



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
التخصص: تسويق فندقي وسياحي

التخطيط التسويقي الاستراتيجي للسياحة الوطنية

إشراف الدكتور:

عادل رضوان

من إعداد:

غريبي هارون

غريسي علوي مُجد الأمين

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر - أ -	د. حنان بن بردي
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر - أ -	د. عادل رضوان
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ محاضر - أ -	د. بن مير مُجد الطيب

السنة الجامعية: 2022/2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دَفْتَرِ مَسَافِرِ
عَاشِرَةِ مَاسٍ



إلى الذين عبروا بعياتنا

وإلى الذين لا يزالون بها



هارون



إهداء

الحمد لله الذي أضاء بالقرآن القلوب، وأشهد أن لا إله إلا الله وأن سيدنا محمد رسول الله،
أرسله بالنور الساطع والضياء اللامع فهدى به الأمة وأتم به النعمة ... صلوات الله وسلامه
عليه وعلى آله الطيبين الطاهرين ومن اهتدى بهديه وسار على ضوئه إلى يوم الدين.
وبعد:

أهدي أنفاس قلبي رحيقا منه يصنع الشهد شفاء والشمع ضياء، إليك والداي الوقورين،
وإليكي خالتي العزيزة طالب من العلي الكريم أن يحفظكما ويبقيكما ذخرا وسندا لي وجميع أفراد
الأسرة الكريمة ...

أهديها إلى من أحببتي من أعماق قلبها وأسكنتني قلبها وأهدتني نبضها التي كانت حبيبتي
وستكون زوجتي بإذن الله أدامك الله لي وحفظك "دعاء" أحبك

أهديها لكم يا من آزرتموني وتقاسمت معكم عبئي ومشقتي، أنتم إخوتي وأخواتي ...
أهديها لكل من أعطاني السعادة والأخوة وأشعروني بالطمأنينة "إبراهيم - هارون - شعيب
- عبد الكريم - زكرياء - إسلام - رضا - الصغير" أخوتي التي لم تنجبهم أمي حفظكم الله لي
ودمتم ذخرا لي

أهديها إلى كل جذور وفروع شجر العائلة الحميمة: أنتم المتوفون - رحمكم الله برحمته الواسعة -
وأنتم الباقون - أدامكم الله بصحة وعافية -

أهديها إليكم أساتذتي الكرام لوجه الله الكريم الغفار ...

أهديها إليكم خلان الوفاء ورفقاء الدرب، كلكم يا من جمعنا تحت سقف واحد عبر السنين ...
وأهدي أخيرا هذه الوصفة المتواضعة إلى جميع طلبة العلم وأخص بالذكر طلبة العلوم
الاقتصادية، لعلها تزيل غموضا يبدد التباسا ويكسح جهلا، نخذوه بالقبول الحسن ...
وشكرا

غريسي علوي محمد الأمين

شكركم وعين فان

الشكر لله تعالى في البدء والمنتهى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى

يسعدنا في مستهل هذا العمل أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام
للدكتور المشرف "**عادل رضوان**" على إشرافه على هذه الرسالة متمنين أن
يجعلها الله خير ذخر لأهل العلم والمعرفة

ونشكر الأساتذة المناقشين لهذا العمل المتواضع على قراءتهم
وتصحيحهم لما فاتنا

كما نتقدم بعظيم الشكر لكل أساتذة قسم العلوم التجارية بجامعة الشهيد
حمة لخضر ونخص بالذكر الأستاذة "**سليمة مسعي محمد**" والدكتور "**محمد
الأسود**" على جهودهما في مساعدتنا بصدر رحب

كما لا ننسى "**مكتبة هيمة**" ومشرفها "**زكريا هيمة**"

ونتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدنا في انجاز هذا العمل.

هارون/ أمين

ملخص الدراسة:

هدفنا من خلال دراستنا هذه إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في المجال السياحي وقد سعينا إلى إظهار مدى أهميته في ترقية وتنشيط القطاع السياحي كما حاولنا تحليل واقع السياحة في الجزائر.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي السياحي بالنسبة للسياحة وأيضاً من أجل إظهار مدى أهمية النهوض بالقطاع السياحي الجزائري.

وقد أظهرت الدراسة أن الجزائر اعتمدت على التخطيط الاستراتيجي السياحي كأداة للنهوض بالقطاع السياحي، إلا أن الاستراتيجية التي وضعتها لا تزال قيد التنفيذ ولا تزال أهدافها بعيدة التحقيق.

الكلمات المفتاحية: السياحة، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي السياحي، ترقية القطاع السياحي.

Summary

Our goal through this study is to highlight the role of strategic planning in the tourism field. We have sought to show the extent of its importance in promoting and revitalizing the tourism sector. We have also tried to analyze the reality of tourism in Algeria.

We have relied on the descriptive analytical approach in order to highlight the importance of tourism strategic planning for tourism and also to show the importance of promoting the Algerian tourism sector.

The study showed that Algeria relied on strategic tourism planning as a tool for the advancement of the tourism sector, but the strategy it set is still under implementation and its goals are still far from being achieved.

Keywords: tourism, strategic planning, tourism strategic planning, promotion of the tourism sector.

فهرس الموضوعات

شكر وعرفان.....	
ملخص الدراسة:	
فهرس الموضوعات	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول.....	
المقدمة	أ
الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي	7
تمهيد.....	8
المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي	9
المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي.....	9
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي.....	13
المطلب الثالث: عناصر ومقومات التخطيط الاستراتيجي	14
المبحث الثاني: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي	17
المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي.....	17
المطلب الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي.....	21
المطلب الثالث: مستويات التخطيط الاستراتيجي	28
المبحث الثالث: محددات التخطيط الاستراتيجي.....	29
المطلب الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي.....	29
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي	32
المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي	33
خلاصة الفصل الأول:	35

36	الفصل الثاني: السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي
37	تمهيد:
38	المبحث الأول: أساسيات حول السياحة
38	المطلب الأول: مفهوم السياحة
41	المطلب الثاني: خصائص السياحة
44	المطلب الثالث: أنواع السياحة
46	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي السياحي
46	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياحي
52	المطلب الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي السياحي
53	المطلب الثالث: أسس التخطيط الاستراتيجي السياحي
54	المبحث الثالث: مستويات ومراحل التخطيط الاستراتيجي السياحي
54	المطلب الأول: مستويات التخطيط الاستراتيجي السياحي
56	المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي السياحي
59	المطلب الثالث: عناصر التخطيط الاستراتيجي السياحي
64	خلاصة الفصل الثاني:
65	الفصل الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي السياحي في الجزائر
66	تمهيد:
67	المبحث الأول: مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر
67	المطلب الأول: المقومات الطبيعية والتاريخية للجزائر
71	المطلب الثاني: مقومات البنية التحتية
73	المطلب الثالث: مؤشرات السياحة في الجزائر
78	المبحث الثاني: تحليل الاستراتيجية السياحية للجزائر

78	المطلب الأول: تقديم المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT
79	المطلب الثاني: أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.....
82	المطلب الثالث: تحليل وتقييم أهداف الاستراتيجية السياحية الجزائرية
86	خلاصة الفصل الثالث:
88	خاتمة:.....
93	قائمة المصادر والمراجع:.....
99	الملاحق.....

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	12
02	مصفوفة SWOT	22
03	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG	23
04	مصفوفة ماكنزي (جاذبية الصناعة/ الوضعية التنافسية)	25
05	مصفوفة هوفر Hofer	26
06	تطور السياح الوافدين إلى الجزائر خلال الفترة 2000-2014 الوحدة: (مليون سائح)	74
07	تطور الإيرادات والنفقات السياحية للجزائر للفترة 2000-2014	75
08	تطور الميزان السياحي للجزائر للفترة 2000-2014	76
09	تطور نسبة مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع المحروقات للفترة 2000-2014:	76
10	تطور مساهمة السياحة الجزائرية في التشغيل خلال الفترة (2000-2015)	77

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور الطاقة الإيوائية للفنادق الجزائرية بين سنوات (2009-2014)	73
02	خطة أعمال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على المدى المتوسط 2015	81
03	تحليل SWOT للاستراتيجية السياحية في الجزائرية	82
04	أهداف الاستراتيجية السياحية الجزائرية	83

الملك منير

يتطلب التخطيط الاستراتيجي التسويقي أن تكون استراتيجيات التسويق الخاصة بتكوين سوق منتج معين مرتبط على نحو كامل بالتوجيهات والموارد المخصصة على مستوى الشركة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية، وهذا الارتباط أكثر من ضروري في ظل ظروف السوق الحالية لاسيما عندما تؤثر الأزمة الاقتصادية على قرارات سلوك المستهلك الشرائية، وقرارات الشركات المنتجة.

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

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

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

فالدولة تسعى للنهوض بقطاعها السياحي وتطوير من خلال التخطيط السياحي الجيد ووضع استراتيجيات تنموية على المدى الطويل بعد ما كانت لها تجربة مع الاستراتيجيات المتوسطة المدى المتمثلة في مجموعة من المخططات خلال سنوات الستينات والثمانينات، والآن هي في نقلة نوعية وعلاقة قامت بها الجزائر تمثلت في

المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لأفاق 2030 والذي يشكل الإطار الاستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية في الجزائر.

1. الإشكالية:

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

- ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي السياحي في النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي السياحي وما هي مراحله؟
- ما هو واقع القطاع السياحي في الجزائر؟
- ما مدى اعتماد الجزائر على التخطيط الاستراتيجي السياحي كأداة للنهوض بالقطاع السياحي؟
- هل نجحت الاستراتيجيات السياحية التي اعتمدتها الجزائر من أجل النهوض بالقطاع السياحي؟

الفرضيات:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعتبر كإجابة مبدئية على مختلف التساؤلات المطروحة فيها.

- الفرضية الأولى: يشهد القطاع السياحي في السنوات الأخيرة انتعاشا في الجزائر؛
- الفرضية الثانية: تعتمد الجزائر على التخطيط الاستراتيجي كأداة للنهوض بالقطاع السياحي؛
- الفرضية الثالثة: الاستراتيجيات السياحية التي اعتمدتها الجزائر ساهمت في النهوض بالقطاع السياحي.

2. أهداف البحث

نهدف من خلال هذا الدراسة إلى:

- ◆ تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي السياحي.

- ♦ إظهار أهمية التخطيط الاستراتيجي السياحي في تنشيط وتفعيل القطاع السياحي.
- ♦ إبراز المقومات السياحية للجزائر ومدى أهميتها في تنمية الاقتصاد الوطني

3. أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة انطلاقا من التخطيط الاستراتيجي السياحي والإمكانيات السياحية التي تتوفر عليه الجزائر والتي يمكن أن تساهم بشكل كبير في عملية التنمية الاقتصادية وإعطاء قطاع السياحة مكانته الحقيقية من خلال المشاريع الطموحة التي أطلقتها ضرورة وجود تخطيط استراتيجي سياحي من أجل الاستغلال الأمثل لطاقت وموارد البلاد؛ الاهتمام الكبير التي توليه الجزائر للقطاع السياحي في الآونة الأخيرة، وعدم اعتمادها على قطاع المحروقات بعد تبنيها للإصلاحات الاقتصادية التي تحتم عليها تنويع الاقتصاد والموارد، والحفاظ عليها للأجيال القادمة.

4. أسباب اختيار الموضوع

- من المعروف أن الجزائر تتوفر على مناطق جذب السياحي كبيرة والتي يمكن من خلال استغلالها، وتساهم بنسبة كبيرة في عملية التنمية الاقتصادية.
- رغم الإمكانيات التي تزخر بها الجزائر على المستوى قطاع السياحي غير أنها لازالت متخلفة عن نظيراتها من الدول.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعريف بالمقومات السياحية للدولة وبالتالي استقطاب أكبر عدد ممكن من السائحين وزيادة نصيبها من الحركة السياحية.
- اهتمام الجزائر بالقطاع السياحي في برنامج التنمية الحالي.

5. منهجية البحث

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وهذا لتوضح أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي السياحي وصولا إلى إبراز أهمية بالنسبة للسياحة بالإضافة إلى إظهار مدى أهمية النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر.

6. الدراسات السابقة:

إن موضوع السياحة أو التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالقطاع السياحي عموما لم تحظى بدراسات سابقة والتي تناولت الموضوع، وستتطرق لعرض بعض الدراسات التي مست موضوع السياحة عموما نذكر منها:

أولا: الدراسات المحلية

1. عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر، 2013، الإمكانات والمعوقات (2000-2025) في الاستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للهيئة السياحية 2025.

لقد تناول لباحث في هذه الدراسة المكانة الدولية للسياحة الجزائرية، ومقارنة السياحة الجزائرية بالسياحة في مجموعة من الدول، مشيرا في دراسته إلى الأماكن السياحية والمقومات التاريخية والطبيعية التي تزخر بها البلاد، ليصل في الأخير إلى استراتيجية كفيلة بالنهوض بالقطاع السياحي الجزائري من خل مخطط توجيهي للهيئة السياحية لأفاق 2025.

2. عبد الحفيظ مسكين، 2016، استراتيجية تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال المخطط التوجيهي للهيئة السياحية.

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

ثانيا: الدراسات العربية

1. أمل أحمد محمد الأمين، 2011، التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدي تطبيق التخطيط الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية السودانية، ومعرفة أثر انخفاض كفاية وفاعلية الأداء الناتجة عن عدم الاستقرار الإداري على تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

2. دراسة العبابنة، 2011، تقييم جودة الخدمات في المنتجعات السياحية الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع السياحة العلاجية في الأردن والوقوف على واقع البنية التحتية والفوقية والكوادر البشرية وملائمتها للسياحة العلاجية والتعرف على المعوقات التي تحد من تسويق السياحة العلاجية في الأردن. أظهرت الدراسة أن مستوى الخدمات الطبية في الأردن متطور، الأمر الذي انعكس ايجابيا على الإقبال على السياحة.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة: (Umut,et.al. 2010): وهي بعنوان:

Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country

تناول هذه الدراسة فيما إذا كانت الشركات السياحية في واحدة من البلدان النامية "تركيا" تختلف في تبنيها واحدا من التوجهات الاستراتيجية الأربعة (المنقب، المدافع، المحلل، المنافس) على أدائها المالي وغير المالي. نتائج هذه الدراسة تبين أن هناك فرقا في الأداء المالي وغير المالي استنادا إلى التوجهات الاستراتيجية للمنشأة السياحية عموما، وتبين أن المنشآت السياحية للبلدان النامية قد تختار أي من هاتين الاستراتيجيتين (المنقب، المدافع) على أساس الخصائص الداخلية، لأن النتائج المالية مماثلة وان التطورات في بيئة الاقتصاد الكلي والعوامل الخاصة بكل شركة تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي للشركة السياحية فضلا عن أدائها، وان الفهم والتحليل الدقيق لهذه العوامل تساعد على تحسين أداء شركات السياحة في البلدان النامية.

2. دراسة (Aldehayyat, 2010)

Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels

هذه الدراسة بعنوان "الخصائص التنظيمية وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الفنادق الأردنية"، وتبحث هذه الدراسة حول تأثير الخصائص التنظيمية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الفنادق الأردنية، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان للفنادق الأردنية في مدينتي هما: البتراء والعقبة.

وتشير النتائج إلى أن الفنادق الأردنية تتعامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي باستخدام عدد من التقنيات والتي أثرت على طبيعة هذه المشاركة من حيث حجم التنظيم وليس من حيث الملكية، وأقوى المشاركة والانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المديرين العامين ثم الإدارة الوسطى مجلس الإدارة لجان التخطيط وخبراء استشاريين من الخارج.

7. تقسيمات البحث

يقسم البحث إلى ثلاثة فصول، اثنان منها للجانب النظري من البحث والآخر يخص الجانب التطبيقي منه.

✓ **الفصل الأول:** التخطيط الاستراتيجي.

✓ **الفصل الثاني:** السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي.

✓ **الفصل الثالث:** دور التخطيط الاستراتيجي السياحي في الجزائر.

وفي الأخير خاتمة عامة جملنا من خلالها مختلف النتائج المتوصل إليها، من ثم إبداء بعض التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول : تعريف التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثالث : عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول : مراحل التخطيط الاستراتيجي .

المطلب الثاني : أدوات التحليل الاستراتيجي

المطلب الثالث : مستويات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث : محددات التخطيط الاستراتيجي السياحي في الجزائر

المطلب الأول : متطلبات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثالث : معوقات التخطيط الاستراتيجي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر والمكونات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية كعملية من خلال أن المفهوم الاصطلاحي للإدارة الاستراتيجية هو اعتبارها عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى واختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة، بما يتوافق مع أهدافها ومع الوضع في الاعتبار المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والإجراءات الداخلية بالمنظمة، ثم العمل على تطبيق تلك القرارات والاختيارات برشد وتوظيف ذكي وملاحظة مقننة مستمرة دورية فاعلة.

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

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث: محددات التخطيط الاستراتيجي السياحي في الجزائر

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

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

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

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

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

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

1- مفهوم التخطيط

يعرف التخطيط على أنه: "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم الإنتاج"⁽¹⁾

ويعرف أيضاً بأنه "عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤيته حاضرة ومستقبلية"⁽²⁾

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

(1) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، الدوحة، قطر، 2014، ص 17.

(2) مولود علي موسى الذوب، أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015، ص 23.

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

ومن خلال مجمل التعاريف السابقة يمكن القول أن التخطيط هو وضع المجموعة من البرامج والسياسات والقواعد الكفيلة بتحقيق هدف، عن طريق حصر الموارد المادية والمالية المتاحة.

2- مفهوم الاستراتيجية

يشبع استخدام كلمة الاستراتيجية strategy في عالم اليوم، وهي مشتقة من أصل اغريقي هو straregos بمعنى القائد العسكري، والكلمة مركبة من مقطعين هما stratos ومعناها جيش، و ago ومعناها يقود، وتعني الكلمتين معاً الأساليب التي يستخدمها القائد العسكري،⁽¹⁾ وقد لازم هذا المفهوم مصطلح الاستراتيجية لفترة طويلة من الزمن، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل كبير بالخطة المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات خاصة الحديثة منها.⁽²⁾

ونظراً للأهمية التي تكتسبها الاستراتيجية، فقد قدمت لها تعريفات مختلفة نذكر من بينها:

تعرف الاستراتيجية بأنها: مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديري المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم الطويلة الأجل، فتشمل الاستراتيجية على كلاً من الأهداف المطلوب تحقيقها والأفكار الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف"⁽³⁾.

كما تعرف على أنها: "عملية تحديد الأهداف الأساسية على المدى الطويل للمؤسسة وتخصيص الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف"⁽⁴⁾.

كما تعرف الفريد شالندر "Alfred Chandler" بكونها: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ تلك الغايات"⁽⁵⁾.

(1) محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 15.

(2) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2009، ص 03.

(3) محمد محمود مصطفى، المرجع السابق، ص 24.

(4) بلحيم إبراهيم، لعلاوي عمر، يحه عيسى، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 8.

(5) بهجت راضي، التخطيط الاستراتيجي المفاهيم والتطبيقات والأدوات، المكتب العربي للمعارف، ط 1، القاهرة، مصر، 2021، ص 61.

أما تعريف جامعة هارفارد "Harverd School" أنها "مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى والمتعلقة بالمنظمة في مجموعها، والتي تستهدف تكيف المنظمة مع التغير المستمر، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والإجراءات والآليات والسياسات من أجل الوصول إليها"⁽¹⁾.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص إلى أن الاستراتيجية تستند إلى كيفية استخدام وتوظيف الموارد المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة في بيئة متغيرة، وذلك باختيار مسار من بين عدة مسارات تهدف المنظمة من خلاله لتحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها ومن ثمة تحقيق الاتجاه الذي اختارته بنفسها في المستقبل.

3- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "تلك العملية المستمرة الهادفة للربط بين أهداف المنظمة ومواردها من جهة، وبين الفرص والتهديدات في البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة من جهة ثانية"⁽²⁾.

كما يعرف على أنه: "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثارها مستقبلاً، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ تلك القرارات وقياس النتائج، في ضوء التوقعات عن طريق توافر التغذية المرتدة للمعلومات"⁽³⁾.

ويعرف أيضاً على أنه: "استخدام منهجية وآليات محددة لتغيير وضع حالي في أي قطاع أو منظمة، وتحديد كيفية الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل للمستفيدين من خدمات المنظمة، يتم تحديده بواسطة المنظمة أو العاملين بها والمستفيدين من خدماتها ويحظى بموافقة الجهات الأعلى"⁽⁴⁾.

كما يعرف على أنه: "أسلوب إبداعي، وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، ويتم ذلك بشكل معتمد، وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات، أو فرص بيئة آخذاً في الحسبان نقاط الضعف، ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها"⁽⁵⁾.

(1) بمجت راضي، المرجع السابق، ص 62.

(2) محمد محمود مصطفى، المرجع السابق، ص 26.

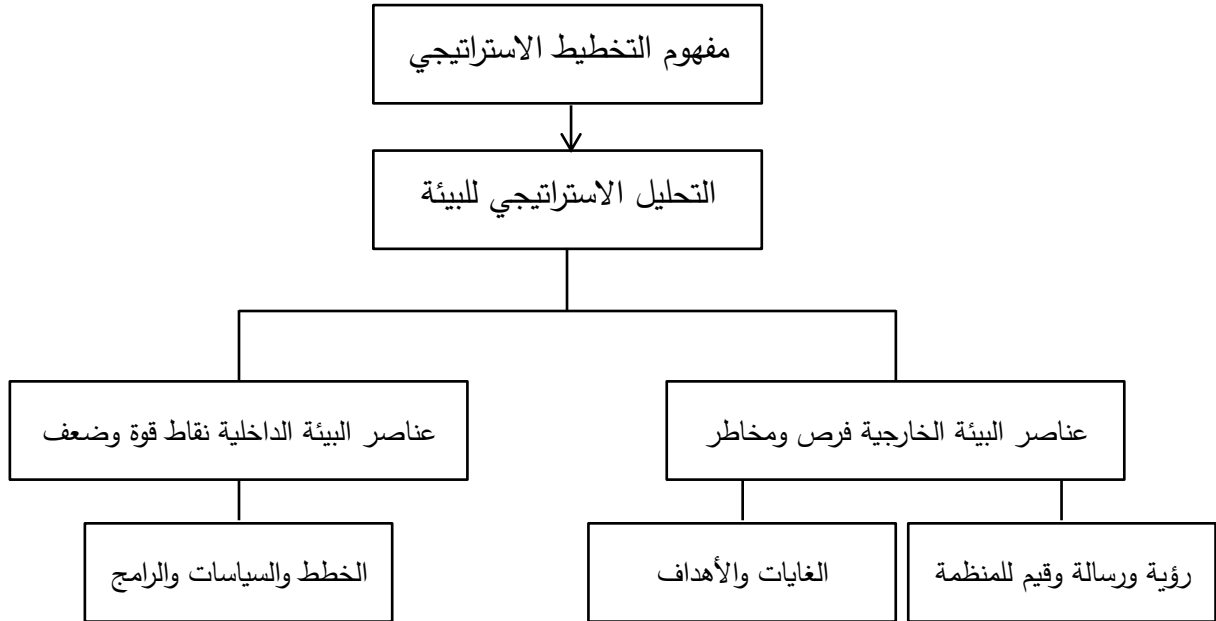
(3) بمجت راضي، المرجع السابق، ص 83.

(4) مصطفى محمد الفولي، تامر محمد الفولي، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مينا برنس، مصر، 2013، ص 09.

(5) مولود علي موسى الذويب، المرجع السابق، ص 32.

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

الشكل رقم (01): يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر: بحجت راضى، التخطيط الاستراتيجي المفاهيم والتطبيقات والأدوات، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، مصر، 2021، ص85

ثانيا: خصائص وسمات التخطيط الاستراتيجي:

يمكننا أن نميز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص يمكن إجمالها بالآتي: ⁽¹⁾

- 1- تكامل وترابط جميع وظائف المنشأة
- 2- المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظروف عدم التأكد بدرجة عالية
- 3- توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط للتعامل معها.
- 4- التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها.
- 5- توفير البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنشأة
- 6- رسم أساليب الحركة على شكل حلقات متتابعة تحقق رسالة المنشأة وأهدافها

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، وزارة التعليم العالي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013، ص64.

- 7- التركيز على البعد الزمني للتطور وتحديد أفق زمني مناسب
- 8- التركيز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات.
- 9- يتأثر كثيرا بالقيم الشخصية وطموحات المديرين
- 10- يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهرية التي تمس مصالح المنشأة ومستقبلها
- 11- يحتاج لقدر كبير من المعلومات يقع معظمها خارج المنشأة
- 12- أحد المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا
- 13- الموضوعية والعملية بحيث تتوافر لدى المنشأة المتطلبات اللازمة لتنفيذه
- 14- ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات لاستمرار العمل به

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:

أولا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي بالغ الأهمية لأسباب متعددة منها ما يلي: ⁽¹⁾

- مرشد المنظمة حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يساعد على تحقيق الأهداف من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات مناسبة
- يساعد على فعالية (تخصيص، توزيع، ترشيد) الموارد المتاحة
- ينتهج المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء
- ينظم تسلسل الجهود التخطيطية عبر مستويات الإدارية المختلفة
- يدعم القدرة التنافسية، عبر دراسة العوامل البيئية وأخذ الاحتياطات اللازمة
- يحدد أسلوب وملامح التفكير المنطقي لدى المسؤولين بالمنظمة
- يزيد من وعي وانتباه المديرين للتغيير والتهديدات والفرص المحيطة

(1) بهجت راضي، المرجع السابق، ص 87-88.

- يساعد المديرين على وضع أولويات القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة
- يجعل المدير (خلاقاً ومبتكراً) ويبادر بصنع الأحداث وليس مستقبلاً لها
- يفرز نظام فعال لتقييم الأداء واتخاذ القرارات بشكل عقلائي موضوعي
- يساعد المنظمة على التوقع والتكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المحيطة
- يوضح الصورة الذهنية والسمعة للمنظمة أمام جماعات وأصحاب المصالح

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (1)

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

المطلب الثالث: عناصر ومقومات التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من عدة عناصر كما له مقومات عديدة سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب.

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

أولاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:⁽¹⁾

- وضع الإطار العام للاستراتيجية؛
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية والداخلية؛
- تحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها؛
- تحديد الأهداف والغايات العامة؛
- وضع السياسات والإجراءات والخطط والبرامج والموازنات؛
- اقتراح وتحديد الاستراتيجيات البديلة؛
- المقارنة بين الاستراتيجيات واختيار البديل الذي يعظم تحقيق الأهداف؛
- وضع وصياغة القيم التنظيمية الحاكمة؛
- ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل عبر برامج زمنية وموازنات مالية؛
- وضع وصياغة مؤشرات الأداء والمتابعة والانجاز؛
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط ومؤشرات الأداء؛
- مراجعة وتقييم الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق تكيف واستقرار التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

ثانياً: مقومات التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف المنظمة وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى عدم كفاءة المنظمة ومن أبرز هذه المقومات:⁽²⁾

(1) بمجت راضي، المرجع السابق، ص 95.

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

1- المرونة الحركية: ويقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة، والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها عملية استمرار التخطيط الاستراتيجي وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة متتلا مع عمليات متابعة ومراجعة وتقييم مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تعديلها وتعديلها متى اقتضت الظروف ذلك.

2- العمق وعدم الشكلية: يقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي الاهتمام بالمضمون ونفاذه إلى أعماق سائر المستويات، ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

3- الوضوح والواقعية في الأهداف: يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين، كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد وتندني فعاليتها وكفاءتها ويقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلا في أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحميله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية، أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

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

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

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

7- التخطيط بتحديد الأهداف: أن يعتمد التخطيط الاستراتيجي على عدة أساليب كأسلوب التخطيط بتحديد الأهداف ويهتم هذا الأسلوب بمنح الأهداف مركز الصدارة والأولوية ويكون المبرر لاتخاذ أية

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي

إجراءات أو الاعتماد على أسلوب التخطيط الشامل ويهتم هذا الأسلوب بمبدأ التكامل في التخطيط وهو المبدأ الذي يستند إلى التوازن بين الأدوار والإجراءات.⁽¹⁾

المبحث الثاني: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

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

المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة خطوات وتكون بدايتها الاستراتيجية العامة للمؤسسة ممثلة في رسالتها وأهدافها والمراحل المولية بعد ذلك تكون كما يلي:

1- الإعداد للتخطيط الاستراتيجي: والمقصود به تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال:⁽²⁾

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بصفة عامة، والإدارة العليا والقيادات ومديري المنظمة بصفة خاصة بأهمية وضرة التخطيط، والتأكد من الانتماء الحقيقي لهؤلاء الأعضاء للمنظمة، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي؛
- تنمية إحساس أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز للمنظمة في بيئة الأعمال، وفي محيط المنظمة، وتقوية الدافع لديهم للحرص على استقرارها، وبدل الجهود لذلك، والتأكد من رضا أعضاء المنظمة بالمناخ التنظيمي؛
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات الضرورية للتخطيط الاستراتيجي؛

(1) منال خلف الله، المرجع السابق، ص 105.

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

- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وإدراك وضعها الحقيقي من خلال تطورها التاريخي، وطبيعة عمق العلاقات وما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد؛
- معرفة الإمكانيات والموارد المالية والفنية للمنظمة، ومستوى استغلالها، ومدى تحسينها وتطورها، والتعرف على المهارات والقدرات والكفاءات الموجودة فيها، ومدى ملائمتها للقيام بأعباء عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- إعداد التوجيهات والقرارات والتعليمات اللازمة، وتوزيعها على كافة أعضاء المنظمة، والتأكد من استيعابها، وإمكانية تنفيذها؛
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي؛
- تحديد أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، والمنسقين من الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم؛
- التأكد من تفاعل أعضاء المنظمة، وتعميق اتجاهاتهم الإيجابية اتجاه فريق التخطيط؛
- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط، والتأكد من دقته واعتماده والتعامل معه، واعتباره أحد الوسائل الرسمية الهامة في المؤسسة.

2- تحليل البيئة: يتم تحليل البيئة عن طريق التشخيص والهدف من التشخيص هو دراسة بيئة المؤسسة للوقوف على الفرص التي قد نجدها أو التهديدات التي قد يفرزها محيط المؤسسة وذلك من خلال التشخيص الخارجي، وكذلك الوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة مقارنة بالمنافسة في السوق وهذا من خلال التشخيص الداخلي.⁽¹⁾

أ- الفرص والتهديدات: الجزء الأول من تحليل البيئة يتعلق بتحليل الفرص الموجودة بالبيئة ومعرفة التهديدات التي يمكن أن تفرزها هذه الأخيرة وذلك من خلال دراسة المستهلكين الحاليين والمحتملين وكذلك المنافسة الحالية والمحتملة، وبما أن معظم الأسواق تتكون من مستهلكين غير متجانسين ويختلفون من ناحية الحاجات، فعند تقسيم السوق يمكننا أخذ فكرة جيدة عن ما يتطلبه الزبائن، وهذا ما يساعد المؤسسة على التركيز على أسواق معينة أو تتعامل مع كل سوق حسب متطلباته، بعد تحديد الأقسام الحالية والمحتملة، يبدأ المسوق بالبحث عن الفرص الممكنة عن طريق البحث عن اقسام السوق الغير

(1) بلحيمر إبراهيم، التسويق: المفاهيم - الأنواع - المجالات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص153.

مستغلة. الفرص يمكن أن تنشأ من خلال تغيرات أساسية في السوق أو من خلال عدم قدرة المنافسة على تلبية الحاجات الحالية، بالنسبة للمتغيرات في السوق يمكن أن نلاحظ مثلاً اتجاهات السوق في السنوات الأخيرة في مجال الصناعات الغذائية إلى المنتجات الصحية، أي التي ترتبط بصحة الفرد أكثر.

ب- **نقاط القوة والضعف:** الجزء الثاني من تحليل البيئة يتمثل في نقاط ضعف وقوة المؤسسة، وذلك بغرض تقييم إمكانيات المؤسسة لتحديد الميزة التنافسية والتي من خلالها يمكن بناء الاستراتيجية، فنقاط القوة للمؤسسة تمثل الميزة التنافسية المحتملة التي منها يتم تحديد التوقع، بينما نقاط الضعف تمثل الجهة التي تكون فيها المؤسسة عرضة للمنافسة. بالنسبة لمحور قوة المؤسسة يجب النظر إليه من خلال المهارات والكفاءات المتميزة لدى المؤسسة، فالمهارات يمكن أن تكون من الفعالية في الإنتاج والإدارة وكذلك من البحث والتطوير بتقديم منتجات جديدة على أساس بحوث المستهلك، أما بالنسبة للكفاءات المتميزة فيمكن طأن تنشأ من أصول التسويق من ناحية صورة المؤسسة، شبكة التوزيع ومدى تغطيتها للسوق ككل وكذلك الخدمات المقدمة للزبائن ومنها خدمات ما بعد البيع، أما نقاط ضعف المؤسسة يتم تحديدها مقارنة بالمنافسة، فمثلاً قد نجد أن المنافسة تتمتع بولاء قوى المستهلكين، أو قادرة على الحصول على المادة الأولية من مصدر جيد، كما قد تعود نقاط الضعف أيضاً إلى أسباب هيكلية والتي لا يمكن تصحيحها بسهولة، بل أحياناً يستحيل القيام بذلك على المدى القصير.⁽¹⁾

3- تحديد الأهداف: بعد القيام بعملية التشخيص وللوقوف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف يتطرق الاستراتيجي إلى تحديد عوامل النجاح ثم الأهداف وكيف يمكن تحقيقها، بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مهم جداً الوقوف على مفتاح عوامل النجاح في السوق والتي تمثل العوامل الحاسمة في النشاط التجاري، فمثلاً بالنسبة لصناعة المواد الغذائية عوامل النجاح تتمثل أساساً في العلاقة بين المنتج وتجار التجزئة، وهذا في السوق المنظمة، حيث تنتشر المساحات الكبرى وكل منتج يبحث عن مكان له، بهذه المساحات، كما يمكن أن تكون الخدمة أحياناً مفتاح النجاح مثل صناعة المصاعد حيث تتطلب الخدمة الصيانة المتواصلة، ثم بعد التعرف على عوامل النجاح، يتم الانتقال إلى تحديد الأهداف التي تعتبر الركيزة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، فبدون تحديد الأهداف، كل ما يأتي من استراتيجيات ومجهودات تسويقية يكون مبنياً على فراغ ولن يؤدي إلى أي نتيجة لصالح المؤسسة. ولكل مؤسسة مجموعة من الأهداف عند تحديدها يجب أن تكون البداية من الأهداف العامة إلى الخاصة، ومن الأهداف طويلة المدى إلى الأهداف

(1) بلحيمر إبراهيم، التسويق: المفاهيم - الأنواع - المجالات، المرجع السابق، ص 154.

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي

قصيرة المدى وتكون هذه مشتقة من الأهداف العامة للمؤسسة وهذه الأهداف منها التسويقية مثل توسيع السوق وزيادة حصة السوق ومنها المالية كتحسين ربحية المؤسسة.⁽¹⁾

4- اختيار الاستراتيجية المناسبة: الخيار الاستراتيجي كما يعرفه "Sawyer" هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم والمقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف.⁽²⁾

5- تفصيل الاستراتيجية الكلية إلى استراتيجيات جزئية: حيث أن من بين مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي الخطة الاستراتيجية، والتي يظن الكثيرون أنها تتم على مستوى الإدارة العليا فقط، في حين أنها تتم بمشاركة كل المديرين في كل المستويات الإدارية، ومن هنا توضع الاستراتيجيات الجزئية والتي تتمثل في: استراتيجيات وحدات الأعمال، استراتيجيات الوحدات الوظيفية أو الوظائف والاستراتيجيات التشغيلية. ويشترط في هذه الاستراتيجيات أن لا تكون منافية أو متناقضة مع بعضها البعض، أو مع الاستراتيجية الكلية، بل لابد أن تكون مساعدة لها.

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

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

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

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

(1) بلحيمر إبراهيم، التسويق: المفاهيم - الأنواع - المجالات، المرج السابق، ص 155.

(2) فلاح حسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 150.

7- تقييم الاستراتيجية: أي التحقق من تنفيذ الاستراتيجية وتحليل أية أخطاء في التنفيذ، ومعرفة الأسباب ثم معالجتها، وعملية التقييم تتم من خلال المتابعة والرقابة أثناء عملية التنفيذ.⁽¹⁾

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

المطلب الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي

الغرض من التحليل الاستراتيجي هو معرفة النشاطات أو المنتجات التي يجب التركيز عليها، وذلك من ناحية تخصيص الموارد بينها ومعرفة فرص النمو لكل منها، وعموما هناك العديد من المصفوفات التي تساعد في التحليل الاستراتيجي، منها مصفوفة SWOT، مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG، مصفوفة ماكيزي MCKINSEY، مصفوفة الموقف الاستراتيجي، مصفوفة أنصوف، Ansoff، مصفوفة هوفر Hofer، وفيما يلي عرض لبعض من تلك الأدوات والنماذج.

أولا: أدوات التحليل الاستراتيجي الكلاسيكية:

1- مصفوفة SWOT:

يعد تحليل SWOT أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة في المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويعتبر هذا النظام أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال من خلال الخطط طويلة المدى والخطط قصيرة المدى وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبنود الأربعة التي وهي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات⁽²⁾.

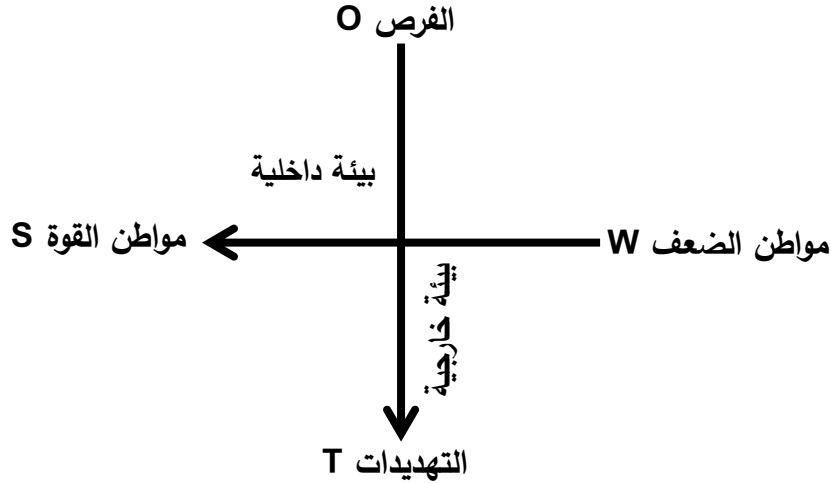
ويعتبر تحليل SWOT من أكثر الطرق المستخدمة في تحديد وتنمية البدائل الاستراتيجية، يعتمد تحليل SWOT بشكل أساسي على نتائج التحليل الاستراتيجي لكلا البيئتين الداخلية والخارجية، فهو يقوم على

(1) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1999، ص 210-211.

(2) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 25.

المواءمة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.⁽¹⁾ ويمكن توضيح مصفوفة SWOT في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02) مصفوفة SWOT



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص157.

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

2- مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG:

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

- البعد الأول: يمثل الحصة السوقية النسبية، يعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة؛

- البعد الثاني: يمثل معدل نمو السوق، يعبر عنه المحور العمودي.

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

⁽²⁾ Paul joyce, strategic management: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity, 1st edition, british library, London, 2001, p 31.

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

الشكل رقم: (03) مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG

معدل نمو السوق	الوضع الخير - إما الرفع من الحصة السوقية النسبية واتباع استراتيجية النجوم أو إتباع استراتيجية الأوزان الميئة	النجوم - الاستقرار أو الرفع من الحصة السوقية النسبية؛ - تدفقات نقدية سالبة.
↑	الأوزان الميئة - تخفيض الاستثمارات؛ - الاستمرار في حال كانت التدفقات النقدية موجبة، أو اتباع استراتيجية الإنكماش في حالة العكس	البقرة الحلوب - المحافظة على الحصة السوقية النسبية؛ - التركيز على تعظيم أو استثمار التدفقات النقدية.
	الحصة السوقية النسبية	

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص282.

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

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

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

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

(1) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش حلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص238.

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

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

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

تمثل خلية الأوزان الميتة الأنشطة التي تعمل في سوق ثابت أو في مرحلة الانحدار، بحيث تدر هذه الأنشطة نقدية ضعيفة وربحا قليلا، كما تتميز بوضعية سيئة وتستهلك الكثير من الوقت والموارد، عادة ما تلجأ المنظمة في مثل هذه الظروف إلى استراتيجية الانكماش بشتى أنواعها.⁽¹⁾

3- مصفوفة ماكنزي

يعتبر نموذج ماكنزي من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي والذي تم اقتراحه من طرف مكتب الاستشارات التابع لمنظمة جنرال إلكتريك وقد سمي نموذج جنرال إلكتريك خلال حقبة السبعينات.

كما يسمى أيضا نموذج مصفوفة / جاذبية الصناعة / الوضعية التنافسية، أو نموذج الإشارات الضوئية، وهو يركز على بعدين هما "الوضعية التنافسية (قوة النشاط الإنتاجي)، و"جاذبية الصناعة":⁽²⁾

- **جاذبية الصناعة:** والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: "نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار، المنافسة، المستوى التكنولوجي، وهي تنقسم على المصفوفة إلى قوي، متوسط، ضعيف.

- **قوة النشاط:** وتتحدد من خلال المعايير التالية: (مؤهلات نجاح كل مجال نشاط استراتيجي) الحصة السوقية، درجة موسمية المنتج، العائد، الوضعية التكنولوجية، الميزة التنافسية، نقاط القوة والضعف، وهي تنقسم على المصفوفة إلى قوي، متوسط، ضعيف. ويعتبر هذا النموذج كفيًا، فهو يدمج متغيرات تقييم

(1) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب حلاب، المرجع السابق، ص 238.

(2) بهجت راضي، المرجع السابق، ص 263.

نوعية للمنظمة على عكس نموذج BCG الذي يعتبر كمياً، ويركز النموذج في تقييمه على ببعدين أساسيين وهما المحور العمودي والأفقي ويمكن تفسيرهم من خلال بنية المصفوفة.

يتم تطبيق مصفوفة ماكينزي بإتباع الخطوات الموالية:

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

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

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

	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
قوية	A	A	B
متوسطة	A	B	C
ضعيفة	B	C	C
	الوضعية التنافسية		جاذبية الصناعة / النشاط

المصدر: بمجت راضي، التخطيط الاستراتيجي المفاهيم والتطبيقات والأدوات، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، مصر، 2021، ص266.

تتميز مصفوفة ماكينزي بثلاث استراتيجيات رئيسية هي: ⁽¹⁾

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

- **استراتيجية الاستقرار:** تكون هذه الاستراتيجية في المناطق ذات المنافسة والجاذبية المتوسطة؛

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

- استراتيجية الانكماش أو التنازل: تطبق في المناطق ذات الجاذبية والمنافسة الضعيفة، تتمثل في الخلايا الثلاث الفاتحة.

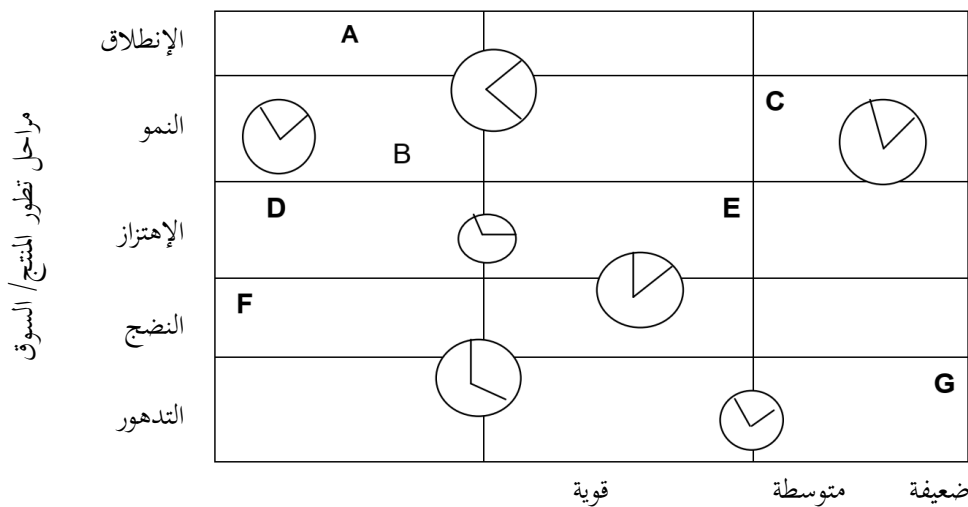
4- مصفوفة هوفر Hofer:

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلاني العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن، وماكينزي، وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق من (15) مربعا، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق.⁽¹⁾ تشمل مصفوفة هوفر Hofer على بعدين هما:

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

ويمكن توضيح مصفوفة هوفر Hofer في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مصفوفة هوفر Hofer



الوضعية التنافسية

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص285.

كما هو موضح في الشكل السابق تمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة القطاع الصناعي، في حين تمثل الأجزاء من الدوائر الحصة السوقية للمنظمة الاقتصادية ضمن ذلك القطاع.⁽²⁾

(1) فضيلة سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان، ط2، بغداد، العراق، 2019، ص186.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص285.

1- المقارنة المرجعية:

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

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

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

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

يكن مبدأ عمل بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف الأساسية، من ثم اشتقاق مجموعة مؤشرات مالية وغير مالية، تغطي أربع مجالات: الأداء المالي، العملاء، العمليات

⁽¹⁾ Jean Brilman, Jacques Hérand, les meilleurs pratiques de management, 6 emedition, edition Eyrolles, 2003, p338.

⁽²⁾ محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص226.

الفصل الأول: التخطيط الإستراتيجي

الداخلية، وأنشطة الإبداع والنمو، التي تستعمل كمقياس لأداء المنظمة، وتبين مدى فعالية المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها.

المطلب الثالث: مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الاستراتيجي.⁽¹⁾

1- **التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:** كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل،⁽²⁾ وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض الأساسي لإقامة المنظمة؟
 - ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها في أذهان أفراد المجتمع؟
 - ما هي الفلسفة التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
 - ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟
 - كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟
- وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها؛
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع؛
- تحديد المنتج والسوق في المنظمة؛

(1) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 56-57

(2) رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 39.

- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة؛

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

2- التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال: يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل

وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للشركة ونجاحها،⁽¹⁾ وان الإدارة في مثل هذه المنظمات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما:

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

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

3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث

توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

المبحث الثالث: محددات التخطيط الاستراتيجي

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

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التخطيط الاستراتيجي بعض الشروط كتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي، مع استمرارية التفكير الاستراتيجي واعطائه أولوية مستمرة وسيتم، عرض هذه المتطلبات فيما يلي:⁽²⁾

(1) عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية-، مجلة أهل البيت، العراق، ع3، ص ص: 54-84.

(2) مصطفى محمد أبوبكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 21-25

1- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط

الاستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وتتم هذه التهيئة من خلال:

- تعميق اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الاستراتيجية؛
- التأكد من اقتناع أعضاء المنظمة بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية؛
- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد؛
- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة ومدى ملائمتها للقيام بأعداد الخطة الإستراتيجية؛
- التأكد من إستيعاب التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة والتأكد من إمكانية تنفيذها؛
- تدعيم ثقة أعضاء المنظمة في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية؛
- التأكد من استعداد أعضاء المنظمة لبدء تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي.

2- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي: يتطلب تنفيذ نظام التخطيط الاستراتيجي أن

تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية منها:

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

3- استمرارية التفكير الاستراتيجي: يتطلب التفكير الاستراتيجي العديد من المقومات منها: (1)

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

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

التخطيط الاستراتيجي على درجة الأهمية والاهتمام التي توليها الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي ويتضح ذلك بالنظر إلى العديد من المؤشرات منها ما يلي (2):

- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات؛
- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لتخصيص مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛
- استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتهم على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها؛
- مدى حرص الإدارة على تلقي مقترحات أعضاء المنظمة والاستمتاع لأرائهم ومناقشتها والتفاعل معهم؛
- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لإعداد الخطة الاستراتيجية والاستجابة السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها.

(1) مصطفى محمد أبوك، المرجع السابق، ص 26.

(2) نفسه، ص 27.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي

يمكن حصر العوامل المؤثرة على نجاح التخطيط الاستراتيجي فيما يلي: (1)

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

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص 301.

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

يمكن تناول معوقات التخطيط الاستراتيجي بآراء وتصنيفات متعددة كما يلي:⁽¹⁾

■ معوقات تتعلق بالعنصر البشري القائم على التخطيط:

وهي تتعلق بعدم تمكنهم من تحديد الأهداف وعملية اقتناع العنصر البشري بأهمية التخطيط (المشاركة) أو كيفية استخدام البيانات، كما يلي:

- الاعتماد على خبرات استشارية غير مناسبة ولا معنية بالمنظمة.

- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المدير.

■ معوقات ناتجة عن تعقد عملية التخطيط نفسها:

وتشمل صعوبة الحصول على معلومات دقيقة، ومشكلة سرعة التغير، وعدم المرونة والوقت والنفقات، كما يلي:

- الاعتقاد بأن البناء التنظيمي مناسب للاستراتيجية المصممة.

- عدم رغبة وتردد المديرين في التخطيط الاستراتيجي؛ لصعوبة الوقت، وندرة الحافز وقلة الوعي بالعوائد.

- عدم التزام المشاركين بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها.

- قلة توافر المعلومات المناسبة لتصميم الاستراتيجيات.

■ معوقات تتعلق بالعنصر البشري العامل القائم على التطبيق:

وتتعلق بسوء تصرف الأفراد وقلة الالتزام بالتخطيط وعدم التفريق بين دراسات التخطيط والخطط والاعتماد

على الخبرة، باعتبار أن ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل، ومقاومة التغير، كما يلي:

- الافتراض بعدم حاجة المنظمة للتخطيط، وخاصة في الحالات التي يسير العمل فيها بشكل طبيعي.

- اعتبار الخطط السنوية تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي.

- عدم الفهم الجيد من المديرين لكيفية تطبيق الأهداف ومتابعتها.

- الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرجوة.

(1) بمجت راضي، المرجع السابق، ص 108-109.

■ معوقات تتعلق بالمناخ والسلوك والثقافة التنظيمية السائدة والحاكمة:

وتتعلق بعدم تهيئة البيئة التنظيمية للتخطيط، واعتباره مضيعة للوقت، كما يلي:

- استغراقه سنوات طويلة للوفاء به، وتحرك المنظمة ببطء.
- الافتراض بتطابق وجهات النظر بين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي والمنفذين له.
- مقاومة المستويات الإدارية للتغيير؛ بسبب عدم المشاركة والفهم.
- خطورة البيروقراطية من القائمين بالتخطيط، والتي قد تنتقل بالتالي إلى أعمال وأنشطة المنظمة.

■ معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية

وتكمن في قدرة المنظمة على الاعتماد المتبادل بين المنظمات الفرعية المكونة لها وعدم توافر مصادر وموارد التخطيط، كما يلي: ⁽¹⁾

- وجود البيئة التي تصف بالتعقيد والتغيير المستمر.
 - اضطراب البيئة، واعتبار التخطيط الاستراتيجي متقادما قبل أن يبدأ.
- وهناك العديد من المعوقات التي تتداخل مع بعضها وتختلف باختلاف البيئة والمخططين والمنفذين والتكنولوجيا والمتغيرات المتفاعلة، وفي النهاية لا نملك إلا أن نحاول تفاديها لدعم وتحقيق وتوفير وتهيئة بيئة مناسبة لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية في عوائد التخطيط الاستراتيجي عبر تطبيقاته الرشيدة.

⁽¹⁾ بمجت راضي، المرجع السابق، ص 110.

خلاصة الفصل الأول:

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

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

الفصل الثاني: السياحة حتى والنخبط

الاستراتيجية السياحية

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول السياحة

المطلب الأول: مفهوم السياحة

المطلب الثاني: خصائص السياحة

المطلب الثالث: أنواع السياحة

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي السياحي

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياحي

المطلب الثاني: أسس التخطيط الاستراتيجي السياحي

المطلب الثالث: أساليب التخطيط الاستراتيجي السياحي

المبحث الثالث: مستويات ومراحل التخطيط الاستراتيجي السياحي

المطلب الأول: المستويات المكانية للتخطيط الاستراتيجي السياحي

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي السياحي

المطلب الثالث: عناصر التخطيط الاستراتيجي السياحي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يرتبط قطاع السياحة ارتباطا وثيقا ببقية القطاعات الاقتصادية الأخرى ويتداخل معها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي السياحي جد ضروري لضمان التناسق بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى، كما يمكن للتخطيط الاستراتيجي 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، وستتطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب النظرية التي تغطي التخطيط الاستراتيجي السياحي من خلال:

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

المبحث الأول: أساسيات حول السياحة

ظهرت السياحة كنشاط إنساني منذ القدم، وتحظى حاليا باهتمام معظم الباحثين خاصة وأنها أصبحت عامل 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

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم السياحة بتعدد الاختصاصات العلمية التي تناولت هذه الظاهرة وذلك وفقا للآراء المهتمين بدراسة طبيعتها ومكوناتها وجوانبها وكذلك وفقا لآراء المنظمات العالمية والدولية المهتمة بالسياحة وعليه يمكن إدراج وتحديد أهم المفاهيم التالية:

أولا: مفهوم السياحة

السياحة في المفهوم اللغوي تعني التجول، حيث نجد أن عبارة (ساح في الأرض) تعني ذهب وسار على وجه الأرض، كما ان لفض السياحة من إحدى الالفاظ المستعملة في اللغات اللاتينية ففي اللغة الانجليزية نجد أن TOUR تعني يجول ويدور، أخما كلمة TOURISM المشتقة من TOUR فتعني الانتقال والدوران. وقد عرفها الألماني جويير فلور GUYER FREULLER سنة 1905 أنها ظاهرة من الظواهر العصرية التي تنشئ عن الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام وتغيير الجو والاحساس بجمال الطبيعة والشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة وأيضا إلى نمو الاتصالات على الأخص بين الشعوب المختلفة من الجماعات الانسانية، وهي الاتصالات التي كانت ثمرة اتساع نطاق التجارة والصناعة وثمرة تقدم وسائل النقل.⁽¹⁾

ارتكز هذا التعريف على جانبين هما: الجانب النفسي للإنسان في اشباع رغباته والجانب الاقتصادي الذي يشمل جوانب عدة كالإطعام والنقل والإيواء... ناهيك عن التجارة والصناعة، لكن هناك تعريفا آخر يضيف لهذا المفهوم أن السياحة تستوفي شرطين أساسيين هما:

– انتقال الشخص من بلده إلى بلد آخر لحاجة معينة.

(1) مثنى طه الحوري واسماعيل محمد علي الدباغ، مبادئ السفر والسياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001، ص 41.

- الانتقال المؤقت حيث حددت مدة الإقامة لمدة أدناها 24 ساعة وأقصاها 12 شهرا.

- **حسب المنظمة العالمية للسياحة:** السياحة أنشطة الأشخاص المسافرين من مكان إلى آخر غير المكان المعتاد للإقامة لأكثر من ليلة ولمدة لا تزيد عن سنة كاملة لغرض الترويج، الأعمال أو غرض آخر "إصطلاح يطلق على رحلات الترفيه وكل ما يتعلق بها من أنشطة وإشباع لحاجات السائح".
- **حسب المجلس الفرنسي الأعلى للسياحة:** تشمل السياحة جميع النشاطات الانتاجية والاستهلاكية الناتج عن التنقل خارج مكان الإقامة ليلة واحدة على الأقل، وذلك بغرض الترويج، الأعمال، العلاج والمشاركة في نشاطات مهنية، رياضية أو دينية.

تعتبر السياحة من مجموعة العلاقات والخدمات الناجمة عن إقامة الشخص المؤقتة في بيئة جديدة ومتميزة بعيدا عن مقر إقامته المعتاد بغرض إتباع حاجاته أو تحقيقه لمصلحة طالما كانت هذه الإقامة لا تحقق له ربحا ماديا، هذا يعني ان السياحة نشاط إنساني متعدد الجوانب يتضمن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين السائح الذي يوجد بصفة مؤقتة فقط في مكان ما وبين الأشخاص اللذين يقيمون في هذا المكان، وتتضمن كذلك العديد من الخدمات المقدمة للسائح.⁽¹⁾

وانطلاقا من هذه التعريفات يمكننا أن نعرف السياحة بأنها انتقال الفرد أو الجماعة خارج مقر الإقامة لمدة لا تقل عن ليلة واحدة ولا تزيد عن سنة وذلك لغرض الترويج، الاستجمام أو لأغراض أخرى.

ثانيا: تعريف السائح

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

- **حسب المنظمة العالمية للسياحة:**

السائح هو المسافر إلى بلد غير البلد الذي يقيم فيه لمدة لا تقل عن 24 ساعة لأغراض مختلفة، في حين المتنزه زائر ليوم واحد وهو الزائر الذي يقيم إقامة مؤقتة أقل من 24 ساعة في البلد المزار.⁽²⁾

(1) رهام كمال خضراوي، الحفاظ على التراث العمراني لتحقيق التنمية السياحية المستدامة من خلال مؤسسات المجتمع المدني، دراسة حالة سيوه، 2012، ص 16.

(2) نبيل الروبي، اقتصاديات السياحة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية - مصر، 1985، ص 9.

وقد قامت لجنة الاحصائيات لعصبة الأمم المتحدة في سنة 1937 بتحديد من هم السائحون على النحو التالي:⁽¹⁾

- الأشخاص الذين يسافرون للترويج عن النفس لأسباب عائلية أو لبواعث صحية.
 - الأشخاص الذين يسافرون لحضور الاجتماعات الدولية أو لتمثيل بلادهم أي كان نوع التمثيل (علميا، إداريا، سياسيا أو رياضيا).
 - أرباب العمل الذين يسافرون لأسباب تتعلق بأعمالهم.
 - الأشخاص الذين يسافرون في رحلات بحرية حتى لو كانت فترة إقامتهم من 24 ساعة.
- لا تتضمن الحصول على عمل يدر عليه منفعة مالية ونستثني من مفهوم السائح الأشخاص:
- الواصلون بعقود أو بدون عقود لشغل وظيفة أو الالتحاق بعمل.
 - الواصلون للإقامة الدائمة.
 - المقيمون في منطقة مجاورة للحدود والأشخاص الذين يستوطنون في منطقة ما ويعملون في منطقة أخرى مجاورة لها.
 - الرحلات التي تقل عن 24 ساعة كالرحلات البحرية أو الرحلات السريعة أو المسافرين العابرين.

ثالثا: أهمية السياحة

أصبحت السياحة من أهم الظواهر المميزة لعصرنا الحاضر، نضرا لما تتمتع به من أهمية في جوانب عديدة منها:⁽²⁾

أ- **الأهمية البيئية:** بما أن البيئة السياحية بيئة اصطناعية اوجدتها قدرة الإنسان على استحداث الأدوات واستخدامها في مجالات تفاعلها مع البيئة الطبيعية المتمثلة في عناصر الجذب السياحية الأساسية (شمس،

(1) عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010، ص 15.

(2) تومية عمروش، السياحة المستدامة في الجزائر حالة بومرداس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2008، ص 15.

الفصل الثاني: ————— السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

البحر، الرمال، المواقع الأثرية والتاريخية) فلا يمكن أن تتكامل جاذبيتها إلا في ضل بيئة طبيعية مناسبة تمثل قاعدة لازمة لانطلاق العمل السياحي، وذلك لحماية البيئة السياحية من التدهور.

ب- الأهمية الاقتصادية: يكمن ابراز الأهمية الاقتصادية من خلال العناصر التالية:

- خلق مناصب عمل

- تدفق رؤوس الأموال الأجنبية.

- تحسين ميزان المدفوعات.

ج- الأهمية الاجتماعية: تساهم السياحة في الحد من ظاهرة البطالة وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين، السياحة مطلب اجتماعي ونفسي هام من أجل استعادة الإنسان لنشاطه وعودته للعمل بكفاءة من جديد.

د- الأهمية الثقافية: تعد السياحة أداة الاتصال الفكري وتبادل الثقافة والعادات والتقاليد بين الشعوب، وأداة لإيجاد مناخ مشبع بروح التفاهم والتسامح، كمّا تعتبر كذلك أداة للتبادل المعرفي تعمل على انتشار ثقافات الشعوب والامم بين أقاليم العالم المختلفة، كما تعمل على زيادة توطيد العلاقات ومعرفة الشعوب ببعضها.

هـ- الأهمية السياسية: إن النتائج الإيجابية للسياحة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي يساهم في حل الكثير من المشكلات السياسية كما تؤدي السياحة إلى تحسين العلاقات بين الدول.

المطلب الثاني: خصائص السياحة

تهدف السياحة إلى استثمار الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة في المنطقة أو الدولة كالشواطئ الرملية أو المناخ المعتدل أو المناطق الجبلية أو الغطاءات الجليدية أو الأماكن الدينية والتاريخية والأثرية، وهي بذلك لا تختلف عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى التي تسعى إلى استغلال الموارد الطبيعية المتاحة كالموارد المعدنية والغابات، ويمكن حصر أهم الخصائص صناعة السياحة فيما يلي:⁽¹⁾

1- تعد السياحة نشاطا اقتصاديا متزايدا خاصة فيما يتعلق بالدخل والاستخدام السياحيين، وتفسير ذلك أن إقدام السياح على الإنفاق وتحويل نقودهم إلى عمولات الدولة التي يزورها من أجل تسديد تكاليف

(1) كعواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص22.

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

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

4- إن السياحة الدولية منتج تصديري، يتعرض في بعض الأحوال إلى درجة من عدم الاستقرار، لأنه يتعلق بتأثيرات من القوى الخارجية، ومرونة عالية بالنسبة لكل من السعر والدخل بالإضافة إلى موسم الموسمية التي تؤثر على النشاط السياحي كما يلي: (1)

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.

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

(1) كعواش خالد، المرجع السابق، ص 23.

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

5- عدم قابلية المنتج السياحي للتخزين أو النقل من مكان إلى آخر كما في العديد من الصناعات الأخرى التي تصلح منتجاتها للتخزين لفترات زمنية معينة وبما يتفق وحجم العرض والأسعار، وخاصة وأن الطلب السياحي يتصف بالموسمية في معظم الأحوال مما يؤدي إلى عدم ثبات مستويات التشغيل في صناعة السياحة، لذا تسعى المنظمات السياحية والفندقية إلى ضرورة تحقيق أرباح كافية خلال فترة الموسم وادخار جزء من العائد السياحي لمواجهة التراجع خلال الفترات الباقية من السنة، وقد بذلت محاولات عديدة للتخفيف من مشكلة الموسمية في القطاع السياحي، نذكر منها على سبيل المثال:⁽¹⁾

- محاولة إحداث تحويل في موسمية الطلب السياحي بالسعي إلى استمرارية العرض السياحي، بعدة وسائل منها خفض نفقات السياحة وأسعار خدماتها في الفترات المتوقع حدوث انخفاض في الطلب السياحي خلالها، مع تشجيع السياحة الداخلية بأسعار خاصة؛
- تغيير حجم ومستوى العرض السياحي بحيث يتفق ومستويات تدفق الأفواج السياحية، مما يعني خفض نوعية الخدمات التي تقدم خلال فترات تناقص الطلب السياحي، مع توفير الخدمات لمن يطلبها؛
- إطالة موسم العطل (الإجازات)، من خلال تعديل التوزيع الزمني للطلب السياحي، كأن توزع مواعيد العطل بحيث تكون متعاقبة؛
- تقرير عطل مدفوعة الأجر مرتين أو أكثر خلال السنة، وهو اتجاه قوي في الدول المتقدمة ذات الدخل الفردي المرتفع.

6- صعوبة استقطاب السياح وتعذر ضمان جذبهم سنويا نظرا لكثرة المغريات السياحية في مناطق العالم المختلفة، مما يعني اتساع العرض السياحي العالمي وبالتالي ضعف إمكانية تردد السائح على نفس المنطقة السياحية

(1) كعواش خالد، المرجع السابق، ص 24.

أكثر من مرة واحدة، لذلك يسعى العاملون بصناعة السياحة وبكافة الوسائل إلى استقطاب السياح وإرضائهم وإيجاد نوع من الألفة والوفاء لديهم للمنطقة السياحية على أمل العودة مرة أخرى.

إضافة إلى هذه الخصائص يمكن ذكر خاصيتين إضافيتين:⁽¹⁾

- 7- تعتبر السياحة صادرات غير منظورة، فهي لا تتمثل في ناتج مادي يمكن نقله من مكان إلى آخر وهي تعتبر واحدة من الصناعات القليلة التي يقوم فيها المستهلك بالحصول على منتج بنفسه من مكان إنتاجه، وعليه فإن الدولة المصدرة للمنتج السياحي لا تتحمل نفقات نقل خارج حدودها، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الأخرى، التي تتطلب بالإضافة إلى تكاليف إنتاجها تكاليف نقلها.
- 8- إن المنتج السياحي المتمثل في عوامل الجذب السياحي لا تباع إلا من خلال السياحة، فهذه الموارد لا تدر عائدا بطبيعتها، إلا إذا بيعت في شكل منتج سياحي، وهذا المنتج لا يباع في معظم الأحوال من غير وجود السلع وخدمات مساعدة التي تتمثل في التسهيلات السياحية التي يجب ان تتواجد جنبا إلى جنب مع الموارد السياحية.

المطلب الثالث: أنواع السياحة

تتعدد الانماط السياحية تبعا لميولات ورغبات السائح المراد إشباعها تماشيا مع التطور الاقتصادي والعلمي الذي يشهده المجتمع في عالمنا المعاصر من بينها:⁽²⁾

✓ من حيث الطبيعة الفيزيائية للمجال السياحي:

- السياحة الحضرية: تكون بزيارة المعالم والنصب التذكارية والتراث العمراني في المدن العتيقة.
- السياحة الساحلية: تعتبر نوعا ذو طابع موسمي تظهر فيها جلليا سياسة الاستجمام والتنزه والصيد.
- السياحة الجبلية: وتظهر نشاطاتها في المرتفعات الجبلية بقصد العيش المؤقت للعائلات في فصل الربيع.
- السياحة الصحراوية: وهي نمط لاكتشاف طبيعة الصحراء المتميز من رمال، واحات، منابع المياه... إلخ.

(1) كعواش خالد، المرجع السابق، ص 24.

(2) صليحة عشة، الآثار التنموية السياحية، دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمغرب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد تنمية، جامعة باتنة، 2005، ص 12.

✓ من حيث الحركة السياحية:

- السياحة السياسية: وهي المشاركة أو الحضور في المناسبات والملتقيات السياسية العالمية والاقليمية.
 - السياحة الاقتصادية: وهي تشمل الرحلات الخاصة المنتديات الاقتصادية والمعارض الدولية الكبرى.
 - السياحة العلمية: هذا النوع من السياحة يكون على فترات قصيرة ومشارك الندوات والاجتماعات.
 - السياحة الاجتماعية: وهي سياحة خاصة بزيارة الأصدقاء والتعارف ، وتحقيق أهداف انسانية واجتماعية.
 - السياحة الثقافية: ويقصد بها كل استجمام يكون الدافع الرئيسي فيه هو البحث عن المعرفة من خلال اكتشاف تراث عمراني وتراث روحي على غرار التقاليد والعادات الوطنية أو المحلية.⁽¹⁾
 - السياحة البيئية: هذا من السياحة يكون في مناطق الطبيعة التي لم يلحق بها التلوث.
 - السياحة الدينية: وتهدف الى زيارة بقاع مقدسة مثل مكة المكرمة والمدينة المنورة والأقصى الشريف عند المسلمين بالإضافة الى الأضرحة والمزارات أو الكهنة عند بعض الطوائف الدينية المختلفة الأديان في العالم.
 - السياحة الرياضية: وتعتمد على مجموعة النشاطات الرياضية كسباق السيارات والتزحلق على الثلوج وغيرها من الانشطة الرياضية.⁽²⁾
 - السياحة الصحية: عرفها الاتحاد العالمي للساحة على أنها تقديم التسهيلات الصحية باستخدام المصادر الطبيعية للدولة، وبشكل خاص المياه المعدنية والمناخ.⁽³⁾
- ويمكن تعريف السياحة العلاجية على انها انتقال الأشخاص من بلدانهم الأصلية إلى بلدان أخرى بهدف الاستفادة من العناصر الطبيعية التي وهبها الله لهذه المناطق في مجال العلاج والاستشفاء.⁽⁴⁾
- السياحة الإلكترونية: وهي نمط من السياحة المستحدثة مؤخرًا تعتمد في الأساس على الإشهار والترويج المؤهلات السياحية.

(1) الجريدة الرسمية، العدد 11، فيفري 2003، ص 05.

(2) صبري عبد السميع، نظرية السياحة، مطبعة كلية الحقوق والفنادق، جامعة حلوان، مصر، 1994، ص 78.

(3) محي زيتون، السياحة ومستقبل مصر بين امكانيات التنمية ومخاطر الهدر، دار الشروق القاهرة، 2002، ص 11.

(4) ريان دروش، الاستثمارات السياحية في الأردن، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص 11.

- **السياحة الفضائية:** ابتكار هذا النوع جديد من السياحة بحيث يمكن للعديد من الناس السفر إلى الفضاء بعد أن كان حكراً على رواد الفضاء في أبحاثهم العلمية في مختلف العلوم.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي السياحي

بدأ التخطيط السياحي مع ظهور السياحة كعلم، وبدأ الاهتمام به من طرف الحكومات والمنظمات، وخصوصاً 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 والدقيقة بما يجري من مستجدات ومتغيرات في كافة العوامل المؤثرة في تشكيل وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة وذلك وبناء عليه فإن التخطيط الاستراتيجي السياحي من الأمور الحتمية التي يجب تبنيها في وضع وتطوير السياحة في بلد.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياحي

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

أولاً: مفهوم وأهداف التخطيط السياحي:

نظراً 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 رسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي في دولة معينة، وفي فترة زمنية محددة، ويقتضي ذلك حصر الموارد السياحية في الدولة من أجل تحديد أهداف الخطة السياحية، وتحقيق تنمية سياحية سريعة ومنظمة من خلال إعداد وتنفيذ برنامج متناسق يتصف بشمول فروع النشاط السياحي ومناطق الدولة السياحية.⁽¹⁾

كما يمكن تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي على أنه تلك الاتجاهات الهادفة والتي تتضمن المقومات الأساسية لصناعة السياحة من حيث توافر عناصر انتاج صالحة للوصول للهدف، أو بيئة مناسبة تتداخل فيها

(1) سمر رقي الرحي، الإدارة السياحية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018، ص33-34.

الفصل الثاني: السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

تلك العناصر من أجل تحقيق ذلك الهدف، وإذا نظرنا إلى البيئة فسنجدها تتضمن أنواعاً مختلفة، فهي إما النشاط البيئي أو الحالة الايكولوجية للنشاط، وإما مجموعة من العقائد والسلوكيات التي تسيطر على طبيعة الدولة، ومن ناحية أخرى نجدتها في صورة مجموعة القوانين والتشريعات التي قد تحد أو تشجع من الأنشطة السياحية، لذا فإن التخطيط يجب أن يتضمن كل هذه العناصر من أجل تطوير صناعة السياحة في أي دولة.⁽¹⁾

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

كما يعرف التخطيط السياحي على أنه نوع من أنواع التخطيط التنموي، وهو عبارة عن مجموعة الإجراءات المرحلية المقصودة والمنظمة والمشرفة، التي تهدف إلى تحقيق استغلال واستخدام أمثل لعناصر الجذب السياحي المتاح والكامن ولأقصى درجات المنفعة، مع متابعة وتوجيه وضبط هذا الاستغلال لإبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود، ومنع حدوث أي نتائج أو آثار سلبية ناجمة عنه.⁽³⁾

2- أهمية التخطيط السياحي:

إن التخطيط السياحي لا يقل في أهميته عن أي نوع من أنواع التخطيط التنموي الأخرى، ويمكن إبراز أهميته في النقاط التالية:⁽⁴⁾

- أ- يلعب التخطيط السياحي دوراً بالغ الأهمية في تطوير النشاط السياحي، وذلك لكونه منهجاً علمياً لتنظيم وإدارة النشاط السياحي بجميع أنماطه، فهو يوفر إطار عمل مشترك لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد السياحية ويزود الجهات المسؤولة بالأساليب والاتجاهات التي يجب أن تسلكها، مما يسهل عملها ويوفر الجهد الضائع.
- ب- يساعد التخطيط السياحي على توحيد جهود جميع الوحدات المسؤولة عن تنمية القطاع السياحي وتنسيق عملها، ويقلل من ازدواجية القرارات مما يساعد على إنجاز الأهداف العامة والمحددة لهذا النشاط.

(1) أحمد عبد السميع علام، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008، ص57-58.

(2) عيساني عبد الفتاح، دور التخطيط السياحي في ترقية الخدمات السياحية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص13.

(3) محمد رفعت محمود، التخطيط والتنمية السياحية، جامعة الفيوم، مصر، 2009، ص25.

(4) مسمش نجاة، بن عبيد فريد، دور التخطيط السياحي في التنمية السياحية، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 9-10 مارس، ص10.

الفصل الثاني: ————— السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

- ج- ترجع أهمية التخطيط السياحي إلى أن السياحة نشاط مركبا ومتعدد القطاعات يتصل ويتداخل مع قطاعات اقتصادية أخرى، ويتألف من خمسة عناصر رئيسية وهي السائح وإتجاهات المعلومات والتنقل وعناصر الجذب السياحي والتسهيلات والخدمات كما يذهب خبراء السياحة، وهي أساس لأي تخطيط للتنشيط السياحي ولذلك فإن التخطيط السياحي ضروري لوضع جميع العناصر السياحية في الاعتبار وتنميتها بشكل مناسب.
- د- يقود التخطيط السياحي السليم إلى تحقيق التنمية السياحية على أساس نظام العلاقات الداخلية بين كافة العوامل والمحددات التي تؤثر على العرض والطلب السياحي، كعوامل الجذب السياحي والأنشطة السياحية والإيواء السياحي والخدمات والمرافق المساندة للنشاط السياحي والبنى التحتية في جانب العرض السياحي وفئة السائحين الدوليين والداخليين وكذلك السكان المستخدمين للخدمات والمرافق السياحية.
- هـ- يتضمن التخطيط السياحي الاهتمام بحماية البيئة والتوسع في المحميات الطبيعية والمناطق الخضراء والتي تسهم في زيادة الحركة السياحية.
- و- يترتب على النشاط السياحي مشكلات اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية، والتخطيط السياحي يمكن أن يمنع حدوث هذه المشاكل أو وضع الحلول المناسبة في حالة حدوثها.

3- أهداف التخطيط السياحي:

يمكن للتخطيط السياحي أن يحقق مجموعة من الأهداف قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية أو سياسية كما يلي: ⁽¹⁾

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

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

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

⁽¹⁾ عبد الحفيظ مسكين، إستراتيجية تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص117.

الفصل الثاني: ————— السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

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

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

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

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

ج- الأهداف البيئية: ومن بين هذه الأهداف البيئية للتخطيط السياحي: (1)

1- وضع برامج من اجل استخدام الأماكن والمناطق والموارد السياحية، ثم تطويرها لتكون مراكز سياحية ممتازة تجذب الناظرين إليها؛

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

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

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي السياحي:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياحي:

توجد العديد من التعريفات سنتطرق فيما يلي لأهمها:

(1) عبد الحفيظ مسكين، المرجع السابق، ص118.

الفصل الثاني: السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي السياحي "بأنه كافة الإجراءات المؤدية الى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية للوضع السياحي وعلى ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة وبالنظر للأولويات المقررة" ويلاحظ أن هذا التعريف للتخطيط للاستراتيجية السياحية يتضمن العناصر التالية:⁽¹⁾

- أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن إجراءات يشترك في وضعها كل من القطاع الحكومي والأهلي.
- أن عملية التخطيط الاستراتيجي السياحي يتطلب ابتداء مراجعة شاملة لكافة الأوضاع والعوامل المؤثرة على أداء وربحية القطاع السياحي.
- يتضمن هذا التعريف أيضا إيجاد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الأهداف الواقعية التي تمت صياغتها بعد دراسة.
- يتضمن هذا التعريف أن المخطط الاستراتيجي السياحي لابد له من أولويات يعمل على إنجازها في فترة زمنية محددة وقد تم رصد الوسائل والأموال المناسبة لتنفيذها.

2- خصائص التخطيط الاستراتيجي السياحي:

نجد أن التخطيط الاستراتيجي السياحي يتميز بالخواص التالية:⁽²⁾

- أ- أنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة؛
- ب- إن التخطيط الاستراتيجي في مضمار السياحة يركز على المستقبل وكفترات زمنية طويلة الأجل متوقعا لنتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية للنمو؛
- ج- إن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة التغيرات الخارجية والتنافسية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية وغيرها...
- د- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة وانما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها والإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية؛

(1) محمد عبيدات، التسويق السياحي (مدخل سلوكي)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص59-60.

(2) محمد حسن النقاش، تخطيط المواقع السياحية، المكتب الجامعي الحديث، كلية العلوم التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ألب، تركيا، 2014، ص12.

الفصل الثاني: ————— السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

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

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

ز- للتخطيط الاستراتيجي في القطاع السياحي مستويات ثلاثة هي: ⁽¹⁾

- مستوى المنظمة السياحية أو منظمة الضيافة؛

- مستوى نشاط الأعمال السياحية؛

- المستوى الوظيفي.

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي السياحي:

للتخطيط الاستراتيجي السياحي أهمية كبيرة لمجموعة من الاعتبارات نورد أهمها في ما يلي: ⁽²⁾

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

2- التخطيط يمكن أن يكون آلية لتوزيع الاستثمارات السياحية والفوائد الاقتصادية الناجمة عنها، وهذا بالخصوص أهم دور يمكن أن يلعبه التخطيط السياحي، حيث يساعد على تطوير وجهات سياحية جديدة وتهيئة المرافق الضرورية بها من أجل تنظيم توزيع النشاط السياحي جغرافياً بشكل سليم.

3- يعمل التخطيط الاستراتيجي للسياحة على استشراق أنماط الطلب المتوقعة على السياحة ومحاولة تلبيتها، علاوة على ذلك يعمل التخطيط السياحي على زيادة وتعظيم رضا السياح من خلال أنشطة التطوير

⁽¹⁾ محمد حسن النقاش، المرجع السابق، ص 13.

⁽²⁾ Stephen Williams, Tourism Geography, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, 2003, pp131-132.

الفصل الثاني: ————— السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

المادي والخدمات المرافقة لها داخل الجهات السياحية، وتؤكد بعض الدراسات أن أكثر السلبية للسياحة ترتبط بالجهات السياحية غير المخطط لها، كما تسود داخل هذا النوع من الجهات مستويات أقل من رضا السياح.

المطلب الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي السياحي

لا يختلف اثنان على أن الهدف الرئيسي لأي خطة هو ترقية المنتج السياحي للبلاد لتلبية احتياجات السياح، وذلك من خلال الاهتمام الفعلي بجميع أنواع السياحة (العلاجية، الأثرية، المؤتمرات، الحوافز السياحية، الصحراوية، الرياضية)، وعليه فإن أهداف التخطيط الاستراتيجي للسياحة هي كما يلي: (1)

- توفير التجهيزات والخدمات لتنمية القطاع السياحي، من أجل تحسين أدائه ورفع كفاءته.
- العمل على إيجاد مناطق سياحية جديدة
- تطوير الإطار المؤسسي والهيكلي لقطاع السياحة من أجل تطويره
- الإسهام في تكوين أيدي عاملة ومدرية، وتوظيفها بالشكل الذي يستحقه القطاع
- تشجيع القطاع الخاص في تنمية القطاع السياحي، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة
- الاهتمام بالمشاريع الاستثمارية السياحية الجديدة مع مراعاة التكامل بين المشاريع السياحية والبيئة ومقتضيات الحفاظ على الثروات الطبيعية النادرة والصحاري.
- وضع إطار تشريعي يدعم القطاع الخاص لحل المشاكل التي علم أن يواجهها مع الدولة.
- الاهتمام بقضية الوعي المجتمعي العام بفوائد السياحة وتعزيز السلوكيات الجاذبة لها، وجعل هذه الصناعة تحتل أولوية متقدمة على أجندة العمل الوطني.
- الانفتاح على التطورات السياحية العالمية والاحتفاظ للبلاد بدورها السياحي النشط عالميا.
- توفير التمويل من الداخل واللازم لعلمية التنمية السياحية
- تنسيق النشاطات الاقتصادية مع النشاط السياحي
- ضمان عدم قيام نشاطات اقتصادية أخرى منافسة في المواقع السياحية وللتخطيط الاستراتيجي السياحي أهمية ومنافع كثيرة، كما له مجموعة من الخصائص يتميز بها والتي نذكر منها فيما يلي: (2)

(1) فؤاد عبد المنعم البكري، التنمية السياحية، في مصر والعالم العربي، عالم الكتب، مصر، ط1، 2004، ص128.

(2) نفسه، ص129.

- **التخطيط الاستراتيجي:** يتميز بالمرونة، الاستمرارية والتدرج، أي انه ليس صالح لكل مكان وزمان، بل فهو قابل للتعديل والتكيف في أي وقت، وذلك تماشياً مع المتطلبات، والظروف التي تسود كل فترة.
- **الشمولية:** التخطيط الاستراتيجي تخطيط شامل لجميع جوانب التنمية السياحية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... إلخ
- **التكامل:** يعد تخطيط تكاملي، أي تعتبر فيه السياحة على أنها نظام متكامل، فكل جزء يكمل الآخر.
- **تخطيط مجتمعي:** أي انه يسمح بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في عملية التخطيط.
- **تخطيط بيئي:** يهتم بعناصر البيئة والمحافظة عليها، وبالتالي المحافظة على عناصر الجذب السياحي
- **الواقعية:** ينطلق من الحالة الواقعية، وقابل للتنفيذ
- **المرحلية والتنظيم:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الأهداف المتتابعة والمستمرة.

المطلب الثالث: أسس التخطيط الاستراتيجي السياحي

تعتمد توجهات التخطيط السياحي الاستراتيجي على الأسس التالية:⁽¹⁾

- 1- الاعتماد على النظريات والنماذج التخطيطية في علوم الجغرافية والأنثروبولوجي والعلوم البيئية بالإضافة إلى العلوم الاقتصادية والاجتماعية كمدخل للأطر المفاهيمية، زمن أهم النظريات المستخدمة نظرية النظام (system theory) التي تقوم على استخدام أربعة مكونات للنظام السياحي وهي: الموارد السياحية، السوق، والمقصد والسفر.
- 2- بناء نموذج عام يقوم على وصف اتجاهات ومقادير العلاقات والروابط بين المكونات بعناصرها ومتغيراتها المختلفة.
- 3- تحليل السوق السياحي والتوقعات المستقبلية لاتجاهات الطلب السياحي في أسواق السياحة العالمية والمحلية وخاصة استخدام النماذج التسويقية لبناء التوقعات المتعلقة بخصائص واتجاهات الأسواق السياحية والإمكانيات المتوفرة بما يتناسب مع المنتج السياحي وجاهزيته للعرض في السوق السياحي.

(1) عبد الإله أبو عياش، حميد عبد النبي الطائي، التخطيط السياحي (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص54.

الفصل الثاني: ————— السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

- 4- مسح وحصر الموارد الخاصة بها، وهذا يتطلب تقييما نوعيا وكميا للموارد السياحية وقدرتها التحملية والعلاقات بين هذه الموارد ومنتجاتها.
- 5- تصميم وبناء صورة المقصد السياحي القائمة على خصوصية وتفرد طبيعة الأسواق السياحية المستهدفة.
- 6- الهيكل المكاني واستخدامات الأراضي، وتصميم الممرات السياحية ويركز في هذه المرحلة على النظريات والنماذج الجغرافية والاقتصادية المتعلقة بالتوزيع المكاني للأنشطة البشرية واستخدامات الأراضي الخاصة بالأنشطة السياحية.
- 7- عمليات ووسائل التسويق لإيصال المنتج السياحي إلى الأسواق الدولية والإقليمية وذلك باستخدام الأساليب والأدوات التسويقية الفعالة القادرة على تعزيز العلاقات بين المنتج السياحي بخصائصه وجاذبيته والطلب عليه من السوق السياحي مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة الشديدة في أسواق السياحة والسفر
- 8- توفير وتطوير خدمات الضيافة والسفر وخاصة تسهيلات الإقامة والإيواء والمطاعم في المنتجعات والفنادق والموتيلات والشاليهات، وكذلك خدمات النقل السياحي المريح والخدمات المساندة وخاصة تسهيلات التسلية والتسوق والإرشاد السياحي وتوفير المعلومات.
- 9- تخطيط السياحة المستدامة التي تركز على الموارد الثقافية وحماية الأنظمة البيئية الأصلية من خلال إجراءات سياحية تتمتع بالكفاءة والخبرات الواسعة.
- 10- تطوير الأنظمة المساندة والتنفيذية والدور الذي تقوم به الحكومة أو السلطات المحلية في تنفيذ البرامج والمشاريع السياحية الناتجة عن الخطط السياحية، وهذا يتطلب الاهتمام بالتأثيرات المرتبطة بالتشريعات والتمويل والحسابات والتكنولوجيا والموارد البشرية المتمثلة بإعداد وتأهيل الأيدي العاملة المدربة القادرة على تلبية الطلب على الخدمات وفق أفضل المعايير السياحية الدولية.⁽¹⁾

المبحث الثالث: مستويات ومراحل التخطيط الاستراتيجي السياحي

المطلب الأول: مستويات التخطيط الاستراتيجي السياحي

تتعدد مستويات للتخطيط السياحي الاستراتيجي ولكن بشكل عام هناك أربعة مستويات رئيسية هي:

(1) عبد الإله أبو عياش، المرجع السابق، ص 55.

أولاً- التخطيط الاستراتيجي السياحي على المستوى المحلي:

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

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

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

ثانياً- التخطيط الاستراتيجي السياحي على المستوى الإقليمي:

يركز التخطيط الاستراتيجي السياحي في مستواه الإقليمي على جوانب عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:⁽²⁾

- بوابات العبور الإقليمية وما يرتبط بها من طرف مواصلات إقليمية ودولية بأنواعها؛
- منشآت النوم بأنواعها وكافة الخدمات السياحية الأخرى؛
- السياسات السياحية والاستثمارية والتشريعية وهيكل التنظيم السياحية الإقليمية؛

(1) محمود حسين الوادي، على فلاح الرعي، 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 خيضر بسكرة، يوم 09-10/03/2010، ص18.

(2) مسمش نجا، 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، 09-10/03/2010، ص10.

- برامج الترويج والتسويق السياحي؛
- برامج التدريب والتعليم والاعتبارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، إلى جانب تحليل الآثار والمردودات؛
- مراحل واستراتيجيات التنمية وبرمجة المشاريع.

والتخطيط الاستراتيجي 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.

ثالثا- التخطيط السياحي الاستراتيجي على المستوى الوطني:

يغطي التخطيط الاستراتيجي السياحي في هذا المستوى جميع الجوانب التي يغطيها في المستوى الإقليمي، ولكن بشكل أقل تخصصا وتفصيلا وعلى مستوى القطر أو الدولة بجميع أقاليمها ومناطقها.⁽¹⁾

رابعا- التخطيط السياحي الاستراتيجي على المستوى الدولي:

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

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي السياحي

تشتمل عملية التخطيط السياحي الاستراتيجي في المستويين الوطني والإقليمي عدة مراحل رئيسية كالتالي:⁽²⁾

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

(2) عثمان محمد غنيم، بنيتا نبيل سعد، التخطيط السياحي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1999، ص ص 77.

- **المرحلة التحضيرية:** تكون الحكومة في هذه المرحلة قد اتخذت قرارا بتنمية وتطوير السياحة بمساعدة القطاع الخاص والجماهير عامة أو تحسين التنمية السياحية المتبعة، وإذا كان هناك شك بأن التكلفة النسبية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للتنمية السياحية ستكون أكبر من المنافع المترتبة والمكاسب المتحققة، فإن دراسة جدوى أولية لابد منها لتقييم الوضع القائم والتأكد من وجود معطيات سياحية كافية يمكن استغلالها وبالتالي تحقيق عائدات أكبر بكثير من التكاليف في المستقبل المنظور، تحدد بعد ذلك أبعاد الخطة وفرق الدراسة بناء على دراسة الجدوى، ولابد 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 لابد من تحديد الأهداف بعناية ودقة فائقة من قبل الجهة الاستشارية والجهة التنفيذية أو اللجنة التوجيهية، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة لأنها ستقرر نوع المسوحات التي سيتم إجراؤها، وكذلك ستقرر طريقة تحليل هذه المسوحات، وكيفية صياغة واعداد السياسة السياحية والتوصيات، وعلمنا 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 الحقل، الصور الجوية والفضائية.⁽¹⁾
- **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 لا توصيات المتعلقة بتطوير السياحة، وتحتاج عملية التحليل والتوليف وقتا كافيا وكذلك كفاءات ومتخصصين في مختلف جوانب

(1) عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص 79.

الفصل الثاني: ————— السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

عملية التنمية السياحية، أما نوعية البيانات فتعتمد على درجة الدقة في إعدادها لذلك لابد أن تكون نسبة الخطأ في مثل هذه البيانات قليلة حتى يمكن استخدامها في عملية التخطيط وبالذات عملية التنبؤ وقد يكون لاستخدام الكمبيوتر ونظم المعلومات في عملية التحليل والتوليف دور كبير في الخروج بنتائج جيدة ومقبولة.

- **إعداد السياسة المقبولة:** يتم في هذه المرحلة إعداد السياسات السياحية والبدائل المختلفة ثم يجري تقييمها ورسم الخطط وذلك من منطلق أن اختيار الخطة التي يمكن أن تحقق معظم الأهداف وبدون خلق مشاكل وأثار هامة لا يتم إلا من خلال تقييم البدائل، وبعد عملية التقييم يتم وضع الخطة ورسم السياسة التي هي عبارة عن دمج مجموعة من العناصر مع بعضها البعض يتم اختيارها من البدائل المختلفة لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة بشكل مقنع، يكون للحكومة واللجنة التوجيهية والجهات ذات العلاقة دور كبير في مراجعة وتحليل وتقييم السياسات البديلة ومن ثم اختيار السياسة الأنسب والخطة الأفضل.
- **التوصيات:** يعتمد إعداد وصياغة التوصيات على عمليات تحليل وتوليف البيانات وكذلك على السياسة السياحية والخطة المثلى التي تم اختيارها، وبعض التوصيات لابد 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 لابد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:⁽¹⁾

✓ الواقعية؛

✓ الشمول؛

✓ التكامل والتناسق؛

✓ الوضوح؛

✓ المرونة؛

✓ الاستمرارية؛

✓ الإلزام؛

(1) عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص 81.

الفصل الثاني: ————— السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

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

المطلب الثالث: عناصر التخطيط الاستراتيجي السياحي

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

أولاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي السياحي المتعلقة بمكونات البيئة الكلية:

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

1- التخطيط الطبيعي للمقومات الطبيعية:

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

⁽¹⁾ محمد حسن النقاش، المرجع السابق، ص 91.

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

2- التخطيط الاجتماعي:

يتضمن التخطيط الاجتماعي سياحيا الدراسات التي تتعلق بالإنسان وضمن الأوضاع الطبيعية التي يكون قد تم بحثها، وأهم ما يشمله التخطيط الاجتماعي للسياحة هو كما يلي: (1)

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

وعليه فإن التخطيط الاجتماعي للسياحة يهدف إلى ما يلي:

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

(1) محمد حسن النقاش، المرجع السابق، ص 92.

الفصل الثاني: ————— السياحة والتخطيط الاستراتيجي السياحي

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

3- التخطيط الاقتصادي: ويعتمد التخطيط الاقتصادي للإقليم سياحيا على التخطيط الطبيعي والتخطيط

الاجتماعي الذي يبدأ في الجوانب التي لها علاقة باقتصاد الإقليم واستثمارها من حيث الزراعة والصناعة والتجارة والعرض والطلب السياحي ومدى علاقة الإقليم اقتصاديا مع الأقاليم المجاورة.

4- التخطيط الحضري: ويشمل دراسة البيئة الحضرية الحاضرة والتراث القديم والمحافظة عليه، كما يشمل

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

5- تخطيط البنية الأساسية: وتسمى البنية الأساسية بالبنية التحتية وتشتمل البنية الأساسية للإقليم سياحيا

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

ثانيا: العناصر المتعلقة بمكونات القطاع السياحي:

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

(1) عثمان محمد غنيم، بنيتا نبيل سعد، المرجع السابق، ص ص 193-200.

1- التخطيط للعمالة في قطاع السياحة: يقصد بتخطيط العمالة السياحية ضمان وجود الشخص المناسب

في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا مهم جدا في السياحة لأنها تعتمد على مصادر القوى البشرية والكفاءة الوظيفية العملية، يقوم بتخطيط العمالة السياحية متخصص في تخطيط العمالة والتدريب، وفي بعض الأحيان يتم إعداد دراسات شاملة للعمالة وأنواعها في الاقتصاد بما فيها السياحة، ويتضمن تخطيط العمالة أربع خطوات أساسية كالتالي:

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

2- بيئة الاستثمار السياحي: يتطلب تطوير السياحة استثمارات مالية كبيرة خصوصا لمرافق الإقامة وخدمات

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

3- التخطيط لتسويق الوجهة السياحية: التسويق السياحي للمواقع السياحية هو خطوة هامة لإعلام السياح

بالمنظمة وما يتوفر فيها من عناصر جذب سياحي ولإقناعهم بزيارتها ويجب أن يعي المخطط السياحي المبادئ الرئيسية لعملية التسويق السياحي وعلاقتها بتنمية وتطوير 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 والاستراتيجية التي تكون الأساس لأعداد برامج التسويق السياحي، تكون الأهداف التسويقية ممثلة بالأسواق المستهدفة لأنواع وأعداد معينة من السياح لعمل دراسة تحليل الأسواق، وتعد الدراسة على مدى طويل تغطي غالبا عمر الخطة التنموية، ثم توضع الاستراتيجية التسويقية بناء على أهداف الأسواق المستهدفة، مع الأخذ بعين الاعتبار سياسة التنمية تشمل الاستراتيجية التسويقية ما يلي:

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

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

5- **تخطيط المنتجعات السياحية:** المنتجع السياحي هو الموقع السياحي الذي يحقق الاكتفاء الذاتي للسياح، ويوفر مجالات واسعة من المرافق السياحية والخدمية لأغراض الترفيه والاستجمام والمعالجة، وتجري في كثير من دول العالم عمليات تطوير للمنتجعات القائمة وذلك من أجل رفع سويتها الاقتصادية لتمكين 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 نسبياً 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 تنويع الغرض والأنشطة السياحية لأكثر عدد من السياح والزوار حسب سوق الطلب السياحي.

خلاصة الفصل الثاني:

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 الاستراتيجي السياحي بصورة مبسطة هو رسم صورة تقديرية لمستقبل النشاط السياحي في منطقة أو عدة مناطق وخلال فترة زمنية أو عدة مناطق وخلال فترة زمنية قادمة، ويتمشى مع هذه الصورة عملية حصر الموارد السياحية لتحديد أهداف الخطة السياحية وتحقيق تنمية سياحية فعالة، ويفترض بالتخطيط الاستراتيجي السياحي أن يكون عملية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص والأفراد، حيث يلعب دورا بالغ الأهمية في تطوير النشاط السياحي.

الفصل الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي

السياحي في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول : مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر

المطلب الأول : المقومات الطبيعية والتاريخية

المطلب الثاني : مقومات البنية التحتية

المطلب الثالث: مؤشرات السياحة في الجزائر

المبحث الثاني: تحليل الاستراتيجية السياحية للجزائر

المطلب الأول : تقديم المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT

المطلب الثاني: أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية

المطلب الثالث: تحليل وتقييم أهداف الاستراتيجية السياحية الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي تتوفر على المؤهلات الطبيعية والمقومات البشرية والإمكانيات المالية التي تمكنها من تحقيق قفزة نوعية نحو بعث القطاع السياحي، إلا أن سنوات الإهمال التي عرفها هذا القطاع عقدت من وضعيته وجعلت من الجزائر في أدنى سلم الترتيب السياحي العالمي، وسنحاول من خلال هذا الفصل استعراض الاستراتيجية التي اعتمدها الجزائر من أجل ترقية القطاع السياحي ومدى نجاحهما في جعل السياحة كقاطرة للتنمية، وذلك عبر العناصر التالية:

المبحث الأول: مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر.

المبحث الثاني: تحليل الاستراتيجية السياحية للجزائر.

المبحث الأول: مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر

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

المطلب الأول: المقومات الطبيعية والتاريخية للجزائر

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

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 ب 2381741 كلم²، إن هذه المساحة التي تتراوح في المسافات من الشمال إلى الجنوب، ومن الشرق إلى الغرب بين 1500 و 2000 كلم²، تجعل من الجزائر أوسع بلد إفريقي.⁽¹⁾ وتتميز الجزائر من شمالها إلى جنوبها بثلاثة أنواع من المناخ:

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

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

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

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

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

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

4- المناطق الصحراوية: تقدر مساحة الصحراء الجزائرية بـ 2 مليون كلم²، بما أجمل غروب الشمس في العالم تتميز بالمناطق التالية:⁽³⁾

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

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

(1) عيسى مراقة، دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة بسكرة، يوم: 09-10/03/2010، ص 09.

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

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

- 5- **المحطات المعدنية:** تتوفر الجزائر على ما يفوت 108 منبع للمياه الحموية الجوفية و 7 محطات حمامات معدنية ذات طابع وطني ومركز واحد للعلاج بمياه البحر، كما يوجد ما يقارب 50 محطة حموية ذات طابع محلي تستغل بطريقة تقليدية وبالنسبة للحمامات المعدنية فهي حمام بوغراة بتلمسان القريبة من الحدود مع المغرب، حمام بوحنيفة بمنطقة معسكر، حمام ريغة بعين الدفلى (170 كلم) غربا، وفي الشرق يوجد حمام الشلالة بولاية قالم، حمام قرقور بولاية سطيف، حمام الصالحين ببسكرة، أما عن المنابع الحموية غير المستغلة التي لا تزال على حالتها الطبيعية ما يفوق 60% من المنابع المحصاة.⁽¹⁾
- 6- **الحظائر السياحية الوطنية:** تمتلك الجزائر العديد من الحظائر الوطنية المتواجدة في مختلف أرجاء الوطن وهي كالتالي:

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

ثانيا- المقومات السياحية التاريخية

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

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

- **الطاسيلي ناجر:** تم تصنيفه من طرف اليونسكو كإرث حضاري سنة 1982 نظرا للنقوش الكثيرة والغريبة التي بلغ عددها 15000 تعود إلى حوالي 6000 سنة قبل الميلاد، وهو هضبة ممتدة في شكل شريط طوله 750 كلم وعرضه يتراوح من 60 إلى 100 كلم، يتربع على مساحة 12000 كلم² على ارتفاع 1500م، تم تصنيف الطاسيلي ناجر محمية طبيعية وخزاناً للعديد من الحيوانات والنباتات المهددة بالانقراض سنة 1986؛
- **وادي ميزاب:** أسس على يد الإباضيين في القرن 11 للميلاد سنة 1053 حول قصورها الخمسة المشيدة بشكل يتناسب مع مظاهر ومميزات الحياة الروحية والاجتماعية المحافظة للمنطقة، ثم تصنيفها من طرف اليونسكو سنة 1982؛
- **القصة:** تعتبر من أهم المدن البحرية في البحر الأبيض المتوسط تم إنشاؤها في القرن 4 قبل الميلاد، صنفت كتراث عالمي سنة 1992 بفضل تنوع الآثار الموجودة بها من مساجد قديمة، قصور عثمانية وأطلال لقلاع وحصون تعاقبت عليها العديد من الحضارات؛
- **تيمقاد:** تقع على سفوح جبال الأوراس بولاية باتنة، تأسست سنة 100 بعد الميلاد من قبل الإمبراطور "Trajan" كمستعمرة عسكرية للتصدي 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 أهم المدن الجزائرية، تصف هذه المدينة كل مظاهر الحياة الرومانية اليومية، والتي يبدو أنها كانت غنية بتشكيلاتها الفريدة من المعابد والكنائس والأقواس والحمامات المزخرفة بأجمل أنواع البلاط، تم تصنيفها كتراث عالمي سنة 1982؛
- **قلعة بني حماد:** تقع في ولاية المسيلة وهي أول عاصمة بناها الحماديون سنة 1007 لتسقط سنة 1152 يعد هذا الموقع الأول من نوعه والذي تم تصنيفه من قبل اليونسكو سنة 1980 نظرا للآثار الإسلامية الهامة التي تحتضنها؛

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

المطلب الثاني: مقومات البنية التحتية

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

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: ⁽¹⁾

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

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

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

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 وايرباص وتتضمن شركة الخطوط الجوية الجزائرية سنويا نقل 3.6 مليون مسافر ونحو 30000 طن من البضائع، كما يوجد 55 مطارا منها 12 مطار دولي والباقي داخلي جهوي أو خاص أهمها مطار بومدين ومطار وهران.

4- النقل البحري: يتم النقل البحري عبر 17 ميناء بعضها مخصص لتصدير المحروقات كميناء بجاية وسكيكدة بينما ميناء الجزائر العاصمة، وهران وعنابة موانئ متعددة النشاطات كما يتضمن الأسطول البحري 74 سفينة بحرية منها 5 ناقلات بترول و 9 ناقلات للغاز السائل و 7 لنقل المواد الكيميائية و 3 لنقل الأفراد والبضائع.

ثانيا- الاتصالات:

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر تفتحا على سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية، إذ أصبح الهاتف وشبكة الأنترنت سهلة المنال خاصة بعد إدخال نظام "ADSL" حيث تجاوز عدد المشتركين فيه 2 مليون مشترك في نهاية 2015 مقابل 1.5 مليون مشترك سنة، 2014 وتم تسجيل حوالي 50.5 مليون مشترك في شبكات الهاتف الثابت والنقال سنة 2016 مقابل 46.6 مليون سنة 2015 أي بارتفاع 3.7 مليون مشترك. أما فيما يتعلق بسوق الهاتف النقال المتقاسم مع المتعاملين الثلاثة: اتصالات الجزائر "موبيليس" وأوراسكوم تيليكوم الجزائر والوطنية تيليكوم الجزائر، حيث بلغ عدد المشتركين الإجمالي (جي.أس.أم، والجيلين الثالث والرابع) 47.041 مليون مشترك سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 التي سجلت 43.391 مليون مشترك ما يثبت تطور بنسبة 8.48% في سنة واحدة.⁽¹⁾

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

⁽¹⁾ تاريخ التصفح: 2022/04/21 aq5.dps #sthash.MLKAE http://www.elkhabar.com/press/article/120065/

الفصل الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي السياحي في الجزائر
الماضية تسارع في تطوير قطاع السياحة والجدول التالي يوضح تطور الطاقة الإيوائية حسب عدد الأسرة وحسب
الفترة خلال الفترة 2009-2014:

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

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

المصدر: وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية

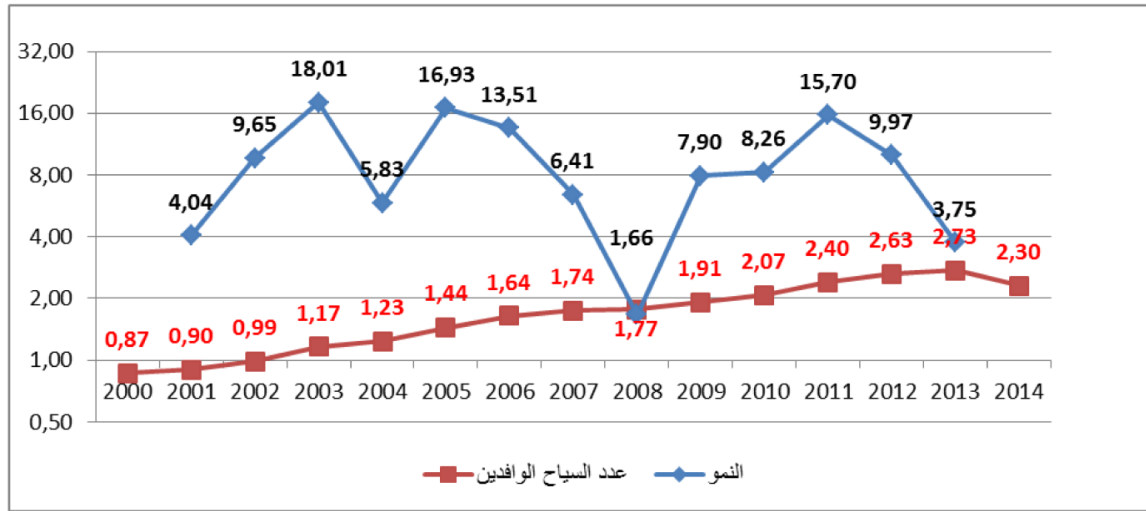
نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن عدد الأسرة في مؤسسات الإيواء الجزائرية تطور بين سنوات 2009، و2014 حيث ارتفع عدد الأسرة سنة 2014 بنسبة 15.30% مقارنة بسنة 2009، وقد شكلت الأسرة المصنفة نسبة 27.22% من إجمالي الأسرة التي توفرها مؤسسات الإيواء الجزائرية خلال سنة 2014 وتمثل الأسرة التي تنتمي إلى مؤسسات الإيواء المصنفة بـ 4 و 5 نجوم بنسبة 6.62% من إجمالي الأسرة التي توفرها مؤسسات الإيواء المصنفة، وهذا راجع إلى نقص استثمار القطاع العام في هذا الصنف من الفنادق لضخامة استثماراتها.

المطلب الثالث: مؤشرات السياحة في الجزائر

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

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:



المصدر: <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=DZ>, consulter le 10/04/2022

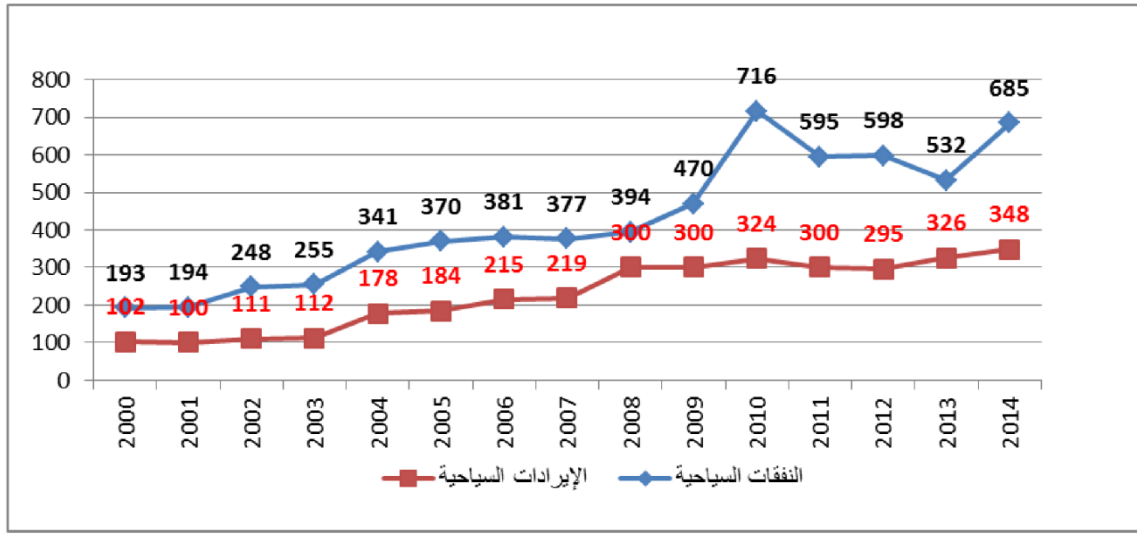
يوضح الشكل أن عدد السياح المتوافدين إلى الجزائر يميل إلى الارتفاع سنويا باستثناء الانخفاض المسجل سنة 2014، أما فيما يخص نسب النمو في عدد السياح الوافدين إلى الجزائر نلاحظ تذبذب في هذه النسبة، وبلغ عدد السياح الوافدين إلى الجزائر أقصى قيمة له متجاوزا 2.7 مليون سائح وذلك سنة 2013 أي بنسبة نمو قدرها 3.75%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

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

ثانيا: الإيرادات والنفقات السياحية في الجزائر:

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

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



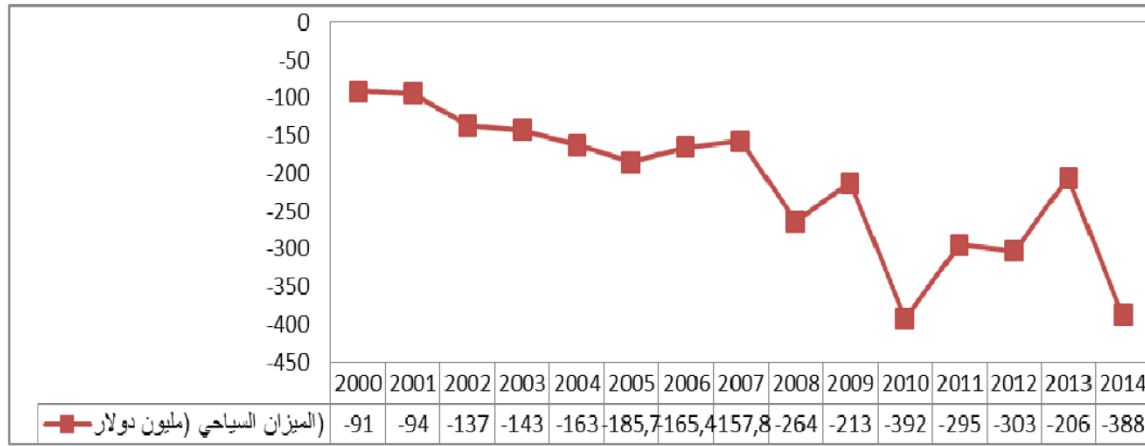
- بيانات وزارة التهيئة العمرانية، السياحة والصناعات التقليدية: <http://www.matta.gov.dz/balance>

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

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

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

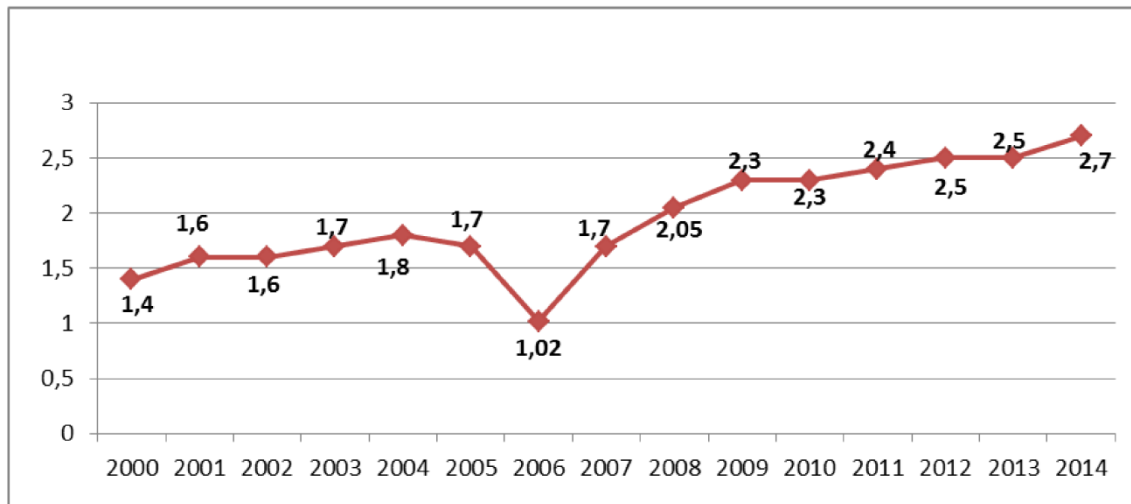
الشكل رقم (08): تطور الميزان السياحي للجزائر للفترة 2000-2014 الوحدة: (مليون دولار)



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 الشكل التالي:

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



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

الفصل الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي السياحي في الجزائر

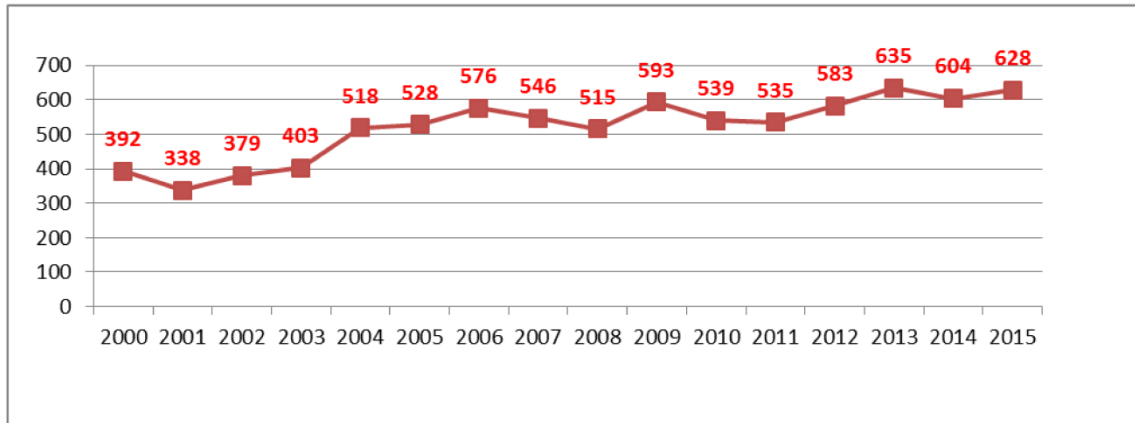
يوضح الشكل نسبة مساهمة القطاع السياحي الجزائري في الناتج المحلي الخام، حيث عرفت هذه النسبة ارتفاعا طفيفا جدا بين سنوات 2000 و 2005 بينما سجلت نسبة المساهمة أدنى قيمة لها سنة 2006 بـ 1.02 بالمائة، وانطلاقا من هذه السنة عرفت نسبة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام ارتفاعا سنويا لتصل الى أعلى قيمة لها سنة 2014 والمقدرة بـ 2.7 بالمائة.

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

رابعا: مساهمة القطاع السياحي الجزائري في التشغيل:

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

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



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

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن عدد العاملين في القطاع السياحي عرف نموا ملحوظا خلال الفترة من 2000 إلى 2015، حيث تضاعف بـ 1.6% لينتقل من 3926 ألف إلى 6283 ألف عامل سنة

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

المبحث الثاني: تحليل الاستراتيجية السياحية للجزائر

إن النهوض بالقطاع السياحي يتطلب رؤية استراتيجية واضحة يتم من خلالها توضيح الأهداف المرجوة من تطور هذا القطاع، ولا يمكن الوصول إلى وضع رؤية استراتيجية إلا من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على الاستراتيجية السياحية التي تبنتها الجزائر وتقييم أهداف هذه الاستراتيجية.

المطلب الأول: تقديم المخطط التوجيهي للهيئة السياحية SDAT

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

ويعتبر هذا المخطط أحد مكونات المخطط التوجيهي للهيئة الإقليمية، SNAT الذي يبين كيف تعزز 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 مكملًا 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 ترفيتها لتصبح من الوجهات المميزة في المنطقة الأورو متوسطية، وجاء هذا المخطط كحصيلة لمسار طويل من الأبحاث، التحريات، الدراسات، الخبرات والمشاورات ودراسة واسعة تمت مع المتعاملين الوطنيين والمحليين والخواص منهم والعموميون، ثم إثرائه على مستوى جلسات جهوية ثم عقدها خصيصا لذلك.

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

(1) وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للهيئة السياحية، تشخيص السياحة الجزائرية، ص 04، 05.

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

المطلب الثاني: أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية

يهدف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 لتحقيق مجموعة من الأهداف نوردتها فيما يلي: ⁽¹⁾

1- جعل السياحة إحدى محركات النمو الاقتصادي؛

ويتحقق ذلك من خلال:

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

2- الاستفادة من الآثار على القطاعات الأخرى (البناء والأشغال العمومية، الصناعة، الصناعات التقليدية، الخدمات)؛

ويتم ذلك من خلال:

- النظر للسياحة في إطار مقارنة شاملة لكل القطاعات (النقل، التعمير، البيئة، التكوين وغيرها)؛
- الانسجام والتوافق مع استراتيجيات القطاعات الأخرى واحداث حركية شاملة على مستوى كافة الأقاليم في إطار المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية.

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

⁽¹⁾ وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، 2008، ص22.

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

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

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

أ- الأهداف المادية للمرحلة الأولى: 2008-2015 تتمثل في:⁽¹⁾

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

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

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

ب- الأهداف النقدية للمرحلة الأولى: 2008-2015 تتمثل في:⁽²⁾

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

- يقدر الإستثمار الإجمالي اللازم لخلق سرير جديد بـ60000 دولار، 55000 دولار منها عبارة عن استثمارات مادية و5000 دولار استثمارات غير مادية، وعليه فتوفير 40000 سرير يتطلب 2.5 مليار دولار إلى غاية 2015 بمعدل 350 مليون دولار كل سنة.

(1) نفس المرجع السابق، ص 23

(2) نفسه، ص 17.

الفصل الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي السياحي في الجزائر

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

الجدول رقم (02): خطة أعمال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية على المدى المتوسط 2015

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

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

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

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

المطلب الثالث: تحليل وتقييم أهداف الاستراتيجية السياحية الجزائرية

سنحاول من خلال هذا المطلب تقييم أهداف الاستراتيجية السياحية في الجزائر لكن قبل ذلك سنحاول

تحليل الاستراتيجية السياحية الجزائرية من خلال مصفوفة نموذج SWOT.

أولاً: تحليل الاستراتيجية السياحية الجزائرية باستخدام نموذج SWOT

الجدول رقم (03): تحليل SWOT للاستراتيجية السياحية في الجزائرية

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
- الموقع الاستراتيجي (قريبة من أوروبا وتعتبر بوابة إفريقيا)؛ - المساحة (أكثر من 2 كلم 2 ومحيط ساحلي بـ 1200 كلم)؛ - الإمكانيات الطبيعية (جبال، هضاب وسهول وصحراء، وتتميز بمناخ معتدل)؛ - عدد المواقع الطبيعية والثقافية المصنفة كتراث عالمي؛ - الجالية الجزائرية المقيمة في الخارج؛ - تنوع البلد من الناحية الثقافية والتاريخية؛ - خطة استراتيجية طموحة للمستقبل (المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أفاق 2030)؛ - موارد مالية متاحة؛ - موارد بشرية.	- ضعف طاقات الإيواء السياحي والتي تتوافق والتقديرات المبرمجة حسب المخطط التنموي للسياحة؛ - استغلال جزء بسيط من الموارد السياحية حيث تم التركيز على نوعين فقط (السياحة الحضرية والسياحة الشاطئية)؛ - تركز طاقات الإيواء السياحي في المدن الكبرى؛ - ضعف الاستثمارات السياحية وبالتالي قلة الهياكل القاعدية؛ - عدم قدرة المنتج السياحي على تلبية متطلبات السياح من خلال ضعف مستوى الخدمات السياحية وتعدد الإجراءات الإدارية الخاصة بالدخول؛ - عدم الاهتمام بالاستثمار السياحي من قبل القطاع الخاص المحلي والأجنبي؛ - الوكالات السياحية تروج للوجهات الخارجية بنسبة 95%.
التحديات Threats	الفرص Opportunites
- تعرض العديد من المناطق السياحية للتدهور نتيجة الإلتفاف والإهمال والنهب للمعالم السياحية والأثرية؛ - عدم استقرار في الأوضاع السياسية والأمنية حالة الأمن؛ - مشروع البلد المستقبل للسياح كاستراتيجية لتنمية السياحة في المغرب من خلال إعادة هيكلة وتطوير مناطق سياحية جديدة (السياحة الريفية) مع تقوية النشاطات الحالية؛ - سياحة ذات أسعار متدنية وبأسعار مرتفعة مقارنة بالبلدان المجاورة؛ - انعدام برامج التهيئة والنهوض بالمنتج التقليدي؛	- المقومات الثقافية والدينية والتاريخية - حالات عدم الاستقرار الأمني في دول الجوار - نمو الطلب السياحي الكبير لدى المجتمع الجزائري بصفة خاصة والعالم بصفة عامة؛ - تنوع المنتج السياحي (سياحة ساحلية، سياحة جبلية، سياحة صحراوية،....)؛ - الطلب على السياحة الصحراوية والبيئية؛ - متغيرات طارئة في المقاصد السياحية المنافسة.

	- ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في السياحة؛ - انعدام القنوات التفاعلية الاتصالية بين العارضين وطالبي الخدمات السياحية؛ - عجز كبير في تسويق صورة الجزائر كوجهة سياحية؛ - عدم وجود مكاتب الصرف وتعقيد المعاملات المالية؛
--	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة

بعد تحليلنا لنقاط القوة والضعف لقطاع السياحة في الجزائر باستخدام نموذج SWOT سنقوم في الخطوة التالية باقتراح مصفوفة الاستراتيجيات البديلة من خلال المحاور الأربع التالية:

- 1- (S-O): تعزيز نقاط القوة والاستفادة من الفرص الخارجية؛
- 2- (S-T): تعزيز نقاط القوة وتجنب التهديدات الخارجية؛
- 3- (W-O): التغلب على نقاط الضعف والاستفادة من الفرص الخارجية؛
- 4- (W-T): التغلب على نقاط الضعف وتجنب التهديدات الخارجية.

كما هو موضح في الجدول أعلاه تبين أن هناك عدت بدائل استراتيجية يمكن تطبيقها للنهوض بقطاع السياحة في الجزائر وهي:

- استراتيجية النمو (التنوع، تطوير المنتج): تقوم استراتيجية التنوع على تقديم منتجات وأنشطة سياحية جديدة وكذلك خلق أسواق جديدة (تفعيل السياحة الصحراوية والسياحة الريفية، إجراء مسابقات جديدة عالمية مثل تنمية سياحة الغوص،...)
- استراتيجية التميز والجودة: تبنى هذه الاستراتيجية على تقديم منتج متميز وبأقل التكاليف بحيث يكون من الصعب على المنافسين التماشي معها وذلك عن طريق الاستفادة من التجربة التونسية أو المغربية.
- استراتيجية التشريع: وتعتمد هذه الاستراتيجية على تقسيم السوق السياحي إلى شرائح مختلفة بحيث تتميز كل شريحة بخصائص وسمات معينة يمكن اعتبارها أسواقا سياحية قائمة بذاتها (الأقطاب السياحية السبعة)
- استراتيجية التركيز: تقوم هذه الاستراتيجية على التركيز على فئة معينة من السياح أو سوق معين واستغلاله بما يلبي حاجات ورغبات هاته الفئة.

ثانيا: تقييم أهداف الاستراتيجية السياحية الجزائرية

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

الجدول رقم (04): أهداف الاستراتيجية السياحية الجزائرية

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030

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

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

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

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

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

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

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

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

خلاصة الفصل الثالث:

تتميز الجزائر بتنوع طبيعي وثقافي وحضاري من شأنه أن يجعلها منطقة جذب للسياح بامتياز، ولكن بالمقابل هناك نقص كبير في مقومات البنية التحتية والهياكل السياحية، وبالرغم من تبنيتها سياسات تنموية هامة تعمل على تعزيز القطاع السياحي والنهوض به، إلا أن مساهمة القطاع لم تحقق الأهداف المرجوة، ويتجلى ذلك من ضعف الإيرادات المحصل عليها والتي تؤدي إلى ضعف المساهمة في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى محدودية القطاع في خلق مناصب عمل.

وعلى الرغم من محاولة الجزائر اعطاء دفعة لقطاعها السياحي من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، إلا أن القطاع السياحي الجزائري لا زال يسجل مؤشرات أداء ضعيفة.

خاتمتہ

خاتمة:

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

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

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

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

أولا: نتائج الدراسة:

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

♦ الفرضية الاولى: يشهد القطاع السياحي في الجزائر في انتعاشا السنوات الأخيرة؛

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

- تتمتع الجزائر بمقومات ومؤهلات سياحية طبيعية كبيرة ومتنوعة، إلا أنه من حيث البنية التحتية للخدمات السياحية سجلنا تأخر الجزائر في هذا الجانب؛

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

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

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

بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الأولى، حيث أن القطاع السياحي لا يزال يعيش تحبضا واضحا ولا يعرف الانتعاش الذي تصبو إليه الجهات الوصية على هذا القطاع.

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

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

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

- أصدرت الجزائر آخر استراتيجياتها السياحية سنة 2008 تحت مسمى المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030، وهي تمثل الإطار الاستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية للجزائر، حيث وضحت هذه الاستراتيجية رؤية الجزائر للتنمية السياحية بمختلف الآفاق على المدى القصير 2009 المدى المتوسط 2015 المدى الطويل 2030؛

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

♦ الفرضية الثالثة: الاستراتيجيات السياحية التي اعتمدها الجزائر ساهمت في النهوض بالقطاع السياحي.

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

- طبيعة الأهداف المحددة ضمن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 تتضمن بعض الخلل من حيث طبيعتها وأدوات تحقيقها؛
- مقارنة الأهداف المسطرة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 مع ما هو محقق تسمح لنا بإصدار الحكم على واقع القطاع السياحي في الجزائر الذي لا يزال لم يرق لمستوى الإمكانيات والمؤهلات المختلفة التي تتمتع بها الجزائر؛
- على الرغم من رسم استراتيجية لترقية هذا القطاع مثلة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، إلا أن الانتقاد الأساسي لهذه الاستراتيجية يكمن في تأخير الوزارة الوصية للجدول الزمني الخاص بتحقيق أهدافها بخمس سنوات، من سنة 2025 إلى غاية سنة 2030؛
- بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الثالثة، إذ أن الاستراتيجية المتمثلة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030 لم تساهم بعد في دفع عجلة القطاع السياحي الجزائري.

ثانيا: التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة المفسرة للفرضيات يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- يجب إعطاء القطاع السياحي أهمية لا تقل عن القطاعات الأخرى؛
- 2- تحسين الهياكل السياحية من حيث طاقاتها الإيوائية ومن حيث جودة الخدمات المقدمة، لأن أي عجز في تغطية الطلب من شأنه أن يسيء إلى صورة الجزائر كوجهة سياحية؛
- 3- الاهتمام بحماية البيئة الطبيعية وتنميتها من خلال التنسيق بين وزارتي السياحة والبيئة من أجل الحفاظ على الموروث الحضاري والثقافي؛
- 4- ضرورة إنشاء المزيد من مراكز التكوين المتخصصة في العمالة في القطاع السياحي وهذا بفتح تخصصات تتماشى ومتطلبات القطاع السياحي؛

- 5- الاهتمام أكثر بمخططات التهيئة السياحية على المستويين الوطني والمحلي والسهر على تنفيذها في آجالها المحددة؛
- 6- اشراك جميع السكان المحليين وكذا الدواوين السياحية والوكالات والأكاديميين في التخطيط للقطاع السياحي، وتنفيذ تلك المخططات بدءا من المستوى المحلي؛
- 7- العمل على إزالة العوائق والإجراءات البيروقراطية وكذا إصدار المزيد من التحفيزات والإعفاءات الضريبية من أجل جذب المستثمرين الأجانب؛
- 8- ضرورة تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في المجال السياحي؛
- 9- إرساء ثقافة سياحية لدى المجتمع الجزائري لتشجيع السياحة الداخلية من جهة، ومن أجل إيجاد توافق بين السواح المحليين والأجانب من جهة أخرى؛
- 10- ضرورة إبرام اتفاقيات وشراكات مع المؤسسات عبر العالم من أجل الترويج للسياحة الجزائرية، لكي تصبح وجهة الجزائر تنافسية على المستوى الدولي.

ثالثا: آفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكمل موضوع هذه الدراسة.

- دور الإستثمار السياحي في النهوض بالسياحة الجزائرية في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية؛
- تقييم الاستراتيجية الجديدة لتحسين السياحة الجزائرية آفاق 2030؛
- ترقية القطاع السياحي كبديل استراتيجي لاستغلال الثروة النفطية من أجل تحقيق تنمية مستدامة في الجزائر.

قَائِمَتِ الْمَصَائِرِ

وَالْمِنْ أَجْعِ

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب:

1. أحمد عبد السميع علام، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008.
2. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1999.
3. بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
4. بلحيمر إبراهيم، التسويق: المفاهيم - الأنواع - المجالات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
5. بلحيمر إبراهيم، لعلاوي عمر، يحه عيسى، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
6. بهجت راضى، التخطيط الاستراتيجي المفاهيم والتطبيقات والأدوات، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، مصر، 2021.
7. سمر رفقي الرحبي، الإدارة السياحية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018.
8. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش حلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008.
9. صبري عبد السميع، نظرية السياحة، مطبعة كلية الحقوق والفنادق، جامعة حلوان، مصر، 1994.
10. عبد الإله أبو عياش، حميد عبد النبي الطائي، التخطيط السياحي (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
11. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2004.
12. عثمان محمد غنيم، بنيتا نبيل سعد، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
13. فضيلة سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان، بغداد، العراق، ط2، 2019.

14. فلاح حسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
15. فؤاد عبد المنعم البكري، التنمية السياحية، في مصر والعالم العربي، عالم الكتب، مصر، ط1، 2004.
16. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
17. مثنى طه الحوري واسماعيل مُحمَّد علي الدباغ، مبادئ السفر والسياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001.
18. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، الدوحة، قطر، 2014.
19. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
20. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21. مُحمَّد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
22. مُحمَّد حسن النقاش، تخطيط المواقع السياحية، المكتب الجامعي الحديث، كلية العلوم التجارة والعلوم الإدارية، جامعة ألب، تركيا، 2014.
23. مُحمَّد رفعت محمود، التخطيط والتنمية السياحية، جامعة الفيوم، مصر، 2009.
24. مُحمَّد عبيدات، التسويق السياحي (مدخل سلوكي)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
25. مُحمَّد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
26. مُحمَّد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
27. محي زيتون، السياحة ومستقبل مصر بين امكانيات التنمية ومخاطر الهدر، دار الشروق القاهرة، 2002.
28. مصطفى مُحمَّد الفولي، تامر مُحمَّد الفولي، التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، مينا س برنس، مصر، 2013.
29. مصطفى مُحمَّد أبوكرك، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

30. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009.
31. نبيل الروبي، اقتصاديات السياحة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية - مصر، 1985.
- ب. المذكرات**
32. تومية عمروش، السياحة المستدامة في الجزائر حالة بومرداس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير التقنيات الحضرية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2008.
33. حميدة بوعموشة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
34. رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
35. ريان دروش، الاستثمارات السياحية في الأردن، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.
36. زهير بوعكريف، التسويق السياحي ودوره في تفعيل القطاع السياحة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
37. صليحة عشة، الآثار التنموية السياحية، دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمغرب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد تنمية، جامعة باتنة، 2005.
38. عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010.
39. عبد الحفيظ مسكين، استراتيجية تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
40. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، وزارة التعليم العالي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013.
41. عيساني عبد الفتاح، دور التخطيط السياحي في ترقية الخدمات السياحية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2015.

42. قماروي نوال، أثر الترويج السياحي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
43. كعواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
44. مُحمّدي وافية، دور الترويج في ترقية الخدمات السياحية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
45. منال خلف الله، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، أطروحة دكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطنية، 2015.
46. مولود علي موسى الذويب، أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015.

ج الملتقيات والمجلات

47. رهام كمال خضراوي، الحفاظ على التراث العمراني لتحقيق التنمية السياحية المستدامة من خلال مؤسسات المجتمع المدني، دراسة حالة سيوه، 2012.
48. شريط حسن الأمين، فعالية التخطيط الاستراتيجي للتنمية السياحية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، العدد 14، 2015.
49. عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية-، مجلة أهل البيت، العراق، ع3.
50. عيسى مرازقة، دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة بسكرة، يوم: 09-10/03/2010.
51. 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 مُحمّد خيضر بسكرة، يوم 09-10/03/2010.

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

53. مسمش نجة، 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، 09-10/03/2010.

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

د. الدوريات والمنشورات

55. الجريدة الرسمية، العدد 11، فيفري 2003.

56. وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة، المخطط الاستراتيجي: الحركيات الخمسة وبرامج الأعمال السياحية ذات الأولوية، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، 2008.

ثانيا: المراجع الأجنبية

أ. الكتب

57. AbbassF.Alkhafaji , strategic managment formulation, Implementation and control in a Dynamic Environment, Howorth press, London, 2003.
58. Jean Brilman, Jacques Hérand, les meilleurs pratiques de mangement, 6 emedition, edition Eyrolles,2003.
59. Nigel Evans et al,strategic managment for travel and tourisme , 1 st edition, butterworth- heinemann, london, 2003.
60. Paul joyce, strategic managment: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity, 1st edtion, british library, London, 2001.
61. Stephen Williams, Tourism Geography, Routeldeg, Taylor & Francis Group, London and New York, 2003.

62. <http://www.elkhabar.com/press/article/120065/#sthash.MLKAEaq5.dps>.
63. <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>
64. <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=DZ>.
65. <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.XP.ZS?=DZ>
66. <http://www.matta.gov.dz/balance>

الملاحق

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

السنوات	الإيرادات السياحية	النفقات السياحية	الرصيد
2000	102000000	193000000	91000000-
2001	100000000	194000000	94000000-
2002	111000000	248000000	137000000-
2003	112000000	255000000	143000000-
2004	178000000	341000000	163000000-
2005	184300000	370000000	185700000-
2006	215300000	380700000	165400000-
2007	218900000	376700000	157800000-
2008	300000000	394000000	940000000-
2009	300000000	470000000	170000000-
2010	324000000	716000000	392000000-
2011	300000000	595000000	303000000-
2012	295000000	598000000	206000000-
2013	326000000	532000000	206000000-
2014	348000000	685000000	337000000-

الملحق (02): تطور نسبة مساهمة السياحة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي خارج قطاع المحروقات للفترة

2014-2000

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

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

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

الوحدة: ألف عامل

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

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

جنتی