرث حضاري سنة 1982 نظرا للنقوش الكثيرة والغريبة التي هـ 15000 تعود إلى حوالي 6000 سنة قبل الميلاد، وهو هضبة ممتدة في شكل شريط طوله 750 ك

1-

حميد قيو عموشة، دور القطار السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني تحقيق التنمية المستدامة، مذكرتها جستير، كلية العلوم لاقتصاديات والتجارة علوم التسير، جامعة سطيف، 2012، ص 108

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي والسياحي في الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

وعرضه يتراوح من 60 لى 100 كلم، يتربع على مساحة 12000 5 2 لى 1500م، تم تصنيف الطاسيلي ناجر محمية طبيعية وخزاناً للعديد من الحيوانات والنباتات المهددة بالانقراض سنة 1986.

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

القصبية: تعتبر من أهم المدن البحرية في البحر الأبيض المتوسط تم إنشاؤها في القرن 4 ترا هي 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 لهجومات 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 ه مدن 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 1152، بعد هذا الموقع الأول من نوعه والذي تم تصنيفه من قبل اليونسكو سنة 1980 نظرا للآثار الإسلامية الهامة التي

- تيبازة: تقع على ضفاف المتوسط، أسست من طرف الفينيقيين كمستعمرة تجارية في القرن 5 بعد مجيء الرومان تحولت إلى مستعمرة في عهد الإمبراطور " كلاوديوس " في الفترة 41-54 يشتهر البيزنطيون، صنفت تيبازة تراثاً عالمياً 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 حي.

#### أولا : 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 هي<sup>1</sup>:

1- الطرق البرية: تمتلك الجزائر أكثر من 104100 كلم (25) داد كثافتها في الشمال أكثر من لـج 38100 كلم (37) طرق ترابية صالحة للسير والحركة والباقي دون نوعية متوسطة، كما ترتبط الجزائر مع دول الساحل طريق عابر الصحراء يسمى طريق الوحدة الإفـ : 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 كـ .

2- السكك الحديدية: تربط شبكة السكك الحديدية أهم المدن الشمالية ببعضها وتصل خطوط 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

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

شركة الخطوط الجوية الجزائرية سنويا نقل 3.6 مليون مسافر ونحو 30000 طن من البضائع، كما يوجد 55 مطار دولي والباقي داخلي جهوي أو خاص أهمها مطار بومدين ومطار وهران.

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 : 5 ناقلات بترول و 9 ناقلات للغاز السائل و 7

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 1.5 مليون مشترك سنة 2014 ، وتم تسجيل حوالي 50.5 مليون مشترك في شبكات الهاتف 2016 46.6 2015 3.7 مليون مشترك. أما فيما يتعلق بسوق

اسم مع المتعاملين الثلاثة: اتصالات الجزائر "موبيليس وأوراسكوم تيليكوم الجزائر والوطنية تيليكوم الجزائر، حيث بلغ عدد المشتركين الإجمالي (جي.أس. أم ، والجيلين الثالث والرابع) 47.041 ترا 2016 43.391 مليون مشترك ما يثبت تطو ن 8.48% في

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 ترا 2009-2014

1 [http://www.elkhabar.com/press/article/120065/#sthash.MLKAE\\_aq5.dps](http://www.elkhabar.com/press/article/120065/#sthash.MLKAE_aq5.dps) 2024/06/20 تاريخ تصفح

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

لج (05): يوضح تطور الطاقة الإيوائية حسب عدد الأسرة وحسب الفئة خلال الفترة 2009-2014 ( : )

السنوات	5نحو م	4نحو م	3نجوم	2نجوم	1نجم	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	1063	71943	98804
2014	4242	1800	5829	4605	1063	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 2014، حيث ارتفع عدد الأسرة سنة 2014 إذ 15.30% مقارنة بس 2009 إذ 27.22% من إجمالي الأسرة التي توفرها مؤسسات الإيواء الجزائرية خلال سنة 2014 الأسرة التي تنتمي إلى مؤسسات الإيواء المصنفة ب 5 4 إذ 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

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

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.

أولا: 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:

5 (03): تطور السياح الوافدين إلى الجزائر خلال الفترة 2000-2014 ( : )



المصدر: 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 في 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 أضع وذلك سنة 2013 بنسبة نمو قدرها 3.75% مقارنة بسنة 2012، لتعرف بعدها انخفاضا بين سنتي 2013 و2014 بنسبة 15.8% وقد أرجعت المنظمة العالمية للسياحة سبب ذلك إلى ما تعرفه المنطقة عموما (شمال إفريقيا) من عدم استقرار أمني وسياسي.

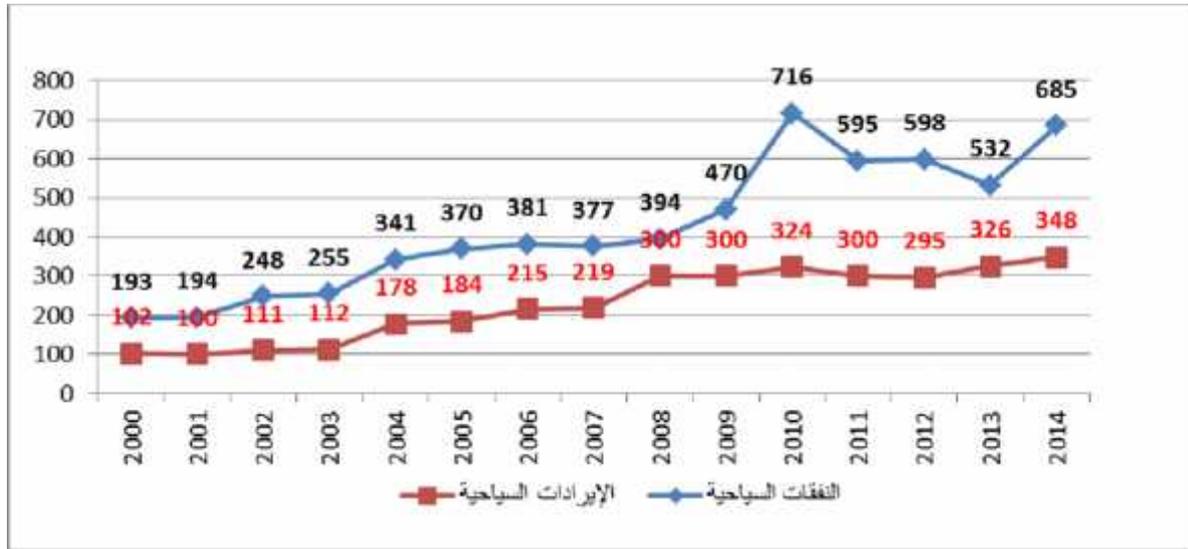
و يشير إلى أن عدد السياح المتوافدين إلى الجزائر يبقى متواضع جدا ولا يرقى لمستوى الامكانيات التي تملكها الجزائر والتي لازالت غير مستغلة أو هي قيد الاستغلال الخاطئ.

ثانيا - الإيرادات والنفقات السياحية في الجزائر:

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

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

5 (04): تطور الإيرادات والنفقات السياحية للجزائر للفترة 2000-2014 ( ) :



المصدر: بالاعتماد على:

-بيانات وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعات

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

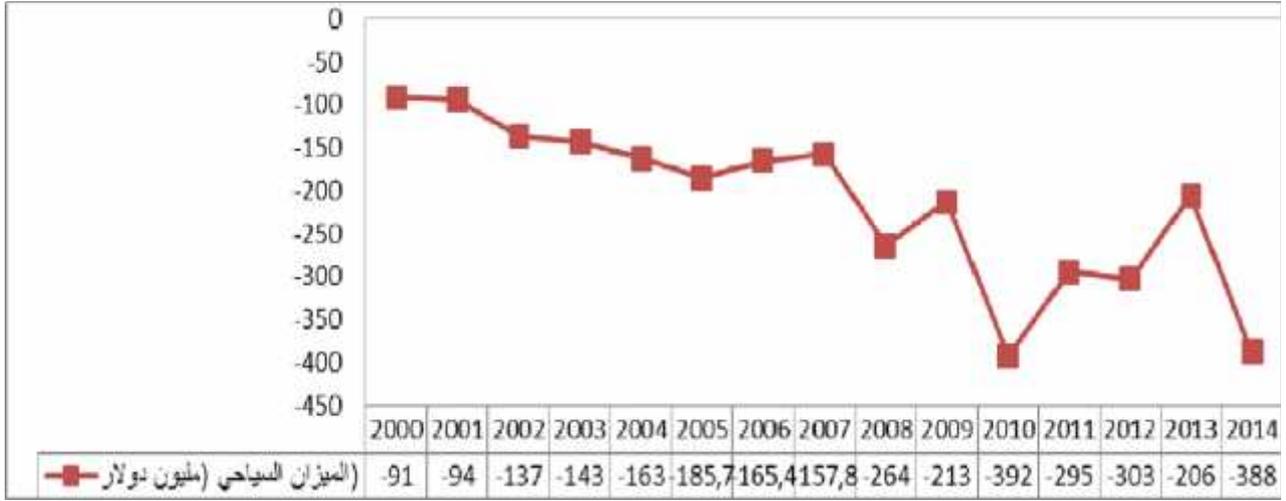
يوضح الشكل أن الإيرادات السياحية بالعملة الصعبة ضعيفة جدا إذا ما قورنت بالإمكانيات المتاحة حيث عرفت معدلات تغير سالبة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2012 إذ انتقلت من 324 مليون دولار إلى 295 مليون دولار أمريكي، ثم بدأت بالارتفاع بعدها حيث بلغت 348 مليون دولار في 2014، ويمكن أن يرجع هـ إلى الأوضاع الأمنية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

أما فيما يخص النفقات السياحية فعرفت تذبذبا في قيمتها السنوية ما بين ارتفاع وانخفاض وقد بلغ هـ 3.42 ، وعلى الرغم من أن هذا المعدل يمثل تقريبا نصف المعدل السنوي للإيرادات

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

السياحية إلا أن النفقات السياحية كانت دوما أكبر من الإيرادات السياحية وهو الميزان السياحي يسجل عجزا سنويا مستمرا كما هو موضح في الشكل التالي:

ك (05): ميزان السياحي الجزائري بين سنوات 2000-2014 ( : )



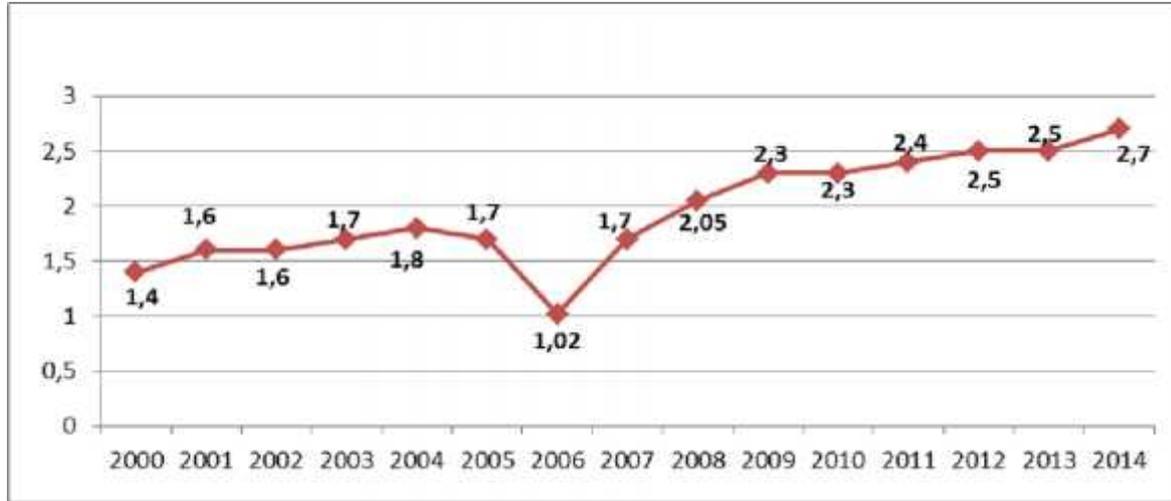
المصدر: بالاعتماد على الملحق رقم (01)

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 والمبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

5 (06) تطور نسبة مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع المحروقات لفترة 2000-2014.



المصدر: 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 2005 بينما سجلت نسبة المساهمة أدنى قيمة لها سنة 2006 . 1.02 بالمائة، وانطلاقا من هذه السنة عرفت نسبة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام ارتفاعا سنويا لتصل الى أعلى قيمة لها سنة 2014 2.7 .

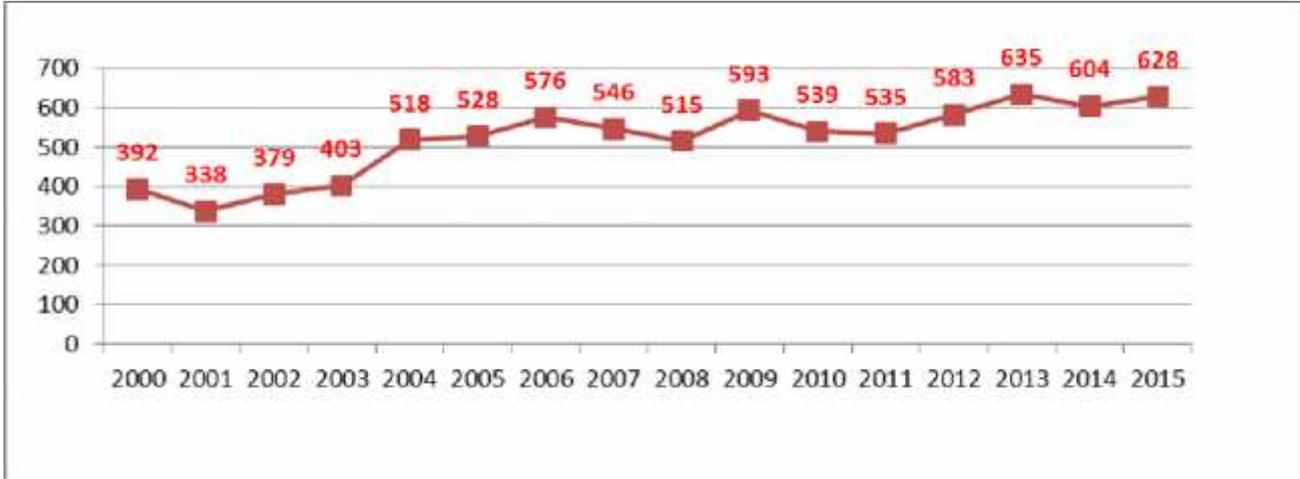
وعلى الرغم من هذه الزيادة السنوية الطفيفة إلا أن هذه المساهمة تبقى ضعيفة جدا خاصة ولشأن أن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية قد وضع نسبة 10 بالمائة كهدف تسعى الجزائر لتحقيقه بحلول سنة 2030 أي مضاعفة نسبة المساهمة الحالية بأربع أضعاف.

رابعاً: 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 الموالي يوضح ما مدى مساهمة السياحة الجزائرية في توفير مناصب :

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

كل رقم (07): تطور مساهمة السياحة الجزائرية في التشغيل خلال الفترة 2000-2015 (الوحدة: ألف عامل)



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

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن عدد العاملين في القطاع السياحي عرف نموا ملحوظا خلال الفترة 2000 إلى 2015 ، حيث تضاعف بـ 1.6 % إذ 3926 إلى 6283 ألف عامل سنة 2015 ك نصيب الوظائف المباشرة منها 50.61%، بينما بلغت نسبة توفير الوظائف غير المباشرة 49.38%.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

المبحث الثاني: دراسة حول مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم

المطلب الأول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية :

مديرية الصناعة والسياحة التقليدية هيئة منالهيئات والأجهزة الإدارية علمستو بالولاية مكلفة بمهاموظائفمضيد

لج

ك

المرسومالتنفيذيالمتضمنانشاءالمديرية :

2010

20

257-10

السالفالذكرفانمديرية السياحة والصناعة التقليدية تكلفبالمهامالتالية :

- المبادرةبكلإجراءمشاءبإنشاءمحيطملائمومحفز لتنميةالنشاطاتالسياحية .
- متابعةتطابقالنشاطاتالسياحية لمقاييسالتسيير وقواعدممارسةالنشاطاتالسياحية .
- المساهمةفيتحسينالخدماتالسياحية لاسيما تلكالتيلباصلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن.
- توجيهومتابعة بالتسييرالهيئات المعنية مشاريعالاستثمارالسياحي
- السهرعلالتنمية المستدامة للسياحة المحلية منخلالترقية السياحة البيئية والسياحة الثقافية والتاريخية.
- تشجيعظهور طلباتسياحية متنوعة وذاتنوعية وكذا ترقيوة وتسويقالمنتجاتالسياحية المحلية.
- دعموتنمية نشاطاتالمتعاملينو الهيئاتوالجمعياتالمتدخلة فيالسياحة والحماماتالمعدنية .
- السهرعلتلبية حاجاتالمواطنينوطموحاتهمفيمجالالسياحة والاستجماموالترفيهية.
- ضمانتنفيذميزانية التسيير والتجهيز.

فيمجالالسياحة :

- إعدادمخططعملسنوييتعلقبالنشاطاتالسياحية .
- المبادرةبكلإجراءمشاءبإنشاءمحيطملائمومحفز للتنمية المستدامة للنشاطاتالسياحية المحلية.
- السهرعلالتنمية المستدامة للسياحة منخلالالعملعلتثمينالقدراتالمحلية .
- تشجيع

## الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي والسياحي في الجزائر (دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

- تنفيذ برامج جوتد ابيرترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمايات المعدنية وتقوية منتائجها.

..

حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمايات المعدنية وضمنا نشره .

● هـ

معالقطاعات المعنية فيترقية الشراكة الوطنية والأجنبية لاسيما فيميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية .

● إدماج النشاطات السياحية ضمنأدواتتهيئة الإقليموالعمرانوتثمينمناطقموافعال توسع السياحي.

● توجيه مشاريع الاستثمار السياحيومتابعها بالاتصال معالهيئات المعنية .

● السير علمطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.

● المساهمة فيتحسينالخدمات السياحية لاسيما تلكالتيلياصلة بالنظافة وحماية الصحة والأمنالمرتبطة بالنشاطات

حي .

● السير علمتلبية حاجياتالمواطنينوتطلعاتالسياحفي مجال الراحة والاستجمام والترفيه.

● تميززانياالتجهيز والتسيير فيجانها السياحي .

● ..

● المشاركة فيإعداد وتنفيذ تمويلالنشاطات السياحية بصناديقالجنوبوالهضابالعليا .

● تنشيطوتأطيرالمصالحالخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجموعية التيبتد

لمى

المستوى المحلي .

● المشاركة بالاتصال معالقطاعات المعنية فيإعداد وتنفيذ أعمالالتكوينوتحسينالمستوىوتجديد المعارفوتثمينالموارد بشرية .

● المساهمة فيإعداد المخططالسنويوالمعددالسنواتلتنمية السياحة فيالولاية ..

● إعدادحصائلالنشاطاتالثلاثيةوالسنوية للنشاطالسياحي.

مجالات الصناعة التقليدية :

● عدد مخطط عمل سنويومتعددالسنواتيتعلقبتطويرنشاطاتالصناعة التقليدية.

● المبادرة بكالإجراءمشانيفخلقجولانتملتنمية المستدامة للنشاطالصناعة التقليدية .

● المساهمة فيحماية تراثالصناعة التقليدية والمحافظة علمهورد الاعتبارله.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحي في الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

- السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج ودراسة أنشطة
- المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم عن طريق الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.
- المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.
- تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتذ
- التحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية
- جمعيات التظاهرة الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتشييدها .
- ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بـ
- إعداد الحصائل لثلاثية والسنواتية لنشاطات الصناعة التقليدية .<sup>1</sup>

الهيكل التنظيمي :

- 
- 

مصلحة الإدارة والوسائل :

- 
- 

مصلحة السياحة :

- مكتب الهيئة السياحية والمحافظة على مناطق التوسع والمواقع السياحية.
- مكتب تقييم مودع المشاريع السياحية ومتابعتها .
- مكتب مخطط جودة السياحة وضبط النشاطات السياحية والحمامات المعدنية والمراقبة .

-1

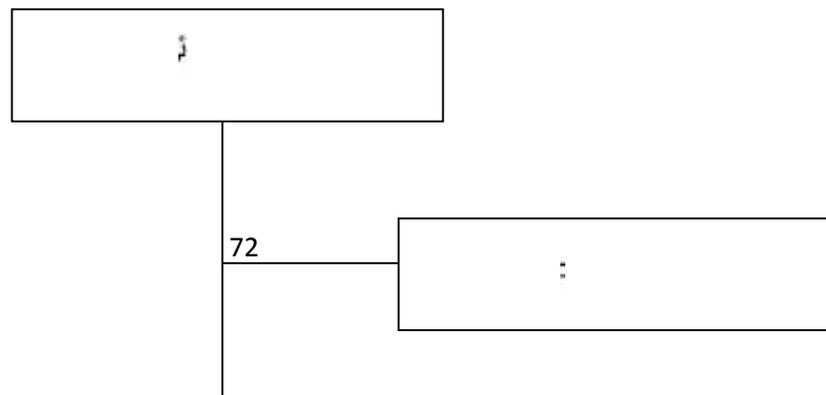
الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة حيفيا الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

مصلحة الصناعة التقليدية :

- مكتب تطوير ودعم النشاطات الصناعية التقليدية.

- ق ي ر ذ ه ل ج .. ي ن ل ج .

ك 02 : مخطط الهيكل التنظيمي :



الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحية الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

---

:

المطلب الثاني: نظرة عن قطاع السياحة مستغانم

تعتبر ولاية مستغانم من أهم المدن الساحلية بالجهة الغربية للجزائر نظرا لموقعها الاستراتيجي الهام إذ  
أنها تطل على  
البحر الأبيض المتوسط مباشرة وذلك على ساحل ممتد على طول كلم، والمؤهلات السياحية التي تزخر بها من شواطئ مازة ذهبية، وخض

## الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر (دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

رة خلاصة، ومناظراً خاذة، التي جعلتها محل أنظار واهتمام السياح، لاسيما خلال فصل الصيف الذي يشهد فيه توافدا كبيرا للسياح

أولا: الإمكانيات الثقافية والتاريخية

### 1- الجانب الثقافي

- لا يمكننا الحديث عن ولاية مستغانم دون التطرق إلى تراثها الثقافي والتنوع الفني وتنوع رجال الفن
- المشهورين بعلم مستو بالولاية، من بينهم مولد عبد الرحمان عبد القادر الملقب بكاكيال دراماتيكي.

الفنان المعروف بالغناء البدوي والشيخ حمادة عميد الأغنية الشعبية معزوز وعجاجو من بين النشاطات الثقافية التي تشتهر بها الولاية

مهرجان سيد بلخضر بن مخلوف الذي يحتفل كل شهر أوت من كل سنة والذي يكون مخصصا لأشعار الفنان نفسه والفروسية.

الذي ينظم كل صائفة وهو نوع من الفلكلور المحلي.

مهرجان الشعر والموسيقى البدوية الذي يحتفل فيه كل شهر سبتمبر من كل سنة يعين تادلست كرمال للفقيه الشيخ

- اللقاء الوطني للموسيقى التقليدية والبدوية.

### 2- المعالم الأثرية والتاريخية:

- شعاعيلية هي أحد المواقع السكنية للعهد الفينيقي معروفة باسم أسان، ورد ذكرها في كتاب البكريات في المالكو والمسالك تمتد على سطح ضيقة في غمر شهر الشلف بلدية سيد بلعطار.
- 1082 منظر فابنتا جفين حيث كان مركزا لإدارة أو المكتبة في وقت حميد

1083.

- برج الترك المسجد القديم يسمى بالطبانة بنية سنة 1340 مفيز من السلطان المريني ابي عبد الله بن ابي الحسنين سعد المريني ومنارته تذكر بمسجد الباشا علي هـ :  
1979 مواغلقو هوفياً جاعادة ترميمه.

- لـح : بنيفيا القرن الحادي عشر وكبا قيا لمدنا لساحلية جهز تبصو رلحما يها منال هجماتا لخارجية ( :  
وهذا الجدار د عمب حصناً وأ حصنة برجال محلوبابالجراد طبيعة المخطط العمراني يعطي لهذا المحيط القصبية.  
لـح . :

اعتبرت المدينة التوأ لملطبانة من طرف الإنجليز والشرقيين، بنيت من قبل البربر طابعها المحلي، أعطى القدرة علملا حـ

- لسج يا يرن : 1340 .
- : دليل علو حشية المستعمراً ينا حرقت قبيلة كاملة في :  
1845 مو يمكننا أيضاً ذكر هرو بالشهيد بن عبد المالك رمضان البلدية التي تتحتملا سم حيثاعتبر من الأوائال الذي ناستش

1954 ميستلزم تنظيم مجموعة من الرحلات لتل تعرف على هذا الأماكن التاريخية التي شهدت أحداث الثورة العظيمة

- " " 1878 " سي .

ثانيا : الإمكانيات الطبيعية التي تزخر بها الولاية :

1- الشواطئ:

:السياحة الشاطئية هيالسياحة الرائدة فيالولاية بالنظر إلى الشواطئ ذاتها الذهبية والذي يبلغ عددها 44 شاطئ تمركز أهمها في بلدية عشعاشة وسيد يلخضر .



الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحي في الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

حي " ذ "	
01:	مناطق التوسع السياحي المصادق عليها بتاريخ 21 2018
05 :	
06 :	
16	

:

:

تنتشر مناطق التوسع السياحي على طول الساحل لولاية مستغانم ولها أهمية اقتصادية كبيرة ويعتبر محور اقتصادي مهم للتنمية السياحية بالولاية لكنها تشغل مساحة كبيرة من الولاية وإذا زاد توسعها علمستو البيئة فسوف ينعكس سلبا على هديد الغطاء النباتي ونزعالرما وتلوث المياه البحرية لهذا نقترح أن يكون التوسع علمستو بالمناطق الغير المستغلة نهائيا ولا نشكل تهديد اعلا المد بالبعيد

- عمليات التجهيز :

من أجل تمهيد المقومات لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا القطاع عكضا على عديد استعدادولة من خلال مختلف البرامج القطاعية التحسينا المقصد السياحي للولاية، حيث سجلت عدة عمليات لفائدة القطاع السياحي والتي تمثلت فيما يلي:

:

الجدول رقم 03: مخططات التهيئة السياحية

الوضعية	العملية
ترا	
	مراجعة مخطط التهيئة السياحية لمنطقة التوسع السياحي كما بالمرحلة الثانية من الدراسة ايفي

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

دراسة مخطط البيئة السياحية لمناطق التوسع لسياحة جرجرة المرحلة الثانية من الدراسة كإلقالقا صخ . أرا
-------------------------------------------------------------------------------------------------------

• مخططات البيئة السياحية :

إناستغلال العقار لسياحة حيل سبق مرهونا بإعداد مخططات البيئة السياحية طبقا للقانون 03-03  
2003

المتعلق بمناطق التوسع والمواقع السياحية كونهذا المخططات تعتبر أداة لتمهية العقار وكذا تسيير مناطق التوسع لسياحة حيل والذي  
عساحية والمواصفات الخاصة بالتعمير والبناء وكذا  
لاتفاقات المطبقة فيما يخص استعمال وحماية الأملاك والعقارات المبنية حسب الطابع لسياحة حيل للموقع.

وتتمهية وتسيير مناطق التوسع لسياحة حيل وفق مواصفات مخططات البيئة السياحية الذي تم إعداده من طرف مصالح المدير.

11/03/2007

07/86

برا

.02/03/2015

15/78

ويهدف هذا المخططي:

- ✓ إنشاء مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة جديدة.
- ✓ الأثر الإيجابي على مختلف القطاعات التجارية لسياحة البيئة، الرياضة ...
- ✓ حصول الجماعات المحلية على مداخل جديدة من مختلف أنواع الحماية.
- ✓
- ✓

الجدول 04:

صخ		
1	01	
5	05	
صخ		

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

ك		
أ		
حج		
شاطئ براهيم		
ير	06	
؛		
؛		
؛		
ك		الملفات المتواجدة علم مستوى
؛	04	لحكا
؛		؛

المصدر المديرية السياحة لولاية مستغانم

التعليق :

من خلال هذا الجدول نقول ان ولاية مستغانم تمتلك مؤهلا سياحية ثمينة مما دفع الولاية المحاولة تهيئتها من خلال تنميتها

المطلب الثالث : تحليل نموذج SWOT لقطاع السياحة في المستغانم:

( و ع ي ) ( ؛ ) ك ؛ ؛ ؛

مع الحفاظ على البيئة والتراث، شرط أن يكون ضمن تعاليم ديننا الإسلامي.

1- نقاط القوة :

✓ تواجد الولاية في قلب التميز السياحي شمال المغرب.

✓ ك ؛ ؛ ؛ ( ... )

✓ ؛ ؛ ؛ 124 ≤

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة جبال الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

- ✓
- ✓ تنوع ثقافي وتنوع تاريخي
- ✓ شبكة من الطرق والسكك الحديدية والهياكل الأساسية للميناء
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓ انجاز دراسة التنمية لمناطق التوسع السياحي في كل من شاطئ رمضان و capivi
- ✓ وجود تغطية في وسائل النقل مع المشاركة القادمة في المستقبل

2- نقاط الضعف :

- ✓ التركيز على السياحة الشواطئ التي لا تتعدى مدينتي 3 ( هـ ) برا .
- ✓ الافتقار إلى الكفاءة المهنية المتخصصة في المجال السياحي.
- ✓
- ✓ الإيواء غير كاف كما ونوعا بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي السيئ لأماكن الإقامة .
- ✓ برا
- ✓ معاناة التراث من عجز الحماية .
- ✓ تطور ضعيف جدا للسياحة الطبيعية والافتقار إلى المنتجعات القابلة للتسويق .
- ✓ مشكلات الأراضي على مستوى مناطق التوسع السياحي ( .
- ✓ برا لج ت .
- ✓ مشكلات الارتفاعات صعوبة الوصول إلى الجبال العالية.
- ✓ مشكلات نظافة أماكن الزيارة وتدهور البيئة .
- ✓
- ✓ برا لج ت .

3- الفرص :

- ✓ إمكانية تطوير المنتجات السياحية في إطار تنوع العرض السياحي بعد السياحة الشاطئية (الجولات الثقافية، السياحة الدينية، صيد الأسماك.)
- ✓ إمكانية إعاشة الاستثمار في الفنادق وتنوع العرض لإقامة دور الضيافة، أكواخ جبلية، نزل .

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

- ✓ تعتبر ولاية مستغانم ولاية زراعية، وبالتالي لها فرصة تطوير السياحة الريفية والسياحة الزراعية والترويج لمنتجاتها
- ✓ تنوع المنتجات السياحية لاسيما التمهيلة لفترة قصيرة (تراجم).
- ✓ نهج الجودة، مع دعم الجمهور والنشيط من حيث التدريب والدراسات.
- ✓
- ✓
- ✓ قد تكون الجامعات مخزن للفتا الفنية (محبب الجولات الاستكشافية، منظمي الرحلات السياحية، أدلة
- ✓ تطوير المهنة المتصلة بحفظ وتنظيم التراث.

4- التهديدات

- ✓ الضغط على الشريط الساحلي.
- ✓ المنافسة من طرف جهات أخرى للولاية، نظر الغياب بمنتجات قادرة على جعل الفرق خاصة بالنسبة للسياحة الشاطئية ( ن ن )
- ✓ عدم وجود حماية معدة من قبل السلطات المحلية للحفاظ على التراث التاريخي للولاية.
- ✓ تزايد عدد السكان نتيجة الهجرة المحلية.
- ✓ ( )
- ✓ الأخطار التي تهدد التراث العمراني ( ه )
- ✓ استنزاف الموارد (أراضي...)
- ✓ ( ي )

المبحث الثالث: تحليل الإستراتيجية السياحية للجزائر

إن النهوض بالقطاع السياحي يتطلب رؤية إستراتيجية واضحة يتم من خلالها توضيح الأهداف المرجوة من تطور هذا القطاع، ولا يمكن الوصول إلى وضع رؤية إستراتيجية إلا من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي، وفي هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على الإستراتيجية السياحية.

المطلب الأول: الإستراتيجية السياحية للجزائر

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

أولا- تقديم المخطط التوجيهي للهيئة السياحية SDAT:

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

ويعتبر هذا المخطط أحد مكونات المخطط التوجيهي للهيئة الإقليمية SNAT، الذي يبين كيف تعازم 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 للهيئة السياحية جزءا مكتملا للمخطط الوطني للهيئة 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 تثمين القدرات الطبيعية والثقافية والتاريخية للبلاد، ووضعها في خدمة السياحة الجزائرية وكذا ترقبها لتصبح من الوجهات المميزة في المنطقة الأورو متوسطية، وجاء هذا المخطط كحصوله لمسار طويل من الأبحاث التحريات الدراسات، الخبرات والمشاور ودراسة واسعة تمت مع المتعاملين الوطنيين والمحليين والخواص منهم والعموميون ثم إثرائه على مستوي جلسات جهوية ثم عقدها خصيصا لذلك.

لي 5 محاور أساسية أدرج كل محور منها في كتاب خاص مصنفة كما يلي:

- الكتاب الأول: تشخيص السياحة الجزائرية.

- اب الثاني: الحركيات الخمس وسراج العمل السياحي ذات الأولوية.

- الكتاب الثالث: أقطاب سياحية للامتيا

- الكتاب الرابع: المخطط العملياتي لتنفيذ المخطط التوجيهي للهيئة السياحية.

- الكتاب الخامس: المشاريع السياحية ذات الأولوية.

ثانيا - أهداف المخطط التوجيهي للهيئة السياحية:

يهدف المخطط التوجيهي للهيئة السياحية آفاق 2025 لتحقيق مجموعة من الأهداف نوردها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - وزارة الهيئة الإقليمية للبيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للهيئة السياحية، تشخيص السياحة الجزائرية، صص 04، 05.

1- جعل السياحة إحدى محركات النمو الاقتصادي؛

؛  
:

- العمل على ترقية اقتصاد بديل للمحروقات.

- بر 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).

؛  
:

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

- لانسجام 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

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) ه ه

ب هي ! ل ج .

5- لتحسين الدائم لصورة الجزائر وهذا من خلال إحداث تغييرات في التصور المتشكك 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

مرحلة الأولى ( 2008-2015) يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المادية والنقدية كما يلي:

أ- الأهداف المادية للمرحلة الأولى 2008-2015: تتمثل في<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> - وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، 2008، ص 22.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي والسياحي في الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

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

- حددت للأقطاب السياحية ذات الأولوية تشكل ما يقارب نصف قدرة الإستيعاب المتوقعة من خلال توفير 40000 سرير بالمعايير العالمية 30000 سرير في القصير و 10000 سرير المتبقية في المدى المتوسط.

- توفير 400000 (باشر وغير مباشر) و 91000 منصب بيداغوجي للتكوين.

ب - الأهداف النقدية للمرحلة الأولى 2008-2015 : تتمثل في<sup>1</sup>:

- قصد تحقيق أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية يستوجب استثمار 2.5 مليار دولار مناسثمارات

- قدر الإستثمار الإجمالي اللازم لخلق سرير جديد بـ 60000 دولار منها عبارة عن استثمارات مادية و 5000 دولار استثمارات غير مادية، وعليه فتوفير 40000 سرير بـ 2.5 مليار دولار إلى غاية 2015 350 مليون دولار.

وإذا احتفظنا بالمعدل الاعتيادي لنسبة الاستثمارات العمومية من إجمالي الاستثمارات في قطاع السياحة والذي هو 15% (مادية وغير مادية) فإن السلطات العمومية كان مفترضا منها إنفاق 375 مليون دولار خلال الفترة

2008-2015 طوير أقطاب الامتياز السياحي، وهو ما يمثل 54 مليون دولار 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	2.5
عدد الأسرة	84869	75000
المساهمة في الناتج المحلي الخام	1.7%	3%
الإيرادات (مليون دولار)	2.5	1500 إلى 2000

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي للسياحة في الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

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 18

يوضح الجدول أعلاه أن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية هدف إلى زيادة عدد السياح المتوافدين لي لـ 2015 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 لي 75000 سرير من النوعية الجيدة، ومن بين الأهداف التي سطرها أيضا المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية هي زيادة الإيرادات السياحية من 2.5 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% 2007 إلى 3% 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 همة تساهم في رفع مستوى أداء الخدمات.

المؤسسات الفندقية

عدد المؤسسات الفندقية	2015	2016	2017	2018	2019
175	1802	24	200	1832	25
365	2585	31	365	2585	31
1727	5087	39			

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

1442	3975	34	2020
1409	3805	33	2021
1409	3812	33	2022
1064	4843	41	2023
1589	5689	58	2024

مصدر المديرية السياحة لولاية مستغانم

عدد الوافدين وعدد الليالي

عدد الليالي		عدد الوافدين		
	الجزائريين		الجزائريين	
4210	125057	1858	116839	<b>2017</b>
20268	723106	5424	638894	<b>2018</b>
1822	50069	456	39829	<b>2019</b>
1245	29770	88	17291	<b>2020</b>

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة جيفيا الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

1181	89313	382	62821	<b>2021</b>
1181	382	89313	62821	<b>2022</b>
8086	103349	2467	47873	<b>2023</b>
3409	474889	1514	54012	<b>2024</b>

مصدر المديرية السياحة لولاية مستغانم

تطور عدد وكالات السياحة

	عدد العمال المؤقتين	الدائمين	السياحية	
<b>50</b>	-	<b>50</b>	<b>14</b>	2015
<b>54</b>	-	<b>54</b>	<b>14</b>	2016
<b>66</b>	<b>11</b>	<b>55</b>	<b>17</b>	2017

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة جبال جرجان  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

65	11	54	25	2018
87	12	75	37	2019
119	25	94	48	2020
157	35	122	58	2021
197	62	135	71	2022
204	74	130	77	2023
240	87	153	90	2024

مصدر المديرية السياحة لولاية مستغانم

الأدلاء السياحيين المعتمدين في الولاية

رقم الهاتف	نوع الدليل		
0552.424.878	دليل سياحي محلي	أمانة معمري	01
0555.320.331	دليل سياحي وطني	عبد العليم عيسات	02

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

0771.908.967	دليل سياحي وطني	تواتي نورين بن ملوكة	03
0661.383.989			

مناطق التوسع السياحي

تضم ولاية مستغانم 16 منطقة للتوسع السياحي 15 ومنطقة واحدة تم الإعلان عنها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 131-10-10 السياحي "السياحي".

تقدر المساحة الإجمالية لها بـ 4724,8 هكتار.

05 : - رأس إيفي - - - + عملية مراجعة مخطط التهيئة السياحية لمنطقة التوسع السياحي "رمضان شاطئ".	مناطق التوسع السياحي
01 : شليف شاطئ	مناطق التوسع السياحي المصادق عليها بتاريخ 21 2018
04 : -أوربعة صبلات- - سيدي	مناطق التوسع السياحي في طور المصادقة
06 : - براهيم شاطئ - - استيديا- ريفة -الميناء الصغير.	مناطق التوسع السياحي المجمدة
16	

وضعية المشاريع السياحية الخاصة (فبراير 2024)

	المشاريع التي لم تنطلق		المشاريع المتوقفة		المشاريع في طور الانجاز		المشاريع المنتهية الأشغال بها	
40	17		09		13		01	
5907	8026		623		2498		106	
1568	672		209		682		05	

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحي في الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

الترفيه والتسليّة (موسم الاصطياف)

الترفيه والتسليّة (عددّها 07)	والترفيه (عددّها 02) غابة كاب ايفي وغابة الحرية	الخطيرة المائية	خطيرة التسليّة	
/	/	16350	635000	2019
/	115355	21000	718070	2020
14175	14400	/	313 947	2021
/	/	/	791815	2022
54000	90000	39.743	140000	2023
39.020	275.328	42.588	1.800.000	2024

مصدر المديرية السياحة لولاية مستغانم

خطيرة التسليّة موسّتا لاند

610455	2020
1241687	2021
1442708	2022

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة حيفيا الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

596882	2023
1895572	2024

مصدر المديرية السياحة لولاية مستغانم

التقرير المفصلة عن تطبيق المشرع 2024 عن انجاز والمدة المعينة

تحضيراً لموسم الإصطياف المقبل ، تفقد والي ولاية مستغانم أحمد بودوح، أمس الثلاثاء، إنطلاق أشغال مشروع تهيئة الواجهة البحرية بصلامندر من " ليفالاز " إلى غاية " لاكريك".

خلال المعاينة، أسدى الوالي تعليمات بضرورة إحترام الأجال القانونية لتسليم المشروع وجودة الأشغال، الخاصة أن هذه الواجهة تعد الواجهة السياحية المفضلة لمواطني وزوار مدينة مستغانم خلال موسم الإصطياف، وتشهد حركة كبيرة نظرا لموقعها الاستراتيجي المقابل لميناء الصيد والنزهة.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة جبال جيلال في الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

كما أكد المسؤول الأول على تقديم إضافات للمنطقة مع إنجاز إنارة راقية خاصة في الفترة الليلية لإعطاء نظرة جمالية للواجهة ليلا، كما ستكون التهيئة أيضا مناسبة لتجهيز هذا الفضاء المفتوح بمحلات خدمات

ليعرج بعدها إلى شواطئ صابلات، إستيديا، الوريعة والذين سيستفيدون من إعادة التهيئة تحضيراً لموسم الإصطياف المقبل.

وتجدر الإشارة، أن ولاية مستغانم تستعد لفتح 14 شاطئ جديد، بحيث خصص للعملية مبلغ إجمالي 32 مليار سنتيم، ليرتفع عدد الشواطئ المسموحة للسباحة خلال موسم الإصطياف لسنة 2024 إلى 59 شاطئاً على مستوى الولاية.

و سيشمل المشروع فتح المسالك نحو الشواطئ، توفير الإنارة العمومية وكافة الظروف اللازمة لاستقبال المصطافين، بالإضافة إلى مبلغ 05 تيم لتحسين شواطئ ببلديات خضرة، أولاد بوغالم وبن عبد المالك رمضان، والتي بدورها ستسمح بخلق جاذبية أكبر للمنطقة وتأمين وجهة مستغانم حي

#### شواطئ الولاية تتجهز مبكراً لموسم الإصطياف المقبل

قامت ولاية مستغانم في وقت مبكر من هذا العام بتجهيز كلال إماكنيات الضرورية والتدابير اللازمة لضمان موسم أص ص 2024 جيد وناجح، حيث تستهدف في رسم هذا الموسم الجديد استقبال واستقطاب ما يزيد عن 15 مليون مصطاف، حسب تقدير الجهات الوصية لاستغلال ما تتوفر عليه الولاية من إماكنيات سياحية هائلة تتمثل في شواطئ غابات وحدائق للترفيه والراحة لأجل تحقيق الهدف فالمدكور من حيث الاستقبال لزوار في أحسن الظروف.

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

وقدمت أعداد خارطة طريق لهذا الغرض، شرع في تنفيذها في الأشهر الأخيرة من العام الفارط وتضمنت تنفيذ تدابير مختلفة لتمكين السياح من الاستفادة من القدرات التي تتوفر عليها في عدد الشواطئ المحروسة والمسموح بها للسياحة لأول مرة :  
124 شاطئاً على طول الساحل تجاوز الـ 59 كلم، إلى جانب إعادة تهيئة وتجهيز وتنظيف كلال الشواطئ المسموحة للسياحة بمساهمة البلديات الساحلية بهدف ضمان مدا  
لح  
يرا

وستسمح هذه العملية بتفكاك الخناق عن الشواطئ المسموحة للسياحة التي تعرفت وافتداد كبيراً  
فحركة المرور بالمناطق العمرانية فضلاً عن خلق نشاط اقتصادي علم مستو بالفضاءات الجديدة المخصصة للاستجمام.  
فتح 14 شريطاً سياحياً جديداً

14 وجديد هذا الموسم يتمثل في الموافقة على فتح  
45 شاطئاً جديد علم مستو بمختلف مناطق الولاية والذي يضاف فونالي  
32  
مليار سنتيم، يشمل فتح المسالك نحو هذه الشواطئ الساحلية وتوفير الإنارة العمومية وكافة الظروف اللازمة لاستقبال الملاصطافين، بالإضافة إلى مبلغ  
5 مليار سنتيم لتحسين شواطئ بلديات خضرة وأولاد بوعالمو سعيبد المالك رمضان، والتبديورها ستسمح بإنشاء جاذبية  
يرا

كما تم إدرار جيشاً طليسيدياً منصور في عملية تحسين الشواطئ بسيموا وأنه يوجد فيمد خلال الولاية في شقها الغربي.

هذا وتواصل اللجنة الولائية المكلفة بتحصير ومتابعة سير الموسم، بمعاينة شواطئ الولاية آخرها مراقبتها

ت  
ع  
ج

ترميم المباني القديمة وتهيئة كور نيش صلا من دروتد ايرا اخرى

وضمن التدا ايرا المتخذة لنجاح موسم الاصطيا فبالولاية، تم إعداد مخطط لترميم المباني والعمارات المقابلة لـ

1954 1 " " " " " "



11

منصب عمل، حيث تم نهاية الأسبوع الفارط الموافقة على فتح مسلك علم مستو بالطريق الوطني رقم 11 باتجاه مدخل المطعم تفاديا لحدوث اختناق مرور خلال موسم الاصطياف .

مديرية السياحة لمستغانم تشارك في اللقاء التحضيري الوطني لموسم الاصطياف

منجتها، شاركت مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية مستغانم في اللقاء الوطني التحضيري لموسم الاصطياف

2024

بالعاصمة والذي كان يهدف للوقوف على الترتيبات والتحضيرات التجارية لهذا الحدث السنوي اليها مقصد توفير كلالظروف الملائمة للسير الحسن لموسم الاصطياف من خلال الاستفادة من تجارب المواسم الماضية ومعالجة النقائص المسجلة، مع تحديد تدابير جديدة لضمان أداء فعال وتقديم خدمات متنوعة جيدة، وذلك بهدف أسموهوراحة المواطنين والسماح ليهي قضاء

وحسب بيان المديرية، أن الاجتماع انبثق عن عدة توصيات تم تبنيها السهر على استكمال إصدار القرارات الولائية لتنظيم

ير المفتوحة للسباحة وإنشاء لجان مراقبة تحت إشراف الوالي لمعاينة التجاوزات المسجلة

والتبليغ عنها، قصد معالجتها الفورية، ولتفادي كلالظروف غير مناسبة المصطافين.

ومراجعة المنشور الوزاري المشترك لسنة

2012، المتعلقة بصيغة الإقامة لبالساكنة قصد تأطير وتنظيم أفضل لهذا الصيغة والتحكم فيها.

هـ في تنظيم استعمالات الآليات والمركبات العائمة من خلال إصدار قرارات لولاية لتأطير هذه العملية وذلك

وتفعيل عمل اللجان المشتركة بين القطاعات لتكلفة بمراقبة هياكل كلالظروف والاستقبال لالسيما التجارية والشباب والرياضة .

ويخصه بصحة جيدة واستغلال للشواطئ، فقد تم إعلاننا لانطلاق الفوري

اطب بعد تخصيص الاعتمادات المالية لاستكمال المخططات غير المنجزة، وتحسيس المهنيين والمتعاملين بالسياحة حيث ضرورة

لمشاركة في عمليات المزايدة لاستغلال للشواطئ، بهدف ضمان الاحترافية في تسييرها والتأكيد على منح الأولوية للمؤسسات

تبر امتداد لها، وتسريع وتيرة استكمال مشاريع الاستثمار السياحي قصد ضمان دخول

ها حيز الاستغلال خلال هذا الموسم وتعزيز عمليات المعاينة والمراقبة والتفتيش وإنشاء المخيمات الصيفية لتعزيز طاقة الا

إشراك وكالات السياحة والسفر في جذب السياح

الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر  
(دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

ولإنجاح موسم الاصطيف من حيث الترويج والاتصال والتنشيط، تقرر أيضا إشراك وكالات السياحة والأسفار في عملية جذب السياح لسياحة الجزائر حاليا وتنشيط السياحة الداخلية وتشجيع السياحة الجبلية، الغابية والحموية خلال

لح

وضمنا لإسهامها في التنمية السياحية والحركة الجمعوية في الترويج والتنشيط السياحيين.

وكذا التعاون والشراكة مع المؤسسات الناشئة والمؤثرون وصناعات المحتوى في عمليات الترويج والاتصال بالإضافة إلى إعداد وتنفيذ برامج تواصلية اتجاهها الجمالية الوطنية بالخارج. وتكثيف تنظيم معارض الصناعة التقليدية عبر نقاط مختلفة في

تير

ناهيك عن تنظيم المسابقات والمنافسات لتحفيز الفاعلين في المجال السياحي.

توظيف 750 حارس شاطئ لموسم الاصطيف بالولاية

750

هـ

باير

30

حجلى

2024 : لح . وستجرى هذه المسابقة - مايا المقبل مستغانم بسبحي مستغانم وسيد يعلي .  
وتقام اختبارات هذه المسابقة الخارجية لتوظ لح  
ويلتزم الفائزون بهذه المسابقة التلتقا مسنويا بهدف تأمين المصطافين خلال موسم الاصطيف، بالعمل بأشواط تخضع  
ونلتكويبقا عديفيا لإسعافات الأولية ودروس في التربية المدنية، تضيف المديرية نفسه.  
كما ينتظر أن يقوم هؤلاء الحراس الموسميون بتدعيم جهاز حراس الشواطئ التابعة للحماية المدنية الذي يضم منقذين من مينين  
وغطاسين محترفين أيضا فونالطاق مطبوش مطبوش يكون منزهاء 11 ( )  
لنقل وتحويل الغرق والمصابين إلى مختلف المؤسسات الاستشفائية والصحية، كما أشير إليه.

تسهيلات عبور المسافرين المركبات بميناء مستغانم

يزا الجالية الجزائرية في الخارج والسياحة عموما، فانه سيتم تخصيص جهاز تحديث بالم  
حطة البحرية لميناء مستغانم لتسهيل عبور المسافرين المركبات، علغارا أجهزة سكانير لفحص المسافرين ولفحص المركب

لج : ت :  
ي ل

وسلّمت اتخاذ كافة التدابير الضرورية واعتماد التسهيلات الإدارية اللازمة لضمان عبور مرّحلي الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج، خاصة وأننا المتعاملون لأجنبي لنقل المسافرين ينبغي مستغانم وفالنسيا الإسبانية سيقوم بعدة رحلات بحرية في الأسبوع.

### خلاصة الفصل :

ما تعرض له الفصل الثالث ، و الذي تناول محاولة لتشخيص واقع القطاع السياحي في ولاية مستغانم ، وآفاقه المستقبلية نلاحظ أنه على الرغم من امتلاك الولاية لمؤهلات سياحية طبيعية هائلة ، وتراث حضاري وثقافي ثمين إلا النشاط السياحي فيها لا يزال بعيدا عن تحقيق الأهداف المرجوة منه كصناعة قائمة بحد ذاتها ، وهو ما يفسر التدفقات البشرية الضئيلة من السياح، والذين هم في الغالب من أبناء الوطن المغتربين ، الذين لهم دوافع روابط اجتماعية أكبر من مجرد السياحة في مستغانم بصفة خاصة و الجزائر بصفة

الجهود المبذولة لغاية يومنا هذا لا يمكنها الرقيب الولاية كوجهة سياحية بامتياز خاصة على المدى القريب ذلك لكون أغلب المشاريع السياحية ، والمخططات التي سطرها

## الفصل الثالث: دور التخطيط الإستراتيجي لسياحة الجزائر (دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية مستغانم)

السلطات المحلية تعرف تأخيرات متفاوتة في التطبيق ، ولا تزال بعض من شواطئها العذراء و الشاسعة غير  
ة وسط مناظر طبيعية جميلة من ناحية أخرى أن المنطقة لديها العديد من الينابيع المعدنية الجوفية ،  
بحيث يمكن استغلال هذا الجانب من أجل ضمان وتدعيم التطور السياحي ، ومن بين هذه الأماكن نذكر منتجع  
عين النويصي، مكنة المتواجدة ببلدية سيرات و سيدي بن شاعة (سيدي علي) التي لا تزال غير مستغلة.

ولتنمية وتطوير السياحة في ولاية مستغانم قامت هذه الأخيرة بعملية إعادة هيكلة أراضي الولاية بالاعتماد على  
المواقع الأكثر جاذبية بما في ذلك المناطق الساحلية ( ZET16 ) من أجل الحفاظ على وتعزيز الإمكانيات المتاحة  
رافق السياحة ، إضافة إلى تطوير وتنظيم السياحة الطبيعية و الشاطئية و هي أنواع ذات  
أولوية الدينية ، الثقافية والتاريخية كدورات مكملة ، وذلك ترسيخا لتنمية المستدامة " تنمية اقتصادية ،  
اجتماعية . بيئية ."



ت ه

ترا ترا

ين ي

ن ل

شاطرالسياحييعتمدعلتنفيذالاستراتيجياتالمسطرة،كلهذايجعلمنمستغانموجهةسياحيةذاتالأولوية.

النتائجوالتوصيات :

منبينالنتائجالتيتمالتوصيلإليها مايلي:

نصناعةالسياحةالساحلية،الترفيهية،الثقافية،الطبي

ت ه ت

( ل ه )

ل ج ن ل

SDATPW

SDATW

ت ه

ك

(Marketing

de

Plan)

ن ي

للمنتجالسياحيالمتنوعبمستغانم،وتحديدمخططعمللتنفيذهذالاستراتيجيات .

ولقدحاولناوضعبعضالتوصيات :

تسهيلإجراءاتمنحالتأشيرةللدخولللجزائر بالتسيقمعوزارةالخارجية،وتوفيرمكاتبالصرف،واستخدامالتكنولوجياالحد

- تحسين الخدمات السياحية علم مستو بالمؤسسات السياحية، وتشجيع العمال على الانضمام إلى مخطط جودة السياحة الجزائرية

ل ج ي ي ي ن

- توفير الأمن بالمناطق السياحية وتفعيل دور الشرطة السياحية؛

- تشكيل لجنة مشتركة بين الفاعلين في المجال السياحي، للوقوف على الانحرافات والاختلالات وتصحيحها، بغية تحسين الأداء، وتقديم

تبر

- تفعيل وتسريع إجراءات إقامة هياكل إيواء بالمناطق الساحلية والأثرية والتاريخية والطبيعية

( )، مع إشراكهم وتقديمهم مساعدات تقنية ومالية ومنحهم مميزات لتوجيهها وتوفير النقل العمومي، لغرض است

- وضع برامج التكوين للعاملين في المجال السياحي لتطوير وترقية المهارات والخبرات؛

- تشجيع وكالات السياحة والأسفار والمؤسسات الفندقية المتواجدة عبر الولاية على إقامة مهرجانات سياحية

تبر ي .



## قائمة المراجع

1. مفتاح محمد دياب " اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات " الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع ، ط1 2015
  2. سالم أمينة ، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي ، القاهرة : المكتب العربي للمعارف ، ط 1
  3. بن إسماعيل إبراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الملك خالد الخيرية الرياض، 2111
  4. خليل حسين عبيد ، " الاستراتيجيات " ، بيروت : منشورات حلبي الحقوقية ، ط 1 2013
  5. القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار النشر : 2012.
  6. سوهايم بادي، التخطيط الاستراتيجي للمعلومات ودوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم المكتبات، جامعة قسنطينة - لجز - 2013-2014
  7. رمضان مصطفى عبد الرزاق، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الإسكندرية : 2012
  8. موفق محمد الضمور، واقع لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية- 2013 -
  9. زعيبي رحمة " أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة المؤسسات التعليم العالي الجزائرية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي 1 للمنظمات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسك 2013 - 2014
  10. مكاوي على ، مكاوي عبد الكريم " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية " مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 4 دكتور مولاي طاهر ، 2016 - 2017
  11. بوداليخيرة ، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية المحلية " مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص سياسات عامة وتنمية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم 1 دكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2017 - 2018 .
  - نزبه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 20
- 01- Christine Gagnon et Serge Gagnon, l'écotourisme entre l'arbre et l'écore, presse de l'université du Québec ,2006, p117.
- 02- Jean Pierre Griotart, Michel Balfet, management du tourisme, 2e édition, Pearson éducation France, 2007, p04
- 03- Bernard Schéou, Du tourisme durable au tourisme équitable, (quelle éthique pour le tourisme de demain), 1"édition, Group de Boeck s.a, Bruxelles, 2009, p99
- 04- Stephin Williams, Tourismegéographie, routhedge contemporary Human geography series, new York, 1998,p5

:

إن رؤية صورة الجزائر في الأسواق السياحية العالمية وجعلها وجهة للسياحة ستوجعنا لاجاد اوسنواتنا الكد والصبر، حتى نرى وللصورة القاتمة التي تظهر على المستوى الحالي؛ وفي هذا السياق جاءت السياسة الجديدة في إطار المخطط التوجيهي للبيئة السياحية لأفلاقتحسين وتثمين وجهة الجزائر السياحية، أو التخطيط الاستراتيجي، الذي والتبصر بالشكل المتالي للقطاع عفا المستقب لا الذي نعيشه بأنفسنا من خلال تحديد الأهداف وطريقة استخدام الموارد والإجراء ات لتحقيق ذلك في المستقبل، وعلى فإن التخطيط الاستراتيجي السياحي ضرورة على كدولة لاستخدام مواردها المتاحة بشكل عقلاني يسمح بإعطاء دفعة جديدة للتنمية السياحية وبالتالي للتنمية

وجعلها منطقة سياحية بامتياز، لها علاقة سياحية تنافسية قادرة على جذب السياح الأجانب والاستجابة للطلب الداخلي لعلنا لمنتجاتنا السياحية الكثيرة والمتنوعة التي تميزها الجزائر؛ هذا الأمر يتطلب وضع سياسة لتكوين وتدريب الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي، وبناء أقطاب بوفر سياحية تتوفر فيها جميع الخدمات الصحية والأمنية والترفيهية... الخ، إضافة إلى تشجيع الشراكة بين القطاع العام والخاص لضمان تنمية مشتركة ومتكاملة للقطاع السياحي، وأخير ضرورة توفير مصادر وآليات خاصة لتمويل المشاريع قليدي وعبرة عن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة على القطاع، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبالاً

5

:

1/...التخطيط السياحي 2/ تراحي. 3/. 4/.

## Résumé / abstract

Promouvoir l'image de l'Algérie sur les marchés touristiques mondiaux et en faire une destination touristique nécessite un travail acharné, des années de labeur et de patience, jusqu'à ce que le sombre tableau qui apparaît sur le plan extérieur disparaisse. Dans ce contexte, la nouvelle politique s'inscrit dans le cadre du plan directeur de préparation du tourisme aux perspectives d'amélioration et de valorisation de la destination touristique algérienne, ou planification stratégique, qui est une vision de la forme idéale du secteur dans l'avenir que nous construisons nous-mêmes en fixer des objectifs et la manière d'utiliser les ressources et les procédures pour y parvenir à l'avenir, et donc planifier. Une stratégie touristique est une nécessité pour chaque pays d'utiliser ses ressources disponibles d'une manière rationnelle qui lui permet de faire progresser le développement du tourisme et donc le développement économique.

Et en faire une zone touristique par excellence, dotée d'une relation touristique compétitive, capable d'attirer les touristes étrangers et de répondre à la demande interne pour les produits touristiques nombreux et diversifiés dont regorge l'Algérie. Cette question nécessite de développer une politique de formation et de formation des ressources humaines travaillant dans le secteur du tourisme, de construire des centres et des villages touristiques dans lesquels sont disponibles tous les services de santé, de sécurité et de divertissement, etc., en plus d'encourager le partenariat entre les secteurs public et privé pour assurer un développement conjoint et intégré du secteur du tourisme, et enfin la nécessité de fournir des ressources et des mécanismes, notamment pour financer les projets touristiques, de sorte que la planification traditionnelle consiste à prédire les tendances futures affectant le secteur et à déterminer ce qui peut être fait avant. cela se produira dans le futur.

## Mots clés / Key Words

1/...Planification touristique 2/ Planification stratégique. 3/.Niveaux de planification 4/. Composantes et indicateurs du

tourisme