

# الفصل السادس

## التخطيط الاستراتيجى فى مجال السياحة

أولاً: مقدمة

ثانياً: تاريخ التخطيط السياحى.

ثالثاً: تعريف التخطيط الاستراتيجى للسياحة.

رابعاً: أهميته

خامساً: عناصره

سادساً: أهدافه

سابعاً: خصائصه

ثامناً: متطلباته

تاسعاً: مستوياته

عاشراً: عوائقه

حادى عشر: عوامل نجاحه



## أولاً: مقدمة:

بدأت مسؤوليات الحكومات المختلفة نحو التخطيط بمفهومه الحديث تتزايد فى النصف الثانى من القرن العشرين فلم يكن التخطيط معروفاً بمعناه الحديث ومداه الواسع فى كثير من الدول - حتى المتقدمة منها - قبل الحرب العالمية الثانية - وما أن انتهت الحرب بما تركته من خراب ودمار فى كثير من مدن أوروبا وخاصة فى إنجلترا وألمانيا إلا وشرعت حكوماتها فى تعديل التشريعات التخطيطية القائمة. وتكوين أجهزة إدارية وتنفيذية مدركة لمسئولياتها وتطوير فى أسلوب التعليم الجامعى لتخطيط واستحداث لأساليب ومناهج جديدة. وقد استطاعت هذه الدول بحكومتها وأجهزتها وفكرها خلال سنوات معدودة أن - تغير من أنماط الحياة التى تسود مجتمعاتها. وترفع من معيشة مواطنيها وتوفر لهم كل مطلب متاح.

وبالرغم من هذا التطور فإن كثيراً من مشاكل التخطيط العمرانى والتنمية لا زالت راکدة لم تجد أغلب الحكومات لها حلاً ويأتى فى مقدمة هذه المشاكل نواحى الإدارة والسياسات الحكومية والنواحى المتعلقة بمصالح المواطنين.<sup>(١)</sup>

أما عن التخطيط السياحى فقد ارتبط ظهور التخطيط السياحى وتطوره وكذلك أهميته ببروز السياحة كظاهرة حضارية - سلوكية من ناحية وظاهرة اقتصادية - اجتماعية من ناحية أخرى. وقد حظيت السياحة المعاصرة كنشاط إنسانى بأهمية واعتبار كبيرين لم تحظ بهما فى أى عصر من عصور التاريخ، لقد نجم عن النشاطات السياحية الكثيفة نتائج وآثار اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية وعمرانية كان له أثر عظيم وواضح فى حياة المجتمعات والشعوب فى عصرنا الحاضر، الأمر الذى استدعى توجيه الاهتمام إلى ضرورة تنظيم وضبط وتوجيه وتقييم هذه النشاطات للوصول إلى الأهداف المنشودة والمرغوبة وبشكل سريع وناجح، وقد ترتب على ذلك اعتماداً وتبنى

(١) أحمد ماهر عبد السلام أبو حقف: تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية مرجع سابق.

أسلوب التخطيط السياحي كعلم متخصص يتناول بالدراسة والتحليل والتفسير جميع الأنشطة السياحية ويعمل على تطويرها وتحسين مخرجاتها.

### ثانياً: تاريخ التخطيط السياحي:

تبلور مفهوم التخطيط السياحي بشكل واضح ومحدد بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تطورت حركة السفر الدولية بشكل سريع وكثيف، وتزايدت أعداد السياح إلى جانب تنوع أشكال السياحة والاستجمام.. والتخطيط السياحي نوع من أنواع التخطيط التنموي وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المرحلية المقصودة والمنظمة التي تهدف إلى تحقيق استغلال واستخدام أمثل لعناصر الجذب السياحي المتاح والكامن ولأقصى درجات المنفعة، مع متابعة وتوجيه وضبط لهذا الاستغلال لإبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود، ومنع حدوث أى نتائج أو آثار سلبية ناجمة عنه.<sup>(١)</sup>

والتخطيط السياحي قد يكون وحيد الهدف أو متعدد الأهداف، وقد يختلف فى البعد الزمنى، أى أن يكون تخطيطاً على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد، وقد يكون على المستوى المحلى أو الإقليمى أو العالى.

لقد تم الاهتمام بالتخطيط فى مجال السياحة لما أصبحت تحظى به صناعة السياحة من اهتمام حيث يعتبر قطاع السياحة والسفر من أهم الأنشطة الاقتصادية التى تضيف إلى الناتج المحلى لأى دولة ثروة ودخلاً مما أعطى صناعة السياحة أهمية انعكست أثارها بصورة مباشرة على قطاعات اقتصادية مثل الفنادق والمطاعم ومراكز التسلية والترفيه أو بصورة غير مباشرة على قطاعات البنوك والاتصالات والنقل الجوى والبرى.

من أجل ذلك اتجه التفكير إلى ضرورة الارتقاء بالتخطيط كأسلوب علمى لتلبية المتطلبات وحل المشكلات فى المدن والمناطق التى يجب تنميتها وخصوصاً المناطق السياحية وهى مهمة قومية تتكفل الدولة القيام بها، ولنجاحها فى القيام بهذا الدور من الضرورى العمل على:

١- تدعيم أجهزة التخطيط وتحديد خط عمل واضح لها.

(١) عثمان غنيم - بنيتا نبيل فى سبيل تخطيط مكاني كامل، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع سنة ١٩٩٩.

- ٢- إنشاء مجلس قومي لإبداء المشورة فى كل ما يعرض عليها فى مجال التخطيط.
- ٣- تكون أجهزة إدارية وفنية وسلطة تنفيذية لتنفيذ المشروعات والتشريعات والقوانين اللازمة لها.
- ٤- اعتماد التمويل اللازم لعمل هذه الأجهزة وكذلك ميزانيات لتنفيذ المشروعات.

٥- ربط المنطقة المراد تنميتها بالمرافق الأساسية (البنية الأساسية) من كهرباء ومياه وغيرها من متطلبات البيئة الأساسية.

### ثالثاً: تعريف التخطيط الاستراتيجى للسياحة:

التخطيط الاستراتيجى هو عملية تكوين ورسم سياسة استراتيجية لبلد أو إقليم معين بحيث تعكس أهداف وتطلعات وروح المجتمعات المضيفة ومن ثم تنفيذ هذه الخطط عبر التوجيهات المطلوبة للاستغلال الأمثل للموارد المتوافرة من خلال عملية تنمية متميزة وقد عرف التخطيط السياحى على أنه رسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحى فى دولة معينة وفى فترة زمنية معينة ويقتضى ذلك حصر الموارد السياحية فى الدولة من أجل تحديد أهداف الخطة السياحية وتحقيق تنمية سياحية سريعة ومنظمة من خلال أعداد وتنفيذ برنامج متناسق يتصف بشمول فروع النشاط السياحى ومناطق الدولة السياحية. والتخطيط الاستراتيجى عملية منظمة لها إجراءات معروفة ويختص بتنفيذها المستوى الأعلى فى المنظمة (الإدارة العليا وقد يعاونها فريق من الخبراء والاستشاريين) وهم الوزير أو بعض المتخصصين وقد تستعين الإدارة بالخبراء فى المجال لوضع الخطة السياحية وتنفيذها.

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجى الفلسفة الأساسية للإدارة وتوجيهاتها الرئيسية بشأن القضايا الأساسية التى تهتم المنظمة والقضية الأساسية فى مجال السياحة هى ترسيخ الاعتقاد لدى السائح بأن البلاد هى من أعرق الدول السياحية وأفضلها، وتسويق البلاد ومنتجها السياحى وتنوع المنتج السياحى وفتح أسواق سياحية جديدة وجذب الاستثمارات السياحية.

يستند التخطيط الاستراتيجى إلى نظرة مستقبلية للأمر إذ يعتمد على تقييم وتحليل النتائج المتوقعة من القرارات التى تتخذها الإدارة فى وقت ما، والتى يستعان فيها بدوى الخبرة أو الممارسين فى الخارج مثل أعضاء المكاتب الخارجية والقنصليات والسفارات وغيرها لتحديد نوعية السائح أو المستثمر واتجاهاته والعوامل التى تؤثر فى اتخاذه للقرار.

والتخطيط الاستراتيجى فى مجال السياحة: هو التخطيط طويل المدى الذى تقوم به وزارات السياحة أو الإدارات الرسمية للسياحة والذى يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة ككل ويهتم التخطيط الاستراتيجى بتحديد المستقبل السليحى للبلاد وتحقيق الأهداف العريضة الخاصة بذلك وهو ما تقوم به الإدارات الرسمية وتركز على التنمية السياحية بكافة أبعادها.

#### رابعاً: أهميته:

للتخطيط الاستراتيجى أهمية كبيرة ولا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات وتمثل فى:

(أ) ترشيد اتخاذ القرارات فى العملية الإدارية فى التنظيم.

(ب) سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها.

(ج) التأثير بشكل فعال فى المنتج والسوق وتعظيم دور القيادة أو الإدارة فى التعامل مع النواحي التقنية أو الفنية، وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية ومجرد ردود فعل لما يجرى من أحداث.

(هـ) تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التى تضعها الإدارة.

(و) تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة فى التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.

(ز) يترتب على النشاطات السياحية مشكلات اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية عديدة، والتخطيط يمكن أن يستخدم لمنع حدوث هذه المشاكل أو وضع الحلول المناسبة فى حالة حدوثها.

ح) يمكن أن يستخدم التخطيط فى تطوير المناطق السياحية المهجورة أو ذات التنمية السيئة، كذلك يمكن تخطيط مناطق سياحية جديدة لتوفير مرونة بالنسبة للتنمية المستقبلية وإشباع حاجات السوق والطلب السياحى المتغير والمتجدد.

ط) التخطيط كذلك مطلوب لتوفير الكفلات والأيدى العاملة الفنية بمختلف أنواعها والتي يحتاجها قطاع السياحة والنشاطات السياحية المختلفة.

السياحة نشاط معقد ومتعدد القطاعات والأبعاد وتتداخل نشاطاته مع قطاعات اقتصادية أخرى مثل: الزراعة، الصناعة بأنواعها، وتحتاج النشاطات السياحية إلى تسهيلات وخدمات اجتماعية عديدة وكذلك خدمات بنية تحتية، لذلك فإن التخطيط ضرورى لضمان أن جميع هذه العناصر السياحية قد تم تطويرها وتنميتها بشكل متكامل لخدمة السياحة والحاجات العامة الأخرى.

**خامساً: عناصره:**

يتكون التخطيط الاستراتيجى من مجموعة عناصر رئيسية هى:

- أ- الإطار العام للاستراتيجية.
- ب- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على التنظيم.
- ج- تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات البديلة وتقييمها واختيار البديل الأنسب الذى يحقق الأهداف المنشودة فى ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.
- د- رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئة الأهداف العامة أو الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة أو قصيرة الأجل ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها.
- هـ- تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء فى ضوء الأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الأهداف والخطط فى ظل الظروف المحيطة.
- و- توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاءم مع التغيرات المصاحبة والناجمة عن القرارات الإستراتيجية.<sup>(١)</sup>

(١) عابدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية فى قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة مكتبة عين شمس سنة ١٩٩٤.

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالشمول والتكامل والذي يعنى:

التعرف على الظروف البيئية المحيطة ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم (ويقصد بالظروف البيئية هنا جميع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... إلخ) لكى تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

الديناميكية والمرونة: بمعنى أنه قادر على التكيف مع كل جديد وطارئ من خلال تعديل الأهداف والخطط ليتم استيعاب هذا الطارئ والتكيف معه.

**سادساً: أهدافه:**

الهدف العام لأى خطة سياحية هو:

تنوع المنتج السياحي للبلاد ليلبى كافة احتياجات السياح وذلك بالاهتمام بالسياحة الأثرية والعلاجية وسياحة المؤتمرات والحوافز والسياحة البيئية والصحراوية والرياضية وغيرها من الأنماط المستحدثة وتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي فى:

• تطوير الإطار المؤسسى والهيكلى لقطاع السياحة، لتحسين كفاءة أدائه ومقدرته.  
• توفير التجهيزات والخدمات ذات العلاقة لتنمية قطاع السياحة وتحسين نوعيتها لتحقيق الاستغلال الأمثل للمقومات السياحية فى جميع مناطق البلاد على مدار العام.

• إيجاد مناطق سياحية جديدة.

• الإسهام فى إيجاد وظائف مناسبة للقوى العاملة الوطنية المؤهلة وتدريبها.

• التركيز على دور القطاع الخاص فى تنمية قطاع السياحة، وتشجيع المشروعات واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة.

• الاهتمام بتشجيع الاستثمارات السياحية الجديدة وفق خطط شاملة ترعى فكرة التكامل بين مشروعات كل مركز سياحي وترعى البيئة ومقتضيات الحفاظ على الثروات الطبيعية النادرة فى البحار والصحارى.

• مساندة قطاع السياحة الخاص بحل المشكلات التى قد يواجهها مع أجهزة الحكومة أو فيما بين وحداته ذاتها بوضع الإطار التشريعى الكفيل بدفع حركته وتقديم التيسيرات له وتعظيم عوائده.

- 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 على المستوى الإقليمي وكذا بدورها السياحي النشط عالميا لاسيما من خلال استضافة العديد من المؤتمرات والندوات السياحية العالمية وتنشيط دورها في منظمة السياحة العالمية.

#### سابقاً: خصائصه:

- 1- تخطيط مرن، مستمر، وتدرجي يتقبل إجراء أى تعديل إن تطلب الأمر.
- 2- تخطيط شامل لجميع جوانب التنمية السياحية.. الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية، السكانية...
- 3- تخطيط تكاملي، تعامل فيه السياحة على أنها نظام متكامل، فكل جزء يكمل الجزء الآخر.
- 4- تخطيط مجتمعي، بمعنى أنه يسمح بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في عملية التخطيط بمراحلها المختلفة.
- 5- تخطيط يبنى حول دون تدهور عناصر الجذب السياحية بأنواعها.
- 6- تخطيط واقعي وقابل للتنفيذ.<sup>(1)</sup>
- 7- تخطيط مرحلي منظم، يتكون من مجموعة من الأهداف المتابعة المستمرة.
- 8- تخطيط يتعامل مع السياحة على أنها نظام مدخلات وعمليات ومخرجات، ويمكن التأثير فى هذه التكوينات وتوجيهها بشكل مباشر وغير مباشر، ويضمن تحقيق ما هو مرغوب من أهداف.

#### ثامناً: متطلباته:

- 1- أن يكون واقعي قابل للتنفيذ.
- 2- أن يحقق المصلحة العامة ويعود بالنفعة على المنشأة والدولة.
- 3- توفير كافة الموارد والمتطلبات سواء بشرية أو طبيعية أو مادية.

(1) عثمان محمد غنيم، بنيتاسن: للتخطيط السياحي، مرجع سبق ذكره.

٤- وضع برنامج التوظيف المقترح والكلفة التقديرية للمشروع.

٥- تحديد الشروط الواجب توافرها فى موقع المنشأة.

**أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجى فى مجال السياحة:**

أول هذه المتطلبات هى الاستناد على قاعدة سليمة من البيانات والمعلومات السليمة والصحيحة والتي تساعد المستثمرين على القيام بدورهم وتتوفر هذه البيانات والمعلومات بواسطة البحوث المختلفة والتي تتناسب مع طبيعة الجهة التي يتم جمع البيانات عنها وطبيعة العمل بها وتفيد هذه البيانات فى تحقيق أهداف التنمية السياحية ووضع الاستثمارات المناسبة للجمهور ونوعيته ومستواه الاجتماعى والاقتصادى وما يتلائم أيضا من وضع الاستراتيجية المناسبة مما يقلل من الوقت والجهد اللازمين لنجاح الخطة.

**أساسيات التخطيط العلمى فى مجال السياحة:**

تتمثل الأساسيات التي تقوم عليها التنمية السياحية المتجهة صوب التنمية العلمية فيما يلى:

١) تغييرا بنائيا، كان أو اجتماعيا أو سليا كليا أو جزئيا، وهذا يعنى إدخال تعديلات على النظم والمنظمات والتنظيمات والإدارة والعلاقات والتعاملات المالية "وغيرها".

٢) دفعة أو دفعات قوية، وذلك لتغيير البناء أو الأبنية الموجودة أو بعضها والتنسيق بين مختلف الجهود...

٣) استراتيجية ملائمة وتخطيطا مناسبا، وهذا يتطلب دراسة الواقع والبعد عن الاستراتيجيات الأجنبية ومحاولة الأخذ بالاتجاه الكمي إلى جانب الاتجاه الكيفي<sup>(١)</sup>.

إن الاعتماد على النظرة العلمية فى التخطيط لمجال السياحة أمر مطلوب لذلك وجب علينا أن نضع نصب أعيننا الهدف الذى نسعى إليه ونسأل أنفسنا إذا كنا نريد

(١) عبد الهادى الجوهري. وآخرون: دراسات فى التنمية الاجتماعية، القاهرة، دار القلم سنة ١٩٨٥.

تحقيق التنمية السياحية الشاملة.. وجب العمل بكل الطاقات المادية والمعنوية للوصول على هذا الهدف

وعلى أية حال فالتخطيط الشامل لمنطقة ما يجب أن يحدد أماكن الفنادق والقرى السياحية ومناطق المجتمعات وأماكن التسلية - المتاحف - مناطق الجذب ومناطق الخدمات التي تؤدي للسائح مثل محلات المصنوعات اليدوية والتقليدية والتذكارية وحمامات السباحة - والشواطئ - مناطق العلاج - المناطق التاريخية والأثرية والمعمارية - المنشآت ذات القيمة التاريخية (منازل العظماء والخلفاء) والعلمية والفنية والمعمارية والأحياء التاريخية فى المدن - مناطق التسلية - ركوب الخيل وصيد البر والبحر - والخدمات الأخرى - محطات خدمة السيارات والجراجات - وأماكن الانتظار - ونقط المشاهدة - وكذلك يجب ان تضمن تخطيط المنطقة تحديد أماكن الحدائق الأهلية - وملاجئ الحية الطبيعية - حيوانية ونباتية - ووسائل استخدام الأنهار للأغراض المختلفة (تزلج - موانئ المراكب النهرية..) إلخ.

والبحيرات الصناعية التى تستغل للرياضة المائية والترفيهية - والأماكن التى تخصص للمهرجانات والمعارض المحلية والدولية التى يمكن أن تقام فى المنطقة وكذلك منشآت الإقامة الجماعية.<sup>(١)</sup>

وفى بعض المناطق التى يتداخل فيها الأغراض المدنية مع الأغراض السياحية يجب أن يكون التخطيط السياحى متناسب مع التخطيط العام الذى تفرضه الاحتياجات المدنية وكذلك المرافق الأساسية.

ومن أهم عناصر التخطيط هو استخدام الصفات المحلية للمنطقة التى يمكن أن تمثل جذباً سياحياً والصفات المحلية لمنطقة ما تمثل السمات الطبيعية والمادية المتميزة والسائدة بها والتى لها طابع محلى خاص بها حيث هناك اختلافات فى طبيعة الصفات بين منطقة وأخرى. ويمكن القول بأن أى منطقة تطبع سكانها بطابع خاص وتشكل حياتهم وتخلق صورة معينة للمجتمع هذه الصورة قد تكون مصدر جذب للسائحين.

وفى كثير من الأحيان يمكن أن تتمثل البيئة البشرية والطبيعية لمنطقة ما جذباً للسائحين.

(١) حسين كفاى: رؤية عصرية للتخطيط السياحى فى مصر والدول النامية، مرجع سابق.

وبالتالى تصبح أكثر أثرًا وجذباً فى نهوضها بالسيحة من وجود متحف مثلاً والسبب فى ذلك أن الصفات المحلية لأى منطقة وأثرها على حياة السكان بها لا يمكن نقلها من مكانها إلى مكان آخر بينما المتحف يمكن أن يقام فى أى مكان. وطريقة المحافظة على صفات المنقطة وصيانتها وتنميتها لزيادة السائحين بها وإقامتهم بها من عوامل الجذب الهامة ثم إنشاء عناصر الجذب الإضافية (الإبهار والخدمات) يجب أن تكون أساس عملية التخطيط لهذه المنطقة. ويجب أن نلاحظ أن طريقة الحياة الحديثة أصبح لها أثر بالغ على البيئة الطبيعية لأى منطقة.

قد يصل الأمر إلى إعادتها إلى حالتها الأولى باستكمال ما فقدته بفعل الزمن أو الإنسان.

وتخطيط طرق المواصلات بين موانئ الوصول إلى المناطق السياحية يعتبر ركناً أساسياً فى التخطيط للنهوض بالسيحة فالسائح يطلب طرقاً سريعة وآمنة إلى المناطق التى يرغب فى زيارتها لذا يجب الاهتمام بالطرق الرئيسية والطرق الثانوية - وهى شبكة الطرق الفرعية التى تربط بين الطرق الرئيسية والمناطق السياحية والطرق الثانوية الأخرى والتى تخترق المناطق ذات الجذب السياحى وتتيح للمسافر أن يشاهدها أثناء انتقاله بالسيارة - هذه الطرق قد تكون فى حد ذاتها من عوامل الجذب السياحى بسبب ما تتيحه للراكب من مشاهدة مظاهر الطبيعة التى تحيط بالطريق. وكذلك المجتمعات التى تعيش فى بعض المناطق وما قد تتميز به من صفات خاصة.

**تاسعاً: مستوياته:**

تتعدد مستويات التخطيط لأى منظمة أو منشأة ومن ثم تتعدد الأهداف وتتنوع بين كل مستوى وآخر وتمثل مستويات التخطيط أساساً فى:

(أ) التخطيط الاستراتيجى للمنشأة ككل.

(ب) التخطيط للوحدات التابعة للمنشأة.

(ج) التخطيط على المستوى التنفيذى لكل إدارة أو قسم من إدارة المنظمة ويمكن

أن يطلق على المستويين الأخيرين التخطيط الجارى والعلاقة وثيقة بين هذه المستويات

الثلاث فلا تكون للاستراتيجية فاعلية إذ لم تترجم إلى أهداف وأعمل على مستوى كل قسم أو إدارة فى المنظمة، ولكى تحقق الاستراتيجية أهدافها لابد من وضع أهداف على المستوى التكاملى ومن ثم لابد من تجزئة الأهداف الكبرى إلى أهداف فرعية أكثر تحديدا لكل جزء من أجزاء المنظمة فالاستراتيجية تشير إلى تحديد أهداف وغايات المنشأة، وهى عادة ما تنطوى على كل من الخطط الاستراتيجية الواجب اتباعها لبلوغ الأهداف.

#### التخطيط الجارى:

والمقصود بالتخطيط الجارى تخطيط العمليات ويهتم بوضع خطط الأنشطة الدورية للمنظمة على المدى المتوسط والقصير.

وتتخذ خطط العمليات أشكالا مختلفة حسب نوع النشاط موضع التخطيط وحسب نوع المنظمة وحجمها وتتكامل مجموعة من الأدوات والأساليب لاستكمال خطة المنشأة.

ومن أهم أشكال خطط العمليات التى تترجم إلى مهام قابلة للتنفيذ الميزانيات، البرامج، الجداول، والنظم والإجراءات.

وإذا كان التخطيط الاستراتيجى هو مهمة وزارات وإدارات السياحة بمساعدة الهيئات المتخصصة فى مجال التنمية والاستثمار أو التنشيط فإن التخطيط الجارى هو مهمة القطاع الخاص والشركات السياحية والأجهزة العاملة فى مجال السياحة والفنادق التى تركز على الخطط القصيرة والبرامج المختلفة التى تضع خطط وبرامج لكل نشاط أو مجال سياحى، وتعمل على جذب السائح والتعامل معه أو مع الشركات المماثلة أو وكلاء السفر، والإعلان عن أنشطتها بتكثيف وإتمام التعاقدات المختلفة وهى الأهداف الرئيسية لأنها خطة تضعها تلك الجهات .

#### عاشراً: عوائقه:

رغم أهمية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجى إلا أنه توجد بعض العوامل كما أثبتت الدراسات تؤدى إلى عدم استخدام بعض المنظمات لهذا الأسلوب خاصة فى الدول النامية منها:

١- قد تكون الظروف المالية التي تمر بها بعض الدول على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يكون من الصعب على المنظمات وضع تخطيط طويل الأجل بالنسبة لها فضلاً عن كثرة إجراء التغييرات فى القوانين والسياسات الاقتصادية والتي قد تؤدى إلى التضارب فى عملية التخطيط فى المنظمات.

٢- انشغال المديرين فى المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الاستراتيجية التى تتعلق بنمو المنظمة ورجحيتها فى الأجل الطويل كالتغيرات الخاصة فى الأسواق، أو الجانب التكنولوجى أو مصادر الشراء.. إلخ. وغالباً ما تكون الإدارة بطيئة فى التعرف على هذه المشكلات التى قد تظل مخفية تحت ضغط المشكلات الروتينية وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى الحلول الروتينية فى معالجة هذه المشكلات كإعادة التنظيم، أو تخفيض التكاليف أو تعيين مدير جديد...

٣- قلة عدد المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات فالرئيس الأعلى غالباً ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة.

٤- استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال وغالباً ما يتم التركيز فى التخطيط الرسمى على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية، ويتم تجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل.

٦- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجى هو مسئولية إدارة متخصصة فى التخطيط وليس مسئولية الإدارة على كافة المستويات.

٧- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها، وآثارها على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة، أى دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.

٨- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى الفهم والقبول.

٩- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطى والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.<sup>(١)</sup>

وعلى مستوى التخطيط الاستراتيجى للسياسة تسود هذه المشكلات والعوائق أيضا وتنطبق على كثير من أجزاء القطاع بل إن هناك مجموعة من المشكلات الخاصة التى قد تبدو للقائمين بالتخطيط عند وضع الخطة وتنفيذها وتمثل هذه المشكلات فيما يلى:-

أولاً: عدم توافر المعلومات أو المراجع الخاصة بهذا النوع من التنمية (التنمية السياحية) وخصوصاً للدول النامية وفى حل توفر المعلومات تفتقر إلى الدقة والمصدقية.

ثانياً: عدم توافر الكوادر اللازمة للتخطيط فى المجال السياحى وخصوصاً فى الدول النامية.

ثالثاً: احتمالات الخطأ فى جمع البيانات أو عدم الدقة فقد تكون البيانات غير حقيقية فتصبح بيانات مضللة.

رابعاً: كثرة التكاليف التى تصرف للقائمين بالتخطيط ونفقات الحصول على الحقائق اللازمة وخصوصاً فى الدول النامية - ولذلك كثيراً ما تلجأ هذه الدول إلى الدول المتقدمة - وهذا أيضاً لها مشاكل جانبية عديدة

خامساً: ضياع الوقت فى التفكير فى المشاكل والبحث عن البيانات اللازمة لإيجاد الحلول لها وذلك على حساب تنفيذ العمل.

سادساً: ارتباط المنفذين بإطار الخطة يجعل هذا الإطار أدوات تقييد حرية الأشخاص أثناء التنفيذ خصوصاً فى الدول النامية وهو ما يسمى بالروتين.

سابعاً: التخطيط يتعلق بالمستقبل الذى يتصف بالغموض وعدم التأكد لذلك أى افتراضات عن المستقبل قد لا تكون مطابقة للمستقبل ذاته.

وأيضاً من المشاكل ما قد ترجع إلى ظروف اقتصادية تسود فى القطاع مثل أدوات جمع البيانات وتمثلها:

---

(١) عايدة خطاب: مرجع سابق

أولاً: عدم وجود وسيلة انتقال كافية (سيارات..) لسرعة التنقل لجمع البيانات اللازمة للخطة والتي سريعاً ما تستهلك قبل عمرها الافتراضى.  
ثانياً: بعض المعدات والإمكانات اللازمة للرصد ولتتبع التغييرات التي تطرأ على منطقة بذاتها والتي سريعاً ما تستهلك لسوء استخدامها.  
ثالثاً: وعورة الطرق فى الكثير من المناطق (خاصة مناطق الجذب السياحى الجديدة).  
وهناك ظروف اجتماعية تعوق أيضاً إعداد الخطة - وتعتبر من المشاكل الرئيسية:  
أولاً: ظروف تأمين بعض المناطق - خاصة المناطق المتاخمة للحدود من مناطق الجذب السياحى الجديدة وما تفرض حالة الأمن من الحصول على تصاريح للحدود قد تكون غير ميسرة فى كثير من الأوقات.

ثانياً: بعض المناطق الجديدة وهى غالباً المناطق المراد تنميتها يسكنها مواطنون أميون لذلك تكون المعلومات والبيانات التي تأخذ عن طريقهم (البحوث الميدانية وبحوث الاستقصاء) غير صحيحة ومضللة ومبالغ فيها.

#### حادى عشر: عوامل نجاحه:

حتى يمكن تحقيق النجاح للخطة الاستراتيجية لابد من القضاء على المشكلات وتزليل العقبات السابقة ووضع الحلول لها بالإضافة إلى العمل على تحقيق العوامل التالية:

- أن تكون خطة التنمية السياحية جزءا لا يتجزأ من الخطة القومية الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- أن يتم تحقيق توازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- أن يتم اعتبار تنمية القطاع السياحى كأحد الخيارات الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية.
- أن تكون هذه الصناعة جزءا من قطاعات الإنتاج فى الهيكل الاقتصادى للدولة.
- قيام الدولة بتحديد مستوى النمو المطلوب والاستثمار والتنمية وحجم التدفق السياحى.
- تحديد دور كل من القطاعين الخاص والعام فى عملية التنمية.
- التركيز على علاقة التنمية السياحية بالنشاط الاقتصادى العام وتحديد علاقة ذلك بالمحافظة على البيئة.