

**قسم علم الاجتماع**  
**الملتقى الوطني : التنمية السياحية وعلاقتها بالتنمية المحلية والمجتمعية بالجزائر**  
**وحدة البحث التنمية السياحية بقسم علم الاجتماع بالتعاون مع قسم الحقوق - جامعة الطارف -**  
**أيام 6 / 5 ماي 2014**

**استمارة المشاركة**

**الاسم: العربي**  
**المهنة : طالب جامعي دراسات عليا بجامعة الطارف – قسم علم الاجتماع-**  
**الهاتف: 0551.23.43.21**  
**المحور الثالث:**

**اللقب: حجام**  
**البريد الإلكتروني: larbi19m@yahoo.fr**

**عنوان المداخلة : التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي السياحي في الجزائر**

**الملخص:**

نتيجة النمو المتسارع للسياحة وتزايد أهميتها، برزت ظواهر سلبية على البيئة والثقافة المحلية وصلاحيات الموارد السياحية، وتبلورت عن هذه التأثيرات مفاهيم ومواقف وسياسات أبرزها مفهوم التخطيط الاستراتيجي للنشاط السياحي، وتزداد أهمية السياحة بتطبيقها بشكل مستدام تلبي من خلالها حاجة السياح، وفي نفس الوقت تحمي وتعزز مستقبل نمو القطاع، وتخفف الآثار السلبية على البيئة إلى حدودها الدنيا، وتولد الدخل للمجتمعات المحلية. ولقد وصلت السياحة إلى مرحلة أصبحت فيها الجزء الاقتصادي الأكثر أهمية على المستوى العالمي، ويشترط من الآن فصاعدا الرؤية الشاملة لها، إذ أن تأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والمالية والسياسية والثقافية وطبعا البيئية تستدعي عمل ممنهج ومخطط ومتفق عليه؛ يركز على التوازن بين البيئة وبين الاقتصاد الاجتماعي والثقافي، في إطار التنمية المستدامة. ومهما كان نوع الممارسة السياحية، نجد أنها ترتبط بحيزها على الأرض ارتباطا وثيقا، إذا لا يمكن للسياحية أن تقوم بمعزل عن القطاعات الأخرى هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعتبر قطاع هش بالنظر لتطور التنافس الدولي المتزايد والمثير، وصور تضارب المصالح على جميع الأصعدة. ومنه فالتخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي مرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات بل وللدولة بأكملها، وبمستقبلها ومتغيراتها المختلفة وعملية التسويق السياحي عملية متكاملة، مما يتطلب إعداد خطة تسويقية ملائمة وسليمة تتناسب ومتطلبات السوق السياحية، وهذا ما أشارت إليه أشغال الدورة الـ 50 للجنة إفريقيا للمنظمة العالمية للسياحة ، بفندق الشيراطون، وأنه قد بدأ في تنفيذ هذه الإستراتيجية، حيث انطلق في إنجاز 46 ألف سرير جديد في إطار الشراكة بين السلطات العمومية والقطاع الخاص، كما أشار إلى برمجة إنجاز 20 قرية سياحية ذات امتياز، مشيرا إلى أن السياحة في الجزائر بدأت تعرف وتيرة نمو قوية حيث بلغت 12 % خلال سنتي 2008 و 2009 ، إلى جانب بعث مفاتيح تنمية سياحي مستدامة ، وضرورة اللجوء إلى تخطيط استراتيجي والذي يرمي بدوره إلى تأمين وتطوير السياحة، وهذا من خلال الاستجابة إلى متطلبات النشاط التسويقي للسياحة مع الحفاظ على التوازنات البيئية والإقليمية، بالإضافة إلى الحفاظ على خصوصيات المنطقة (الحفاظ على التقاليد) ، والابتعاد عن التقليد غير الموضوعي لبعض الدول ، ومن خلال هذا سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

1 فما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي ؟

- 2 فما هو الهدف من الإستراتيجية السياحية وما هي أنواعها؟
- 3 -فيما تتمثل أهم الخطط الإستراتيجية للنشاط التسويقي في مجال السياحة؟
- 4 ما هي أهم الخطط الإستراتيجية السياحية المعتمدة من طرف الجزائر؟

### Résumé :

À la suite de la croissance rapide du tourisme et de l'importance croissante des phénomènes négatifs qui s'est dégagé sur l'environnement et la culture locale et les ressources touristiques et ces influences évolué ; des concepts, des attitudes et des politiques, plus particulièrement le concept de planification touristique stratégique et de plus en plus important de demande de tourisme durable qui répond aux besoins des touristes et en même temps protègent et promouvoir la croissance future du secteur et réduisent au minimum les impacts environnementaux négatifs et génèrent des revenus pour les communautés locales et tourisme a atteint un point où la partie la plus importante au niveau mondial et exige désormais une vision globale Son, que les effets sociaux, économiques, financiers, politique, culturelle et environnementale, bien sûr, exigent une systématique et planifié et convenu, fondé sur un équilibre entre l'environnement et le développement économique, social et culturel, dans le contexte du développement durable.

Peu importe le type de pratique, nous constatons qu'ils sont liés à leurs terres sont étroitement, si le touriste ne peut être isolé des autres secteurs qui, d'une part et d'autre part sont considérés comme fragiles en raison d'a augmenté la concurrence internationale et le développement, et conflit d'intérêts à tous les niveaux.

Et la planification stratégique des activités de marketing est étroitement liée à l'environnement interne et externe des entreprises, mais aussi pour l'ensemble de l'État, son avenir et ses variables et le tourisme, un processus intégré, qui exige la préparation d'un plan de marketing et son approprié en fonction des exigences du marché, et que les travaux de la session de la Commission pour l'Afrique de l'Organisation mondiale du tourisme, le document présenté, il a commencé à mettre en œuvre cette stratégie, de marketing, qui a été lancé en un nouveau 46 mille lit, dans le cadre du partenariat entre les pouvoirs publics et le secteur privé et la programmation du 20village touristique de Le privilège, ce qui indique que le tourisme en Algérie a commencé à connaître le rythme de forte croissance, atteignant 12 % en 2008 et 2009, les clés de développement de tourisme durable envoyé et la nécessité pour la planification stratégique, qui vise à garantir et à développer le tourisme et cela en répondant aux exigences de l'activité marketing pour le tourisme tout en préservant les équilibres environnementaux et, en plus de maintenir les spécificités de la région (traditions) et évite la tradition subjective de certains pays, et grâce à cela, nous allons essayer de répondre aux questions Ce qui suit :

1. ce qui est planification stratégique ?
2. quel est le but de la stratégie et quels types ?
3. avec les plus importants plans stratégiques de marketing de l'activité dans le tourisme ?
4. Quels sont les plans stratégiques plus importants approuvés par touristique de l'Algérie ?

### **تمهيد:**

ارتبط التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي ارتباطا وثيقا بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبمستقبلها ومتغيراتها المختلفة وعملية التسويق السياحي عملية متكاملة، مما يتطلب إعداد خطة تسويقية ملائمة وسليمة تتناسب ومتطلبات السوق السياحية، وقبل إعطاء تعريف للتخطيط الاستراتيجي، يجب معرفة التخطيط ، ثم الإستراتيجية كل على حدى.

## 1- ماهية التخطيط، مبادئه وأنواعه.

1 4 -التعاريف : يعد التخطيط محاولة للتبصر بمستقبل المشروع والتنبؤ به، ومحاولة السيطرة على هذا المستقبل، وللتخطيط تعاريف عدة منها:

التخطيط حسب "W.HNEUMAN" : "هو عملية منهجية ومستمرة لمستقبل القطاع" (1)

التخطيط حسب "R.LACKOFF" هو : تصور المستقبل المرغوب ، وكذلك "الوسائل الحقيقية للوصول إليه." (2)

وهو أيضا: اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل ومن يعمل؟ أي تقرير حاضر لسلوك مستقبلي. (3)  
التخطيط حسب عمرو خير الدين: "عرفه على أنه دراسة الماضي لاتخاذ قرار في الوقت الحاضر كما سوف نعمله في المستقبل." (4)

من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط هو وسيلة علمية منظمة ومستمرة، يتم من خلالها تقدير احتياجات المجتمع عن طريق حصر الموارد المادية والمالية المتاحة، كما يعتبر التخطيط جزءا جد مهم في الوظائف الإدارية حسب مختلف المتخصصين، حيث يقدم على رأس مهام الوظيفة الإدارية.

1-2- مبادئ التخطيط :إن التخطيط لا يمكن أن يكتب له النجاح إلا بتوفر مجموعة من المبادئ الأساسية، والتي يجب توفرها في الخطة الشاملة، وهذا لتحقيق الأهداف :المرجوة، ويمكن ذكر هذه المبادئ فيما يلي (5):

أ - الواقعية :يجب أن تكون الخطة موضوعة على أساس المعرفة الواقعية لصورة المجتمع والحالة الاقتصادية القائمة فيه ومنه اختيار الوسائل الواقعية، وبدايتها بالبيانات الإحصائية وواقعية التنبؤات الكمية والكيفية، فضلا عن توفير الإحصائيات عن السكان والأرقام القياسية للأسعار .

ب - الشمول : ويعني شمول الخطة لجوانب عديدة ، أي أن يكون للخطة السيطرة والتوجيه على كافة موارد المجتمع المتاحة فلا يجب أن تقتصر الخطة على نشاط دون آخر، ولا متغيرة دون أخرى فالتخطيط هو التوجه الواعي لموارد المجتمع وكافة المتغيرات المؤثرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

ج - المركزية الديمقراطية :ويقصد بها مركزية التخطيط ، ولا مركزية التنفيذ فالوحدات الإنتاجية هي الأساس في البيانات والمعلومات التي تصل إلى السلطات الأعلى ويتحدد دور هذه الأخيرة في صياغة الأهداف العامة التي تحدد مسار الاقتصاد الوطني مع ترك تفصيلات هذا المسار للوحدات الإنتاجية.

د - التناسق :وهو أن تكون أجزاء الخطة متناسقة مع بعضها البعض تناسق كليا على مستوى الأهداف أو على مستوى الوسائل كل على حدى أو مجتمعه.

هـ - التكامل :الخطة المتكاملة هي التي تترابط فيها وتتكفل الأنشطة والمتغيرات سواء كان ذلك على المستوى التنظيمي أو المستوى المكاني أو مستوى الإعداد أو التنفيذ.

<sup>1</sup> - W.HNEUMAN.L ART de la gestion .1969.p04

<sup>2</sup> - R. LACKOFF prospective et planification stratégique économique 1985 p 31.

<sup>3</sup> - سعود النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، مكتبة الشفري، الرياض، 2006، ص 65.

<sup>4</sup> - عمرو خير الدين ، التسويق الدولي، دار المعارف، مصر، 1996، ص443

<sup>5</sup> - عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة ،ط1، جامعة البلقاء التطبيقية دار حفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 1999ص85

و - المرونة : ونعني بذلك هي قابلية الخطة الموضوعة للتعديل على مدى زمن التطبيق على ضوء الظروف المتغيرة ، فالخطة توضع في فترة زمنية معينة وتتصاغ بافتراضات معينة و يمكن لأحد تلك الافتراضات أو بعضها أن تسقط ولا بد في هذه الحالة من مراجعات مستمرة ولذلك فالخطة يجب أن توضع بحيث تترك مجالا للتعديل أثناء التنفيذ.(1)

ي - الإلزام :بعد إقرار الخطة تصبح برنامجا ملزما للمؤسسة، وبدون هذا الإلزام يصبح من الصعب تنفيذ هذه الخطة.

ن - الاستمرارية :ترتبط الاستمرارية في الخطة ارتباطا وثيقا بعملية التخطيط، والتي هي سمة أساسية لتوجيه النشاط.

خ - أن يكون التخطيط سابقا لعملية التمويل :أي أنه يجب أن تعد الميزانية على ضوء الخطة الموضوعة، وأن لا تخالف الميزانية الخطة الموضوعة.

ويمكن هنا التفريق بين التخطيط الذي سبق ذكره وبين الخطة التي نعرفها كما يلي " : الخطة الاقتصادية هي مجموعة القرارات التي تتخذ بغرض تحقيق أهداف معينة.(2)

1-3- أنواع التخطيط :تختلف أنواع التخطيط باختلاف طبيعة النظام الاقتصادي، وفيما يلي أهم أنواع التخطيط:(3)

أ - التخطيط الجزئي والتخطيط الشامل.

ب - التخطيط المركزي والتخطيط اللامركزي .

ج - التخطيط الإقليمي والتخطيط الوطني.

د - التخطيط القصير المتوسط والطويل الأجل.

ه - التخطيط المادي والتخطيط المالي.

و - التخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي.

2- الإستراتيجية السياحية، مفهومها، أهدافها وأنواعها: وردت كلمة إستراتيجية في المجال العسكري إذ تطورت بتطور العصر لتشمل جميع القطاعات الأخرى، ولذلك لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لهذه الكلمة، فلكل دولة إستراتيجية خاصة بها حسب ظروفها وحالتها الاقتصادية، وأصل الكلمة يوناني " استراتيجوس" ، ومعناها فن القيادة، وكان ل نابليون الفضل في توسيع معنى الكلمة لتشمل الجوانب السياسية والاقتصادية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري، وتطور المفهوم حتى أصبح يعرف بأنه استخدام القوة بأنواعها المختلفة لتحقيق أهداف معينة، وعلى مستوى الإدارة عرفت الإستراتيجية بأنها الخطة العامة المعدة لتحقيق أهداف منشودة ومحددة، قد استخدمت الإستراتيجية للدلالة على المهارة في التخطيط والإدارة وعندما استعادت العلوم الاجتماعية الاصطلاح أضفت عليه مفهوما شاملا يعني الخطة العامة .لوسائل تحقيق الأهداف.(4)

<sup>1</sup> - عجمية محمد عبد العزيز وآخرون: مقدمة في التخطيط والتنمية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983 ، ص262

<sup>2</sup> - حسين عمر : علم التخطيط، دار الكتاب الحديث، القاهرة 1997 ص22

<sup>3</sup> - محمود يونس، محمد عبد المنعم محمد مبارك، اقتصاديات التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية والنشر، بيروت ، 1985 ، ص224

<sup>4</sup> - السيد عليوة ، إستراتيجية الإعلام العربي، هيئة الكتاب، القاهرة، 1978، ص90

**2-1- تعريف الإستراتيجية "** الإستراتيجية هي مجموعة الخيارات الطويلة الأجل التي يضعها مديرو البرامج في شكل خدمات وسياسات وخطط عمل".<sup>(1)</sup>

كما تعرف الإستراتيجية كما يلي: "الإستراتيجية مجموعة من الخيارات التي يأخذ بها قادة البرامج فيما يتعلق بالأهداف والخدمات والسياسات وخطط العمل، وينبغي للاستراتيجيات الناجحة أن تلبي أهداف البرامج العريضة التي تضعها الحكومة والبيئة على حد سواء، ومن المحتمل أن تتجح الاستراتيجيات التي تلبي أهداف الحكومة وتتمشى مع البيئة بشكل أكثر من تلك التي لا تفعل ذلك " .<sup>(2)</sup>

كما يعرفها **ماوتسي تونغ** بأنها دراسة قوانين الوضع الكلي للحرب ، ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن للإستراتيجية عدة خصائص منها :

- الإستراتيجية تحرك مرحلي وفق الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع.
  - تعد الإستراتيجية رد فعل المشروع لما يتوقعه من تهديدات المشروع. تخصيص موارد المشروع هي الركيزة الأساسية للإستراتيجية.
  - بما أن الإستراتيجية مبنية على التنبؤ، الفرص والتهديدات فهناك جانب من المخاطرة فيها.
  - الإستراتيجية تعتمد على الزمن، فيمكن أن تتكرر أو لا تتكرر وذلك حسب الظروف.
  - لما للإستراتيجية من أهمية بالغة، فهي تقع في القمة ويتولى إعدادها السلطة السياسية أو رؤساء الدول.
- 2-2- أهداف الإستراتيجية السياحية:** إن ما يعرفه العالم اليوم من تغيرات والتي أثرت في جميع الدول، وصار هم كل هذه الدول، هو تحقيق الربح دون مراعاة الحدود الجغرافية والإقليمية والقانونية، وظهور ما يعرف بالعولمة السياحية وهذا راجع لإدراك هذه الدول لمدى أهمية قطاع السياحة في بعث التنمية الشاملة، خصوصا بعد فتح الحدود بين العديد من الدول وإدماج تقنيات حديثة في العمل السياحي، إذ صارت المصارف المالية العالمية تهتم بهذا القطاع، مما زاد في حركية السياحة العالمية، وعموما تدور أهداف الإستراتيجية السياحية حول ما يلي:
- تنويع وتعدد وسائل الجذب السياحي.
  - إخراج المنتج السياحي للأسواق العالمية من خلال العمل على تطويره.
  - جذب الاستثمارات السياحية المحلية والعالمية.
  - وضع معايير الجودة وتحديد مواصفاتها.
  - العمل على خلق التنمية المستدامة وتطوير المجتمعات.
  - تطوير أدوات التسويق والترويج السياحي.
  - تطوير القطاع الخاص وتشجيعه على الاستثمار في المجال السياحي.
- هذا في ما يخص الأهداف العامة للإستراتيجية السياحية، أما أهداف الإستراتيجية السياحية على مستوى المنشآت السياحية فيمكن ذكرها فيما يلي:
- وضع خطط للحملات الإعلامية المحلية والدولية.

<sup>1</sup> - فؤاد عبد المنعم البكري ، التنمية السياحية ، ط1، عالم الكتاب ، 2004 ، ص91

<sup>2</sup> -- صمويل بول ، الإدارة الإستراتيجية لبرامج التنمية ، الأردن المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مصر 1985 ، ص91

- العمل على تنشيط الحركة السياحية ثم الاهتمام بالمشروعات السياحية ومتابعتها.
- الاهتمام بالعنصر البشري والذي يعد محور أساسي للارتقاء بجودة الخدمات السياحية.
- العمل على نشر الثقافة السياحية محليا ودوليا ولجميع الشرائح المستهدفة.
- الإبداع السياحي وخلق أنواع سياحية جديدة وإثراء الموجودة و ذلك بفتح أسواق سياحية والتعامل مع الأسواق السياحية الأخرى وجذب سواح جدد، و تعميق الصلات مع العملاء السياحيين.
- كما هناك توجهات عامة للإستراتيجية السياحية تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:
- تحديد أهداف التنمية السياحية القصيرة والبعيدة المدى ، ورسم السياسات السياحية ووضع إجراءات تنفيذها.
- ضبط وتنسيق التنمية السياحية.
- تشجيع القطاعين العام والخاص على الاستثمار في السياحة مع حل المشكلات التي تواجه الاستثمار السياحي ووضع التشريعات التي تسير سبل التنفيذ.
- مضاعفة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للنشاط السياحي وتقليل كلفة الاستثمار
- ضمان عدم قيام نشاطات اقتصادية منافسة في المواقع السياحية.
- الحيلولة دون تدهور الموارد السياحية وحماية النادرة منها.
- صنع القرارات المناسبة وتطبيق الاستخدامات المناسبة في المواقع السياحية.
- تنظيم الخدمات العامة وتوفيرها بالشكل المطلوب.
- المحافظة على البيئة من خلال وضع وتنفيذ الإجراءات العلمية المناسبة وتوفير التمويل اللازم للتنمية السياحية. ثم العمل على التنسيق للنشاطات السياحية مع الأنشطة الاقتصادية الأخرى بشكل تكاملي.
- ولتحقيق هذه الاستراتيجيات السابقة الذكر يجب مراعاة عنصر ضروري في العملية السياحية وهو الخدمات، إذ يجب الارتقاء بمستوى العمالة السياحية من خلال التدريب والتعليم السياحي وتطوير مناهج الدراسة السياحية ، وكذلك الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، وتوظيفها لصالح النشاط السياحي.
- 2-3- أنواع الاستراتيجيات السياحية :** تختلف الإستراتيجية السياحية من بلد لآخر، وذلك حسب منتجها السياحي ووضعه ، والخطط التنموية ، ويمكن ذكر هذه الأنواع فيما يلي:
- أ - إستراتيجية تنوع المنتج السياحي :** في هذا النوع تعمل الدولة على تنويع منتجها السياحي، وذلك بخلق أنواع سياحية جديدة ، ووضع خطط إعلامية لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الأنواع السياحية فيما يلي:
- السياحة الصحية والعلاجية، كسياحة الحمامات المعدنية.
- السياحة الرياضية وإقامة دورات محلية ودولية.
- سياحة الإجازات والعطل :المجتمعات، جولات إلى الصحراء وغيرها.
- السياحة الأثرية وزيارة الأماكن التاريخية.
- السياحة الاجتماعية والدينية و سياحة المؤتمرات والندوات.
- السياحة التسويقية، المعارض والصالونات ، والسياحة الثقافية.

<sup>1</sup> - فؤاد عبد المنعم البكري ، التنمية السياحية ، مرجع سابق ، ص99

ب - إستراتيجية تنويع الأسواق السياحية: إن تنويع الأسواق السياحية، وذلك بخلق وإعطاء أهمية لأسواق سياحية لم تكن معروفة من قبل، من شأنه أن يعطي دفعا ومتنفسا جديدا للسياحة المحلية والدولية فكم هي كثيرة الأسواق السياحية العذراء التي لم تزل بحاجة إلى اهتمام وعناية.

ج - إستراتيجية الانتشار: وذلك من خلال إعطاء تسهيلات ومزايا للخدمات السياحية تتلاءم مع جميع الشرائح، كإقامة الفنادق بنجمة واحدة ونجمتين، لاستقطاب ذوي الدخل المتوسطة والضعيفة كالشباب والطلبة.

د - إستراتيجية التنشيط السياحي: تقوم الدولة في هذه الإستراتيجية بعملية الربط بين الجداول والخطط والأحداث السياحية، أي الربط بين الأحداث الهامة الوطنية والأعياد والإجازات وإقامة المناسبات والمهرجانات الخاصة بذلك.

ه - إستراتيجية التركيز على السياحة العلاجية<sup>(1)</sup>: في هذه الإستراتيجية يتم التركيز على الموارد الطبيعية كالمياه المعدنية، الجو، مناطق تستخدم فيها مياه البحار والرمال في العلاج، ويكون الهدف هنا هو العلاج والاسترخاء، وهي موجهة خصوصا للمرضى وكبار السن، ويحقق هذا النوع دخلا لا بأس به للدولة المضيفة، وذلك لطول مدة العلاج، واستقطاب شرائح غنية من المجتمع.

و - إستراتيجية الحوافز: وهي إستراتيجية تسويقية تستخدم لتحفيز العاملين وتنشيط العمل، وتنوع الحوافز كتقديم رحلات مجانية للعاملين، بدلا من المكافآت، وقد أولت الدول الغربية أهمية بالغة لهذا النوع من الاستراتيجيات لما لها من آثار إيجابية على العاملين وعائلاتهم، فأنشئت جمعيات لذلك، وأبرزها الجمعية الأمريكية لمسئولي الحوافز، ومقرها نيويورك وأنشأت عام 1972، هدفها تشجيع وإعداد التقارير حول هذا النوع من السياحة.

ن - إستراتيجية تنمية القوى البشرية: وهي أهم إستراتيجية في الميدان السياحي، لذا أنشأت العديد من الدول كليات، ومعاهد متخصصة في الفندقية والسياحة وذلك من أجل<sup>(2)</sup>:

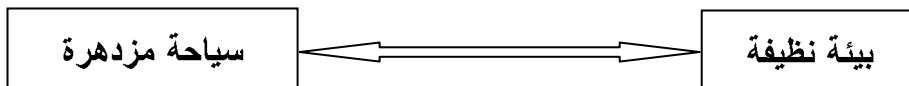
- توفير القوى البشرية المدربة، لزيادة فعالية الأداء في المنشآت.

- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في جميع المستويات.

- تحقيق التنمية الإدارية الشاملة.

- إكساب العاملين مهارات وخبرات خاصة لوظائف معينة.

ي إستراتيجية المحافظة على البيئة: هناك علاقة وطيدة بين السياحة والبيئة، فهذه الإستراتيجية تسعى لحماية والمحافظة على البيئة جراء إقامة المشروعات السياحية، لما صار للبيئة في عالم اليوم من اهتمام بليغ، فصارت البيئة والمحافظة عليها من أهم القضايا المحلية والدولية فالسياحة تعمل على إبراز المعالم الجمالية لأي بيئة في العالم، كلما كانت البيئة نظيفة وسليمة ازدهرت السياحة.



<sup>1</sup> - أحمد الجلال، طور الاتجاهات الحديثة في السياحة، عالم الكتب القاهرة، 2001، ص 109

<sup>2</sup> - فؤاد عبد المنعم البكري، مرجع سابق ص 112

ك - إستراتيجية التركيز على السياحة الداخلية :تعد السياحة الداخلية مصدر دخل جد مهم للدولة، لذا تسعى العديد من الدول المهتمة بالمجال السياحي للترويج لهذا النوع من السياحة ،وذلك بنشر الوعي والثقافة السياحية بين أبناء الوطن، وتشجيع سياحة المجموعات والنقابات والاتحادات الطلابية والعاملين بالشركات وكذا العائلات، هذا النوع من السياحة بالإضافة إلى فوائده الاقتصادية له كذلك فوائد ثقافية، فمن خلال تجول الأفراد في وطنهم وأولادهم، ومشاهدتهم لمنجزات بلدهم، والتعرف على آثاره وحضاراته يزيدهم ولاء لوطنهم وشعورا وفخرا بالانتماء إليه وزيادة الحس الوطني، بالإضافة إلى المحافظة على القيم والأخلاق المحلية، كما تعد السياحة الداخلية درع لمواجهة الأزمات السياحية العالمية، فبإمكان حادثة عالمية كأحداث 11 سبتمبر أن تؤثر على حركة السياحة العالمية ومدا خيلها، فإذا كانت هناك سياحة داخلية نشيطة، فتكون نسبة التأثير بالنسبة للعائدات قليلة.

### 3- التخطيط الاستراتيجي السياحي:

إن التخطيط السياحي بدأ ظهوره مع ظهور السياحة كعلم، وبدأ الاهتمام به من طرف الحكومات والمنظمات، وخصوصا بعد الحرب العالمية الثانية ، إذ تطورت حركة السفر الدولية، بالإضافة إلى زيادة تنوع أشكال السياحة ولا يختلف التخطيط السياحي عن التخطيط بشكل عام، فهو يكون وحيد الهدف أو متعدد الأهداف، أو يختلف في المدة الزمنية (قصير، طويل ومتوسط الأجل)، وقد يكون محليا، إقليميا أو عالميا، وعليه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي السياحي كما يلي:(1)

- "التخطيط الاستراتيجي في مجال السياحة هو التخطيط طويل المدى الذي تقوم به وزارة السياحة، أو الإدارات الرسمية للسياحة والذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة ككل، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل السياحي للبلاد وتحقيق الأهداف العريضة الخاصة بذلك وهو ما تقوم به الإدارات الرسمية وتركز على التنمية السياحية بكافة أنواعها."

**3-1- أهمية التخطيط الاستراتيجي للسياحة وعناصره** :ترتبط التنمية السياحية ارتباطا وثيقا ببقية القطاعات الاقتصادية الأخرى وتتداخل معها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي للسياحة جد ضروري لضمان التناسق بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى، ويمكن ذكر أهمية التخطيط الاستراتيجي للسياحة فيما يلي:

-ضبط وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتوظيفها بشكل سليم.

-ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية.

-تفعيل وتعزيز دور الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية أو الفنية.

-العمل على تنسيق مجالات النشاط والالتزام بالأهداف المسطرة.

-تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية.

-يستخدم التخطيط الاستراتيجي السياحي لوضع حد للمشاكل البيئية والاقتصادية والاجتماعية ووضع حلول مناسبة لها في حالة حدوثها.

-يستعمل لتطوير المناطق السياحية المهجورة أو ذات التخطيط الغير ملائم، وخلق مناطق سياحية جديدة وأسواق جديدة.

<sup>1</sup> - فؤادة عبد المنعم البكري ، مرجع سابق ، ص125



- يوفر الكفاءات، والأيدي العاملة المدربة والتي يمكن الاستفادة منها في العملية السياحية.

ومن أجل خطة إستراتيجية سليمة، لابد من وجود مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي:

- إطار الإستراتيجية العام، أي معرفة ودراسة البيئة وعواملها المحيطة بالتنظيم لإيجاد الإيجابيات والسلبيات.  
- رسم الإستراتيجية البديلة وتحديد الأهداف بناءا على الإمكانيات المتاحة ، مع وضع البرامج الزمنية لتنفيذ المشاريع، وتحديد المشاريع وتجزئة الأهداف العامة أو الطويلة الأجل إلى متوسطة أو قصيرة الأجل.  
- تحديد الموازنات وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعية ومراجعتها وتقييمها في ظل الظروف المحيطة ، وتوفير المتطلبات التنظيمية اللازمة.

- التخطيط الاستراتيجي يتميز بالشمول والتكامل ، أي معرفة الظروف البيئية المحيطة وتحديد آثارها على التنظيم، كما يتميز التخطيط الاستراتيجي للسياحة أيضا بالمرونة أي قدرة التكيف مع كل المستجدات من خلال تعديل الأهداف والخطط.

**3-2- أهداف التخطيط الاستراتيجي للسياحة:** لا يختلف اثنان على أن الهدف الرئيسي لأي خطة سياحية 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<sup>(1)</sup>:

- توفير التجهيزات والخدمات لتنمية القطاع السياحي، من أجل تحسين أدائه ورفع كفاءته.  
- العمل على إيجاد مناطق سياحية جديدة.  
- تطوير الإطار المؤسسي والهيكل لقطاع السياحة من أجل تطويره.  
- الإسهام في تكوين أيدي عاملة مؤهلة ومدربة، 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 لعملية التنمية السياحية.  
- تنسيق النشاطات الاقتصادية مع النشاط السياحي.  
- ضمان عدم قيام نشاطات اقتصادية أخرى منافسة في المواقع السياحية.

<sup>1</sup> - فؤاد عبد المنعم البكري ، مرجع سابق ، ص128

وللتخطيط الاستراتيجي السياحي أهمية ومنافع كثيرة، كما له مجموعة من الخصائص يتميز بها والتي نذكر منها فيما يلي: **فالتخطيط الاستراتيجي يتميز بالمرونة**، الاستمرارية والتدرج، أي أنه 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... الخ.

- **التكامل**: يعد تخطيط تكاملي، أي تعتبر فيه السياحة على أنها نظام متكامل، فكل جزء يكمل الآخر.
  - **تخطيط مجتمعي**: أي أنه 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.
- يتعامل مع السياحة بأنها نظام مدخلات وعمليات ومخرجات، ويمكن التأثير في هذه التكوينات وتوجيهها بشكل مباشر وغير مباشر، ويضمن ما هو مرغوب من أهداف.

**3-3- متطلبات التخطيط الاستراتيجي للسياحة**: متطلبات التخطيط الاستراتيجي، هي توفير قاعدة سليمة من البيانات والمعلومات السليمة والصحيحة، والتي من شأنها أن تساعد المستثمرين على القيام بدورهم، وعليه فمن الضروري تشجيع البحوث والدراسات في هذا المجال.

- أن يحقق المنفعة العامة، ويعود بالفائدة على الدولة.

- أن يكون واقعي وقابل للتنفيذ.

- وضع برنامج التوظيف المقترح وكلفة المشروع التقديرية.

- حصر الشروط الواجب توافرها في موقع المنشأة.

لنجاح التخطيط السياحي يجب الاعتماد على النظرة العلمية، أي أن نضع أماناً الهدف الذي نسعى إليه، فالتخطيط الشامل لمنطقة ما يجب أن يحدد ما يلي:

- أماكن الفنادق، القرى السياحية ومناطق المجتمعات وأماكن التسلية.

- تحديد أماكن المتاحف.

- مناطق الجذب السياحي، والمناطق التي تؤدي خدمات للسائح كمحلات

- الصناعات التقليدية، أماكن حمامات السباحة والشواطئ، مناطق العلاج.

- المناطق التاريخية والأثرية والمعمارية، والمنشآت ذات القيمة التاريخية والعلمية والفنية والمعمارية والأحياء التاريخية في المدن.

- مناطق التسلية، مثل ركوب الخيل والصيد البحري والبري.

- نقاط المشاهدة (الطيور، الفلك... الخ).

- خدمة السيارات والدراجات وأماكن الانتظار.

- الحدائق والمساحات الخضراء (المنتزهات والمنتجعات) و المناطق الحيوانية والنباتية.

- وسائل استخدام الأنهار والجبال (مراكب ترحلق) مثل: البحيرات الصناعية التي تشغل للرياضة المائية.

- أماكن المهرجانات والمعارض المحلية والدولية.

كما يعتمد التخطيط الاستراتيجي السياحي على الصفات المحلية للمنطقة ، ويمكن أن تلعب البيئة البشرية والطبيعية لمنطقة ما، جذبا مهما للسواح بدون أن ننسى التخطيط للمنشآت التحتية التي تساهم بشكل كبير في عملية التنمية السياحية من طرق سريعة ومحلات ومواقف للسيارات ، وخطوط جوية وسكك حديدية. ومن أجل إعداد خطة إستراتيجية سياحية، يجب المرور بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها فيما يلي: حسب كايزر وآخرون فإن التخطيط الاستراتيجي السياحي السليم يمر بأربعة مراحل<sup>(1)</sup>:

• **المرحلة الأولى:** تتم فيها عملية المسح الشامل للنشاط السياحي وموارده واتجاهات النمو فيها، وكل ما يتعلق بالنشاط، من مخاطر وفرص.

• **المرحلة الثانية:** تحديد الأهداف العامة للنشاط من خلال تحديد، معدلات نمو معينة، تشجيع نوع معين من السياحة وإنشاء مناطق سياحية جديدة.

• **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل اللازمة لتنفيذ الأهداف المحددة سابقا من خلال برامج التسويق.

• **المرحلة الرابعة:** الإشراف والرقابة على المشروع السياحي لمعرفة جوانب القوة والقصور فيه. بناء على ما سبق يمكننا أن نستنتج بأنه لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي السياحي يجب الاعتماد على: **تجميع المعلومات:** يتم جمع كافة المعلومات المتعلقة بالنشاط السياحي للبلد من أنشطة وموارد، الطلب السياحي، الخدمات، التجهيزات الحالية، والعلاقة الموجودة بين القطاع السياحي والقطاعات الأخرى. **تحديد الأهداف العامة:** على ضوء أهداف الخطة العامة للدولة، من خلال معرفة مدى مساهمة القطاع في النشاط الاقتصادي ، وتحديد الأهداف الممكنة في الأجل القصير والطويل من خلال: -إبراز الموارد الحالية المتاحة والمقومات السياحية.

-تحليل وتقييم الوضع السياحي.

-تحليل أثر متغيرات وقيود البيئة الخارجية.

**مراجعة الأهداف:** يتم تحديد الأهداف الممكن تحقيقها في ضوء نسبة مساهمة السياحة في النشاط الاقتصادي الوطني.

**تحديد الاستراتيجيات البديلة:** أي تحديد عدد البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق الخطة الإستراتيجية فقد يكون بديل واحد أو مجموعة من البدائل.

**تقييم البدائل أو الاستراتيجيات البديلة:** من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل أو فرصة، واختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف المطلوبة، وأيضا بناء الخطة الإستراتيجية التي تتكون من مجموعة من الخطط الفرعية.

**وضع الخطة النوعية (القطاعية):** أي وضع الخطة الخاصة بكل قطاع.

- اختيار أفضل الاستراتيجيات لكل قطاع سياحي فرعي.

<sup>1</sup> - عثمان محمد غنيم: مرجع سابق، ص160.

- وضع الخطط الخاصة بتطوير العرض أو المنتج السياحي.
- تقدير العوائد والتكاليف، بوضع الموازنات التخطيطية.
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومتابعة وتقييم المشاريع السياحية، ومقارنتها بالأهداف المسطرة.
- ومن أجل تحقيق هذه المراحل، يجب توافر نظام معلومات ووجود معايير للتقييم وقياس الفعالية على مستوى القطاع السياحي.

**3-4- عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي للسياحة وعوائقه:** لتحقيق النجاح للتخطيط الاستراتيجي يجب توافر مجموعة من الشروط ، نذكر منها ما يلي:

- القضاء على المشاكل التي تعيق عملية التنمية.
  - أن تكون الخطة السياحية جزءا من المخطط الوطني ككل.
  - ضرورة تحقيق التوازن بين القطاعات الاقتصادية.
  - اعتبار التنمية الاقتصادية ضرورة ملحة لابد منها.
  - أن يكون قطاع السياحة جزءا من القطاع الإنتاجي للدولة.
  - تحديد مستوى النمو المطلوب وحجم التدفق السياحي.
  - ضرورة تحديد دور القطاع العام والخاص في عملية التنمية.
  - تحديد علاقة التنمية السياحية بالنشاط الاقتصادي والمحافظة على البيئة.
- رغم الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي السياحي ، وأخذ العديد من الدول المتطورة بالعمل به، نجده في بعض الدول الأخرى كالدول النامية ، غير مستخدم ، وهذا راجع لعوامل هي:
- 1- عدم الاستقرار في البيئة الخارجية، وذلك راجع إلى، الظروف المالية المضطربة للدولة، التغير السريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية، وارتفاع تكلفة مراقبة هذا التغير.
  - 2- عدم رغبة المديرين أو تردهم في استعمال هذا التخطيط وذلك من خلال، انشغالهم بالمشكلات الروتينية اليومية، أو اعتقادهم بأنها ليست مسئوليتهم أو عدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
  - 3- قلة عدد المديرين المتخصصين في هذا الأسلوب، وكذا عدم توافر الكوادر اللازمة للتخطيط السياحي خصوصا في الدول النامية.

4- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى الوقت والمال.

5- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي مسؤولية إدارة متخصصة.

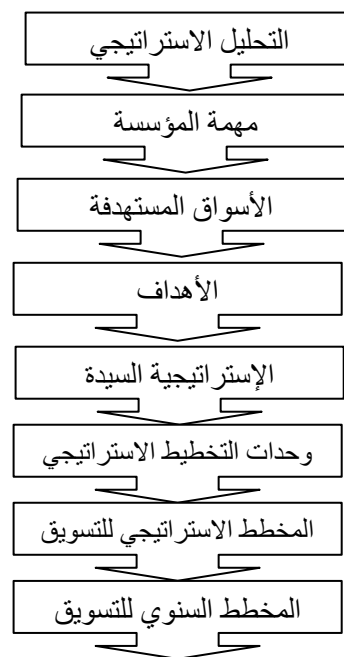
مما سبق يمكن القول أن التخطيط التقليدي هو عبارة عن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة على القطاع، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك في المستقبل، أما التخطيط الاستراتيجي، فهو التبصر بالشكل المثالي للقطاع في المستقبل الذي نبنيه بأنفسنا من خلال تحديد الأهداف وطريقة استخدام الموارد والإجراءات لتحقيق ذلك في المستقبل، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي السياحي ضرورة على كل دولة لاستخدام مواردها المتاحة بشكل عقلاني يسمح بإعطاء دفع عجلة التنمية السياحية وبالتالي التنمية الاقتصادية.

**4- التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي.**

لقد تم التعرف على التخطيط الاستراتيجي للسياحة، والذي هو عبارة عن رؤية مثالية للمنظمة في المستقبل، وفيما يلي سنلقي نظرة عن مسار التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي ومزاياه والعناصر المكونة له، وأنواع استراتيجيات الخطط التسويقية.

#### 4-1- مسار التخطيط الاستراتيجي للنشاط التسويقي: للتخطيط الاستراتيجي التسويقي ثلاثة مراحل وهي:

- التحليل الاستراتيجي: ويشمل تحليل البيئة العامة، تحليل الصناعات السياحية، تحليل المنافسة، الأسواق والمنتج السياحي.
- القرارات الإستراتيجية: وهي عبارة عن الخصائص والإيجابيات المقدمة من طرف المنتج الاتصال، السعر، التوزيع، البيع.
- التخطيط: يقوم بصياغة القرارات على شكل مخطط عمل، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق يعد وظيفة الإدارة العامة، وإدارة التسويق للمنظمة، إذ أنه يحوي مجموعة من العناصر وفق الشكل الموالي<sup>(1)</sup>:



الشكل الثاني رقم 02 : يبين : مسار التحليل الاستراتيجي للتسويق

من الشكل السابق يمكن أن نحلل مسار التخطيط الاستراتيجي للتسويق كما يلي:

1- التحليل الاستراتيجي: ويتضمن التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة وذلك كما يلي:

أ التحليل الخارجي: ووظيفته تحليل المتغيرات الآتية:

أولا : البيئة : يتم تحليل البيئة وفق الحالة الاقتصادية وتطور المجتمع، والقيم السائدة فيه، بالإضافة إلى التحولات التقنية، السياسية والاجتماعية.

<sup>1</sup> - GERARD, Toquer , MICHEL ZINS, Marketing du Tourisme , gaéten motin éd 1987, p 280.

ثانياً: **الصناعة السياحية:** يعتمد هذا التحليل على العرض والطلب السياحيين وهيكلية كل منهما، فقد عرفت الصناعة السياحية تطوراً ملحوظاً في الدول المتقدمة، وذلك راجع للتطور التكنولوجي والمعيشي الحاصل، وبالمقابل عرف العرض السياحي انتعاشاً ملموساً في العالم المتقدم والمتخلف على حد سواء، بعدما صارت هذه الدول المتخلفة قبلة للسواح لعذرية طبيعتها، وتطور المركبات السياحية فيه.

ثالثاً: **المنافسة:** تعد المنافسة أمر ضروري في عملية التحليل، وذلك بمعرفة المنتجات التي يجب تقديمها بطريقة أحسن تجلب إليها المستهلكين، وهذا من خلال تحديد المنافسين، بمعرفة مزاياهم المختلفة وأسواقهم، ونقاط قوتهم وضعفهم واستراتيجياتهم، وهذا أمر ليس سهلاً.

رابعاً: **تقسيم السوق:** يعد السوق من أهم عوامل التحليل الخارجي، من خلال تقسيم السوق المحتمل أو سوق المنتج المقدم، وبعدها يتم تقدير تطوره كمياً وكيفياً.

ب - **التحليل الداخلي:** يمكننا التحليل الداخلي من تقييم نقاط القوة والضعف للمنتج السياحي في الأسواق المستهدفة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين لمواجهة التحديات المفروضة من طرف السوق، وعليه فالتحليل الداخلي يجب أن يركز على الخصائص والأرباح والمزايا المختلفة، والوضعية والصعوبات، والنقائص المرتبطة بالمنتج، كما يجب عليه أيضاً تحليل هيكلية السعر ونظام البيع والتوزيع وصورة المنتج.

2- **مهمة المؤسسة:** كل مؤسسة عامة أو خاصة، موجودة للقيام بدورها، وللمؤسسة السياحية مهمة أيضاً تتجلى فيما يلي:

- الفائدة المرجوة من المنتج السياحي.

- الفائدة المقدمة للمجتمع ككل.

- القيمة المحتملة بالنسبة للزبائن.

- تحديد المنافسين.

3- **الأسواق المستهدفة:** يعد تحديد الأسواق المستهدفة جزءاً مهماً في الإستراتيجية التسويقية، بعد تحديد المهمة، ويكون فيها المنتج مهياً لإشباع رغبات زبائن هذا السوق، والأسعار تكون في متناول الزبائن.

4- **الأهداف:** وتشمل الأهداف العامة، وأهداف التسويق الخاصة، فالأهداف العامة تخص كل من المنظمة السياحية، وكذا الأشخاص المتعاملين معها، ويمكن لها أن تأخذ العديد من الأشكال، سواء ثقافية، اقتصادية أو مرتبطة بالربح، أو رأس المال، أو الموارد البشرية أو عناصر أخرى، وعليه فالأهداف العامة تكون مرتبطة أساساً بمهمة المنظمة، والصعوبات والمتعاملين مع المنظمة السياحية، والأهداف التسويقية تكون مرتبطة بصورة مباشرة مع السوق والعناصر المتصلة بالبرامج التسويقية، ويتم إعداد أهداف التسويق وفق رقم الأعمال، المبيعات وعدد السائحين.

5- **الإستراتيجية السيدة:** تبين الإستراتيجية السيدة الطريقة التي ستتبعها المؤسسة السياحية للقيام بمهمتها وتحقيق أهدافها بصفة عامة، وهناك فرق بين الإستراتيجية السيدة للمؤسسة والإستراتيجية السيدة للتسويق، لأن الأولى تخص القرارات الكبرى المتعلقة بتطور المؤسسة من الناحية المالية والتكنولوجية، وكذا الموارد البشرية، أما الإستراتيجية السيدة للتسويق فهي تحدد طبيعة الأهداف التسويقية، واختيار الأسواق، ووضع المنتج تجاه منافسيه، تطوير منتج أو خدمة جديدة، السعر، البيع، التوزيع.

**6- وحدات التخطيط الاستراتيجي:** وحدة التخطيط الاستراتيجي، والتي يسميها البعض الوحدة الإستراتيجية للمؤسسة أو الأعمال، هي تجميع الموارد المعرفة بوضوح والتي تستدعي إستراتيجية وتخطيطا مختلفين، وعليه فهي قرار جد مهم للمؤسسة السياحية، إذ يجب أن تجمع هي الوحدات بين كل الخدمات والمنتجات والموارد، مالية، إنسانية، أو تكنولوجية، والموجهة لنفس السوق وذات الهدف نفسه، ويمكن لوحدة التخطيط الاستراتيجي أن تكون قسما أو مديرية أو مصلحة أو وحدة استقلال، أو دائرة (كدائرة المؤتمرات في فندق).

**7- المخطط الاستراتيجي للتسويق:** يعد عنصر جد مهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وأداة تنسيق لكل جهود التنمية التسويقية للمؤسسة السياحية، ويقوم بتطوير هذا المخطط مسؤول مصلحة التسويق لوحدة التخطيط الاستراتيجي مع وجوب المصادقة عليه من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، والعناصر الأساسية التي نجدها في المخطط الاستراتيجي للتسويق هي<sup>(1)</sup> :

- تعريف مهمة المؤسسة، ثم تحديد ووصف وحدة التخطيط الاستراتيجي المعنية.

- تحليل البيئة والصناعة، ثم تحليل الوضعية والتشخيص التسويقي.

- وصف الأسواق المستهدفة والتعريف العملي للأهداف التسويقية.

- وضعية المنتج المعروض من طرف المؤسسة.

- إستراتيجية السعر. وإستراتيجية البيع والتوزيع والإيصال.

- إستراتيجية الاتصال، وإجراءات الرقابة الإستراتيجية.

- الغلاف المالي لكل عنصر من عناصر الإستراتيجية والموارد الموضوعات تحت التصرف.

- الجدول التقديري للتجسيد.

**8- المخطط السنوي للتسويق:** هو عبارة عن ترجمة عملية للمخطط الاستراتيجي للتسويق على المدى القصير،

ويتضمن المخطط السنوي للتسويق ما يلي:

أ- **أهداف سنوية:** وتنقسم هي أيضا إلى عدة أنواع هي:

- أهداف ربحية ( الربح الخام، زيادة الأرباح، الربح على المنتج... الخ ).

- أهداف بيعية : ( رقم الأعمال ، عدد السنوات ، نسبة الاستيعاب... الخ ).

- أهداف تسويقية : حصة السوق، نسبة التوغل... الخ.

- أهداف وظيفية و أهداف تنافسية : استقبال الزبائن، الثقة في المنتج، تصنيف الزبائن.

ب- **تسياسة المنتجات والخدمات :** إن المنتجات السياحية المعروضة في السوق هي مركز الإستراتيجية التسويقية، ففي كل مرة يجب أن تكيف هذه المنتجات حسب رغبات الزبائن من خلال خلق منتجات جديدة ، لملائمة الاحتياجات الجديدة للسوق.

ج- **سياسة السعر:** السعر السياحي هو عنصر مركب من تكلفة الإقامة، تكلفة النقل، تكلفة الخدمات والنشاطات الملحقة، ومسئولي التسويق هم الذين يقيمون السعر الحقيقي، فالمخطط السنوي للتسويق هو فرصة لتحليل الأسعار بعمق، ومدى موافقتها لقدرة وإرادة السواح على الدفع مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> - لثوم قاسم : ترقية السياحة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر، 1998، ص94

د- سياسة البيع والشراء: يتضمن المخطط السنوي للتسويق وصفا دقيقا لنظام سياسة البيع والتوزيع بتحديد بائعي الجملة ووكالات السفر والمنظمات الأخرى.

#### 4-2- أنواع استراتيجيات الخطط التسويقية في مجال السياحة.

هناك ثلاثة أنواع رئيسية لاستراتيجيات الخطط التسويقية في مجال السياحة وهي:

1 + الإستراتيجية التسويقية الهجومية.

2 + الإستراتيجية التسويقية السياحية الدفاعية.

3 + الإستراتيجية التسويقية الرشادة.

#### 4-2-1- الإستراتيجية التسويقية الهجومية<sup>(1)</sup>: تستخدم هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات السياحية

الكبرى ذات التأثير الكبير على السوق، وهناك أنواع من هذه الإستراتيجية يمكن ذكرها فيما يلي:

##### أ- التوسع الجغرافي في السوق الحالية: هذا النوع من الإستراتيجية الهجومية يقوم بتغطية جميع أجزاء السوق

الحالية التي توجد بها الشركات السياحية، والهدف منها هو:

• الحصول على المزيد من العقود السياحية مع السواح.

• الاستغلال المثالي للطاقة السياحية المتوفرة.

• تطوير الشركات المنافسة.

• إن التوسع الجغرافي لمكاتب البيع يؤدي إلى زيادة السياح.

##### ب- اختراق أسواق جديدة: هدف هذه الإستراتيجية هو إقامة دراسات تحليلية للمناطق التي لم يصلها النشاط

السياحي من أجل تهيئتها وجعلها منطقة جذب سياحي كإقامة الفنادق، تسهيلات النقل، الإعلام، تخفيض التكاليف،

أو تقسيط الدفع، وغيرها من المغريات.

##### ج احتكار السوق السياحية: وذلك من خلال سيطرة شركات سياحية على السوق بشكل جزئي أو كلي من خلال

تقديم عروض وبرامج سياحية مناسبة لقدرات السواح المالية، وإبرام تعاقدات طويلة الأجل مع مصادر التجمعات

السياحية كالشركات والنوادي وإقامة مشاريع سياحية ضخمة.

##### د- قيادة وتوجيه السوق: تقوم على زيادة سكان شركة السياحة وتعميقه عند السواح من خلال المبتكرات

السياحية ذات الطبيعة الخاصة التي تجذبهم وتستقطب انتباههم، وهذا يتطلب تكتلا بين الشركات السياحية، ولهذه

الإستراتيجية مجموعة من الأدوات هي:

- التنسيق بين السياسات الترويجية والبيعية وخطط تقديم البرامج.

- تقسيم السوق بشكل يجعل الشركات تتكامل في تغطيته بشكل كبير.

- تطبيق نظام العمولة الممتدة لكل شركة من أعضاء التكتل في بيع وترويج برامج الشركات الأخرى

- وضع عقوبات للشركات التي تتعمد مخالفة سياسات التكتل السياحي.

- يجب أن يكون للمؤسسة السياحية قدرة مادية وتسويقية كبيرة وذات فروع محلية ودولية.

##### ه - التحدي السوقي: تقوم هذه الإستراتيجية على المبادئ الآتية: برامج سياحية ذات جودة عالية.

<sup>1</sup> - كريم قاسم ، مرجع سابق ، ص98



- برامج سياحية رخيصة الأسعار.

- استغلال الفرص المتاحة في السوق السياحي.

- التركيز على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لاستغلالها وجذب زبائنهم.

4-2-2- الإستراتيجية التسويقية السياحية الدفاعية: تقوم هذه الإستراتيجية على تجنب المصادمة مع الشركات السياحية الكبرى والدخول في صراع معها، بل العمل على إيجاد جسور للتقارب والمصلحة المشتركة، وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي<sup>(1)</sup> :

أ - إستراتيجية التبعية السوقية: تقوم بقبول الشركة التابعة للشركات الكبرى للحفاظ على نصيبها في السوق دون ممارسة الضغط لزيادة هذا النصيب.

ب - إستراتيجية المحراب السوقي: تقوم على اعتماد شركة السياحة على إتباع نهج إحدى الشركات الكبرى الناجحة وتقليد برامجها السياحية للاستفادة من ذلك.

ج - إستراتيجية تخفيض الجودة والنزول بالأسعار: تقوم على تقديم برامج سياحية مشابهة لبرنامج الشركات الكبرى، ولكن بجودة أقل وبسعر منخفض بهدف جذب عدد مناسب من السواح الذين لا تهمهم الجودة ولكن يهتمهم السعر.

د - إستراتيجية تقليد البرامج الناجحة للشركات الكبرى: وتعد من أكثر الاستراتيجيات استخداما، إذ تقوم الشركة بدراسة أكثر البرامج السياحية نجاحا، وعلى غرارها تقوم الشركة بتقديم نفس البرامج لجذب السواح، ولكن باسم الشركة ذاتها.

هـ - استراتيجيه الدفاع الإيجابي: تقوم على مبدأ الهجوم ضد وسائل الدفاع، إذ تقوم الشركة بدراسات معمقة على السائح والسوق السياحي لإعداد برامج سياحية مناسبة لإشباع فائض الطلب السياحي الموجود.

4-2-3- الإستراتيجية السياحية التسويقية الرشادة : هي إستراتيجية ظرفية لها علاقة تأثر الربحية وهي مرتبطة أساسا بالسوق السياحي، وهذا ما يتطلب من الشركة السياحية ترشيد أوجه الاتفاق لرفع إنتاجها، وأهم هذه الاستراتيجيات نجد:

أ - إستراتيجية تحسين الأداء :تقوم على ما يلي:

- زيادة كفاءة نظام التشغيل والرفع من مستوى البيع والحجز.

- زيادة إنتاجية الإنفاق السياحي ، والعمل على رفع مستوى السفر.

ب- استراتيجيه تخفيض التكلفة: تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل جميع جوانب تكاليف المؤسسة السياحية لمعرفة أوجه الإنفاق الغير ضرورية للاستغناء عنها، لتخفيض التكاليف وكذا ترشيد الاقتراض من الخارج.

ج - إستراتيجية تكميش السوق: تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ الاختيار أو الجمع بين الأساليب التكميشية الآتية: إغلاق فروع المؤسسات التي لا تحقق المستوى المطلوب من المبيعات وهو تكميش جغرافي.

-حذف البرامج السياحية التي لا تحقق المستوى المطلوب من الإقبال الجماهيري عليها، وهي تكميش في مزيج الخدمات.

<sup>1</sup> - لثويم قاسم ، مرجع سابق ، ص100

- الاهتمام بالسواح ذوي المعاملات السياحية الدائمة وهو تكميش في أنواع الزبائن.

د - إستراتيجية تنشيط مزيج الخدمات: تقوم على أساس أن الطلب دائم ومستمر، لكن يحدث فيه بعض التراجعات أو التقهقر، وعليه فالقيام بمجهودات ترويجية مكثفة بإمكانه الحد من هذا التقهقر، أو كسب زبائن جدد.

ه - إستراتيجية اقتصاد النشاط التسويقي: ترتبط هذه الإستراتيجية بتحليل النشاط التسويقي الذي تقوم به شركة السياحة، ثم دراسة هذا النشاط ومقارنته بالعائد المحقق من ممارسته، فإذا كان هذا العائد مناسباً فإن هذا النشاط يصبح اقتصادياً، أما إذا كان العائد منعدماً أو منخفضاً فإنه يجب التوقف عن ممارسة هذا النشاط، ويمكن أن نعرف إستراتيجية اقتصاد النشاط التسويقي أيضاً كما يلي: "عملية حركية ودورية شاملة ومنظمة ومستقلة، تتم داخل شركة السياحة بهدف كشف أوجه القصور أو مواطن الخلل، بل أيضاً بهدف التنبؤ باتجاهات هذا الأداء والحيلولة دون وقوع أي خلل أو حدوث أي قصور، وتقديم التوصيات المناسبة لوقاية شركة السياحة من نتائج حدوث هذا القصور وعدم تكرار حدوثه مستقبلاً، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من كفاءة النشاط التسويقي بشركة السياحة ويؤكد ربحيتها"<sup>(1)</sup>

5- أهم الخطط الإستراتيجية السياحية المعتمدة في الجزائر: لا بد من الإشارة إلى الخطة الإستراتيجية التي اتبعتها الجزائر بصفة عامة وهذا ما سنشير إليه في هذا العنصر:

5-1- أهداف مخطط التهيئة السياحية في أفق 2025: تعتبر جزء لا يتجزأ من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم و إطار استراتيجي مرجعي لسياسة السياحة في الجزائر التي من خلالها تقوم الدولة بـ:

- عرض رؤيتها حول تطور السياحة على مستوى آفاق زمنية مختلفة سواء على المدى القصير 2009 أو على المدى المتوسط (2015) أو على المدى الطويل (2025) في إطار التنمية المستدامة من أجل جعل الجزائر بلد مستقبلي؛

- تحديد وسائل وضعه حيز التنفيذ و تحديد شروط قابلية تجسيده؛

- ضمان في إطار التنمية المستدامة توازن الإنصاف الاجتماعي و الفعالية الاقتصادية و حماية البيئة؛

- تقويم الثروة الطبيعية و الثقافية و التاريخية للبلاد و وضعها في خدمة السياحة الجزائرية من أجل رفعها إلى صف الوجهات السامية في منطقة الأوروبية المتوسطية.

- يحدد بهذا البلد أكمله و لكل منطقة من التراب الوطني التوجيهات الإستراتيجية للتهيئة السياحية في إطار التنمية المستدامة ومنه فإن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم يرتكز على خمس ديناميكيات:

1. تقويم وجهة "الجزائر" لتعزيز جلب فرص الاستثمار و التنافس؛
2. تنمية الأقطاب و القرى السياحية السامية و ذلك بترشيد الاستثمار؛
3. إعداد برنامج نوعية سياحية؛
4. تنسيق العمل و ذلك بتعزيز السلسلة السياحية و إقامة شراكة عمومية و خاصة؛
5. تحديد و وضع حيز التنفيذ مخطط تمويل عملي من أجل دعم النشاطات السياحية وكذا المطورين و جلب كبار المستثمرين و المتعاملين.

<sup>1</sup> - كريم قاسم، مرجع سابق ص 101

لقد حدد المخطط الوطني لتهيئة الإقليم سبعة (07) مناطق سياحية كبرى وفقا للمؤهلات الخاصة بكل منطقة من التراب الوطني: المنطقة الشمالية/ وسط، المنطقة الشمالية/ شرق 1، المنطقة الشمال/ شرق 2، المنطقة الغربية، منطقة الهضاب العليا، منطقة الجنوب، منطقة الصحراء الكبرى.

في إطار آفاق التنمية السياحية، قامت السلطات العمومية بإنشاء سبعة (7) أقطاب سياحية بهدف تلبية طلب السوق إذ ستتمتع هذه الأقطاب بالإستقلالية الكافية التي ستجعلها تتألق سواء على الصعيد الوطني أو الدولي. ومنه فهذه الأقطاب المتميزة هي:

**أ- القطب السياحي المتميز شمال شرق :** ويشمل كل من: ( سكيكدة ،قالمه ،عنازة ،الطارف ،سوق أهراس ،تبسة) يتميز بأكثر من 300 كلم من الساحل و 874.000 هكتار من الغابات .كما يعتبر نقطة إرتكاز وبمثابة القاطرة للتنمية السياحية على المستوى الجهوي ،يتوفر هذا القطب على إمكانيات كبيرة لتطوير السياحة في الجبال.

**ب- القطب السياحي المتميز شمال وسط:** ويشمل الولايات التالية : ( الجزائر العاصمة ،تيزازة ،البليدة ،بومرداس ، الشلف ، عين الدفلى ،المدية ، البويرة ،تيزي وزو وبجاية )يتميز هذا القطب بموقعه في وسط البلاد وعلى واجهة البحر الأبيض المتوسط يمتد على مسافة 615 كلم ، أي 51% من الشريط الساحلي الجزائري ، وهذا يخدم البنية التحتية التي تمثل أساس التنمية ،كما يضم وسائل الراحة الإستثنائية على المستوى الوطني والدولي يقدم خدمات متنوعة لأقطاب النشاطات الصناعية ولما له من إمكانيات تساعد على جذب السياح

**ج- القطب السياحي المتميز شمال غرب :** ويشمل الولايات التالية (وهران ،عين تيموشنت ، تلمسان ،مستغانم ،معسكر ،سيدي بلعباس و غليزان ) بموقعه الجغرافي الاستراتيجي الهام الذي يقع على أقل من ساعتين من السوق الرئيسي لهواة السياحة لأوروبا ( إسبانيا ). هذا القطب صاحب مساحة 35.000 كلم<sup>2</sup> متنوع ببنية التحتية متطورة ويضم معدات معتبرة على المستوى الوطني والدولي ،خدمات ، صناعة ثقيلة، إمكانيات ثرية ومتنوعة مم يشجع جاذبية اكبر و شغور غير مدروس لبعض الفضاءات السياحية.

**د- القطب السياحي المتميز جنوب شرق :** ويشمل كل من ( غرداية ،بسكرة والوادي) يغطي مساحة تقدر ب160.000 كلم<sup>2</sup> و عدد سكان يقدر بحوالي 1.5 مليون نسمة . علاوة على ذلك ، مع غرداية باعتبارها مركزا رئيسيا وبوابة للصحراء.

**هـ- القطب السياحي المتميز جنوب غرب :** ( أدرار ، بشار ) يغطي مساحة تقدر ب 603000 كلم<sup>2</sup> " توات - غورارة " هو قطب تراث ذو بعد عالمي مع فضاء جديد ديناميكي متين ( المنطقة الحدودية).

**و- القطب السياحي المتميز الكبير:** "الهقار" يقع أساسا في ولاية إليزي و يغطي مساحة تقدر بحوالي 284.618 كلم<sup>2</sup>. به ثروات طبيعية، ثقافية وآثار تمثل 03 أصول رئيسية تساهم في تنمية السياحة في المستقبل . المساحات الكبيرة في هذا القطب المتميز تشمل لوحات الكهوف تعبر عن قيمتها التاريخية العالية. هذا التراث الثقافي محمي من طرف الحظيرة الوطنية ( الحظيرة الوطنية بالطاسيلي)وقد صنف كتراث عالمي من قبل اليونسكو عام 1981م.

**ي- القطب السياحي المتميز الكبير :** ويشمل (الأهقار) يغطي مساحة تقدر بحوالي 456200 كلم<sup>2</sup> من التراب الوطني هذا القطب محاط بولاية تمنراست و هو إقليم واسع يزخر بالكثير من الثروات الطبيعية والثقافية. كما يمكن أن ينظر إليها على أنها قطب إستراتيجي، وإرتفاع القيمة في تنمية السياحة في المنطقة.

التراث الأثري، الطبيعي و الثقافي المتمثل في الهقار هو جدير بأن يستغل ليس فقط على الصعيد السياحي ولكن أيضا على الصعيد الإقتصادي والاجتماعي.

إضافة الى هناك الكثير من الهياكل القاعدية الخاصة بالتكوين وهي تتمثل في: المدارس العليا ومراكز التكوين المتخصصة في مجال الفنادق والسياحة لها أكثر من 10 سنوات خبرة وهي :

- المدرسة الوطنية العليا للسياحة- الجزائر العاصمة.
  - المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية - تيزي وزو.
  - مركز الفنادق والسياحة - بوسعادة.
  - مراكز التدريب المهني و التعلم: 55 مركز للتكوين وتقديم شهادات (CAP) في الفروع المتخصصة في الفنادق ( فن الطبخ ، المطاعم والاستقبال ).
  - المعاهد الوطنية المتخصصة للتدريب المهني: 10 معاهد للتكوين وتقديم شهادات ( شهادة تقني سامي في فروع الفنادق (فن الطبخ ، المطاعم، الإيواء/الاستقبال، إدارة الفندق، دليل مرافق).
- تقدر عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار لفترة 2002 - 2012 في قطاع السياحة ب 59 مشروع

قطاع النشاط	عدد المشاريع	المبلغ	عدد مناصب الشغل
السياحة	409	781962	49780

المبلغ: المليون دينار جزائري

#### الخاتمة:

إن الدلائل العملية، و تجارب الدول تشير على التزايد الملحوظ في الدور الذي تلعبه السياحة بصفة عامة، في قضايا التنمية الشاملة، و قد تبين ذلك من خلال اهتمام العديد من الدول بقطاع السياحة و تشجيع الاستثمارات الخاصة و العامة، و إنشاء العديد من المشروعات السياحية، عن طريق إعطاء مزايا و تسهيلات للمستثمرين وعليه صار من الضروري وضع خطط سياحية و استراتيجيات لتسويق المنتج السياحي، سواء محليا و دوليا. و تركز هذه الخطط على ترقية الخدمات السياحية بصورة أساسية، لكسب رضى و ثقة السياح الوافدين إلى البلد و لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة، يجب إعداد استراتيجيات متنافسة و تتصف بالشمول، والواقعية، مراعية في ذلك إمكانيات الدولة المتاحة، والحالة الاقتصادية والاجتماعية للبلد، ثم اختيار النوع المناسب من الإستراتيجية السياحية الذي يتلائم مع تلك الحالة.

## قائمة المراجع:

1. أحمد الجلال ، طور الاتجاهات الحديثة في السياحة ، عالم الكتب القاهرة، 2001 .
2. السيد عليوة ، إستراتيجية الإعلام العربي، هيئة الكتاب، القاهرة ،1978 .
3. حسين عمر : علم التخطيط، دار الكتاب الحديث، القاهرة 1997 .
4. سعود النمر وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، مكتبة الشفري، الرياض، 2006.
5. عثمان محمد غنيم ،التخطيط أسس ومبادئ عامة ،ط1،جامعة البلقاء التطبيقية دار حفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 1999 .
6. عجمية محمد عبد العزيز وآخرون: مقدمة في التخطيط والتنمية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983 .
7. عمرو خير الدين ، التسويق الدولي، دار المعارف، مصر، 1996 .
8. فؤاد عبد المنعم البكري ، التنمية السياحية ،ط1، عالم الكتاب ، 2004 .
9. صمويل بول ، الإدارة الإستراتيجية لبرامج التنمية ، الأردن المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مصر 1985 .
10. لثويم قاسم : ترقية السياحة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة ، الجزائر، 1998،
11. محمود يونس، محمد عبد المنعم محمد مبارك، اقتصاديات التنمية والتخطيط، دار النهضة العربية والنشر، بيروت ، 1985 .

باللغة الأجنبية :

1. GERARD,Toquer , MICHEL ZINS, **Marketing du Tourisme** , gaéten motin éd 1987.
2. R. LACKOFF **prospective et planification stratégique économique** 1985 .
3. W.HNEUMAN.**L ART de la gestion** .1969.