
أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مكاتب السياحة و السفر في العراق

إعداد

أ/ عبد الله يونس محمد حسين العباسي

باحث ماجستير بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ. د / وليد سيد أمين عبد الله

الأستاذ بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د / رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية

مجلة كلية السياحة والفنادق ملحق العدد الثالث يونيو ٢٠١٨
الخاص بملتقى شباب الباحثين الدولي الأول
(التراث الحضاري و مستقبل السياحة في مصر)

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مكاتب السياحة و السفر في العراق

إعداد

أ/عبدالله يونس محمد حسيني د/رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين أ.د/وليد سيد امين

المقدمة

السياحة هي احد الأنشطة الاقتصادية التي تتمتع بأهمية كبيرة في البلدان التي تمتلك مقومات الجذب السياحي لمناطق سياحية ودينية وأثرية والتي يتم التردد عليها من قبل السياح، لذا فإن وجود إستراتيجية مبنية على أسس علمية مدروسة تمثل نقطة البداية لنجاح اي جهد سياحي هادف الى جذب اكبر عدد من السياح والإيرادات.

ومن هنا فالسياحة صناعة متكاملة ومتعددة الجوانب تتفاعل مع عدة أنشطة اقتصادية واجتماعية وإعلامية وبالتالي تعتبر عامل مساعد للتنمية الاقتصادية وتنمية المجتمعات المحيطة بالموقع والموارد السياحية ، وأصبحت مكاتب السياحة والسفر تمثل ركناً هاماً في تطوير السياحة وأصبح لها الدور البارز في تعريف الشعوب على بعضها وتحقيق التواصل بينهم وتسويق الخدمات السياحية.

إن الزيادة في عدد السياح في أي بلد يؤدي إلى نشأة صناعات جديدة وتوفير فرص ومجالات عمل جديدة ولقد أصبح التخطيط سمة مشتركة بين جميع الدول التي تعمل على منتجاتها السياحية بما يتوفر لديها من مقومات جغرافية و مواقع جذب سياحي.

مشكلة البحث:

تبينت لنا مشكلة البحث من خلال الاطلاع على واقع السياحة في العراق والاطلاع على المكاتب السياحية وقدراتها التسويقية وكواردها ، وما مدى الاهتمام بالسياحة الوافدة، حيث تم تلخيص

المشكلة بعدة نقاط: -

- ١ - ضعف القدرات التسويقية لمكاتب السياحة والسفر في العراق.
- ٢ - لقدرات التسويقية لمكاتب السياحة والسفر في العراق.
- ٣ - عدم وجود الكوادر المدربة لمكاتب السياحة والسفر في العراق.
- ٤ - عدم توافر بيانات السياحة الوافدة لمكاتب السياحة والسفر في العراق
- ٥ - عدم وجود الوعي بدور المكاتب السياحية اتجاه السياحة الوافدة في العراق.

أهمية البحث:

ان أهمية هذه الدراسة تمكن في حالتها حيث تعتبر الدراسات الاولى من نوعها التي تبحث بشكل خاص دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في العراق و من هنا ملخص أهمية البحث بعدة نقاط و منها:

- ١ - التعرف بالدور الذي تلعبه مكاتب السياحة و السفر في تحقيق التنمية السياحية في العراق.
- ٢ - دور التخطيط الاستراتيجي في ترقية واداء مكاتب السياحة و السفر في العراق.
- ٣ - أهمية اتباع سياسة تخطيطيه جديدة من شأنها تطوير السياحة و المحافظة على البيئة الثقافية و الاجتماعية واقتصادية و على الموارد الطبيعية و البيئية على ان تبقى صالحة للأجيال القادمة.
- ٤ - لأهمية التخطيط في التنمية تحاول الدراسة الوصول الى اهم المعوقات التي ادت الى تأخير عطاء مكاتب السياحة في رفع المناطق السياحية في العراق.
- ٥ - العمل على توفير بيانات ومعلومات يمكن ان تساعد الباحثين و الشركات ومكاتب السفر و السياحة و يمكن ان تكون انطلاقة لدراسات اخرى.

أهداف البحث:

انطلاقا من أهمية البحث والإطار النظري الذي يوضع فيه فهو يهدف إلى التوصل إلى إجابات على نقاط عدة:

- ١ - تبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي والاداري في تطوير اداء مكاتب السياحة والسفر وتحسين خدماتها وتصحيح مسارها.
- ٢ - تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي في قطاع السياحة لمعالجة المعوقات التي تؤثر في تحقيق اهداف المنشأة.

التخطيط الاستراتيجي

أولاً : نشأة التخطيط

لقد مارس الإنسان التخطيط منذ القدم ، لكن بأنماط بدائية بسيطة بهدف مواجهة الكوارث والتصدي لمقتضيات الواقع تحت غطاء التدبير والتوقع ؛، ويعد التخطيط فكرة قديمة تعود جذورها إلى عصر الفراعنة ، ويليهما عصر الإغريق، وبالتحديد في عهد أفلاطون، الذي أشار بشكل غير مباشر لمفهوم التخطيط من خلال جمهوريته الفاضلة ،. واستخدم التخطيط في العصور التاريخية المختلفة في معظم جوانب الحياة دون أي نوع من التطرق لمفهومه وفعالياته ومقوماته ، سعياً لرصد وتخصيص الموارد المتاحة والتي تتصف غالباً بالندرة بالصورة والطريقة التي تخدم الصالح العام .٥

ويعود الفضل في إخراج التخطيط إلى دائرة الاهتمام إلى كارل ماركس الذى بيّن مدى الحاجة إليه، باعتباره مطلباً للنهضة الحضارية ، كما أن التخطيط المؤسس علمياً يؤدي إلى التوازن بين العرض والطلب من أجل توفير احتياجات الإنسان ، وأما الغرب الليبرالى فإنه لم يأخذ بالتخطيط إلا عندما تعرض لأزمة الكساد العالمى فى الثلاثينيات ، وهذا لإنقاذ شركائه من الانهيار الاقتصادى، والجدير بالذكر بأن الإسبارطيين عام ٢٥٠٠ ق.م، قاموا بالتخطيط فى مجال التربية من أجل تحقيق أهداف عسكرية واقتصادية واجتماعية ، وفى عصر الثورة الصناعية وضع روسو

خطة لتوفير التعليم لمواطني بولندا جميعهم ، وخطط الاتحاد السوفيتي لشتى المجالات فى عام ١٩٢٣ ، وامتاز التخطيط قبل الحرب العالمية الثانية بشكل عام بـ :

- الخطط محدودة زمنياً وقطاعياً
- الدافع للتخطيط هو حاجة المجتمع للتنمية فى شتى المجالات

ثانياً : مفهوم التخطيط :

يعرف قاموس أكسفورد التخطيط على أنه: صمم أو نظم سلفاً أو مسبقاً والتخطيط فى اللغة هو اسم مشتق من الفعل خط وقد ورد فى لسان العرب : خط القلم أى كتب ، وخط الشيء يخطه : كتبه بقلم أو غيره... والتخطيط : التسطير ، الخط : الطريقة المستطيلة فى الشيء ، والجمع خطوط ، ٨. فالدلالة اللغوية للتخطيط هى إثبات الفكرة بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد من ورائها . ٩. يعد التخطيط من المفاهيم التى ترد فى علم الإدارة والأدب الإدارى بمفاهيم ومضامين متنوعة مختلفة لكنها تشترك فى خيط فكري واحد يبدأ من أن التخطيط نشاط جوهرى أساسى مهم للإدارة . ١٠

ثالثاً: مراحل التخطيط :

١. تحديد الأهداف .

ويطلق عليها المرحلة التمهيديّة، وهى المرحلة التى تتمثل بتحديد الأهداف التى تسعى الخطة العامة للمنظمة لتحقيقها ويكون تحديد هذه الأهداف مبنياً على ما يتوفر من إمكانيات مادية وبشرية، والتأكد منها ومراجعتها قبل تأكيدها فى الشكل النهائى لها.

٢. جمع الحقائق والمعلومات.

ويقصد بها عملية جمع المعلومات تكون بمعرفة وضعك الحالي وما تملك من المهارات والقدرات والإمكانيات المادية والمعنوية، وتحديد مواطن النقص والضعف لديك حتى تتفادها أو تصلحها عن طريق عقد مقارنة بين نقاط ضعفك وقوتك بمقياس من الشفافية والصدق مع الذات.

٣. تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها .

تعتبر عملية تحليل المعلومات والبيانات على أنها تنظيم وترتيب البيانات؛ وذلك من أجل إخراجها وإبرازها على شكل معلومات يتم استخدامها بهدف الإجابة على أسئلة معينة، وتكون مرحلة تحليل البيانات بعد جمع المعلومات وتنظيمها بشكل مرتب لتسهيل تحليلها ١١.

٤. وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف .

يقصد بها وضع الافتراضات أي وضع جميع الاحتمالات التي قد تواجهها في طريق تحقيق هدفك؛ فقد تواجه الصعوبات والمشاكل والوضع السيئ؛ فيجب امتلاك الآلية للتعامل مع هذا الوضع، وقد تواجه الوضع الحسن وتكون أمورك على ما يرام.

٥. وضع عدد من الخطط البديلة .

من ضمن خطوات التخطيط الجيد وضع أكثر من خطة بديلة يلجأ الإنسان إليها في حال عجز عن الاستمرار في خطته الأصلية بسبب المعوقات أو سوء التقدير أو غيرها من الأسباب؛ كوسيلة لإنقاذ ما يُمكن إنقاذه.

٦. تبويب المعلومات في أبواب متجانسة .

هو عملية تمييز وفهم وتفريق الأفكار أو الأغراض أو البيانات حسب خواصها أو صفاتها، وتتضمن عملية التبويب تقسيم الأغراض إلى تصنيفات أو تبويات، لغرض معين ما ، ويكون تبويب المعلومات في أبواب متجانسة بشكل دقيق .

٧. دراسة الخطط واختيار واحدة منها

ضرورة دراسة جميع الخطط الموضوعة بدقة وإحكام ثم الاتفاق على واحدة منها لتكون الخطة الأساسية للبدء بتنفيذها .

٨. وضع برامج من أجل التنفيذ وفقاً للأولوية في التنفيذ والترتيب الزمني

بعد التأكد من وضع الخطة المحكمة تبدأ عملية التنفيذ على مراحل بحيث تتزامن عملية التقييم مع نهاية كل مرحلة؛ لإعطاء التصور عن كيفية السير في الخطة ومدى جدواها ١٢٠.

رابعاً: أهمية التخطيط

- التخطيط يضمن تحقيق النتائج التي تسعى لتحقيقها، وكل ذلك من خلال الدراسة الحقيقية المبنية على معرفة الواقع والوسائل المتاحة، والدراسة التي يقوم بها الأشخاص يجب أن تكون على أساس علمي، وضبط النتائج بشكل أكبر نتيجة لمعرفةهم الأشمل والأدق.
- التخطيط يوفر الكثير من الجهد والوقوع في الأخطاء، نتيجة احتساب الخطوات التي يجب أن يُقدم عليها صاحب الخطّة، لأنّ جميع المخاطر والعقبات يجب أن تكون مُدرجة في التخطيط، وذلك سعياً من المؤسسة لتجنّب التوقّف أثناء التنفيذ أو العمل الإداري لمعالجة الأخطاء غير المحسوبة، وكذلك يجب احتساب فترة زمنية عادلة وكافية ليكون العمل مُريحاً ومضمون النتائج ١٣.

- من أبرز أهميّات التخطيط أنّه يقوم بضبط المال العام والخاص على حدّ سواء وهذا الأمر الذي يُدعى بتنظيم النفقات هو نتيجة حتمية للتخطيط الذي يضع الأمور في نصابها المالي والإداري، حيث إنّ التخطيط يقوم باحتساب التكاليف المترتبة على هذا المشروع أو الدراسة، وبالتالي تنضبط التكلفة المادية، ويتحقّق جزء مهمّ من العملية الإدارية وهو العنصر المالي.
- يقوم التخطيط الفاعل بإشراك جميع عناصر المؤسسة باتّخاذ القرارات والمشاركة في حمل المسؤولية، وذلك من خلال التّدخل المباشر في صنع القرار أو ابداء الرأي حول بعض القضايا الهامة داخل جسم المؤسسة، ومن خلال هذا الإشراك لأفراد المؤسسة يكون قد تحقّق التعاون والتكاتف الوظيفي، ويكون الجميع شركاء في صناعة القرار، وحمل المسؤولية. ١٤.

خامساً: مزايا التخطيط

- ١ - يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين بما يسهل تنفيذها .
- ٢ - يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف
- ٣ - يساعد على التعاون والانسجام بين الأفراد داخل الشركات أو المؤسسات
- ٤ - يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف
- ٥ - يحقق الأمن النفسي للأفراد داخل الشركة
- ٦ - يساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية للشركة .
- ٧ - يساعد على تنمية مهارات وقدرات المديرين ١٥.

مفهوم الإستراتيجية

كلمة الإستراتيجية مأخوذة من الكلمة الإغريقية (Stratos) بمعنى الجيش ١٦ والجزء الثاني (Agein) بمعنى القيادة ١٧. وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك

العسكري المخطط بإحكام في الحرب ١٨.

وطبقاً لقاموس Webster الأمريكي فإن معنى الكلمة في الإنجليزية هو علم التخطيط لإدارة عمليات عسكرية واسعة النطاق، والمناورة بالقوات وتحريكها بغرض الانتشار في أفضل المواقع استعداداً للاشتباك مع العدو، وهذا هو التعريف الذي انتقل إلى الاستخدام في الأعمال الأخرى الخاصة بالحياة المدنية، وأصبح يعني المهارة في التعرف على أهم المواقع وأكثرها تأثيراً في توجيه العمل الوجهة التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة، مع معرفة أفضل الطرق وأكثرها أمناً للوصول إلى هذه المواقع والانطلاق منها مجدداً ١٩.

وتعرف الإستراتيجية على أنها " مجموعة من قرارات تتعلق بالأهداف البعيدة ووسائل تحقيقها ، وبتخصيص الموارد اللازمة ، حيث يتم اتخاذ هذه القرارات بشكل يتميز بالتكامل بين أجزاء المؤسسة ، ويعمل على تضافر جهودها وتعاون عناصرها ، مما يساعد على إحداث التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها ، وبين حاضرها ومستقبلها ، بحيث تسير بشكل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها" ٢٠.

- ثانياً: أبعاد الإستراتيجية

توجد ثمانية أبعاد للإستراتيجية وهي : -

١. المجال : أي تحديد الأنشطة والموارد والبيئات
٢. العمليات : تحديد الهيكل التنظيمي ومراكز القرار والمسؤوليات .
٣. الطرق : الأساليب والوسائل التي ينبغي استعمالها للتحليل والتخطيط والمتابعة والتقييم .
٤. الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية : هل هي الإدارة العليا أم جميع العاملين أو جهات مختصة .
٥. المدى الزمني : توضيح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية .
٦. الفلسفة الفكرية : المبادئ التي تنطلق منها والغاية التي تعمل لأجلها والضوابط الفكرية التي ينبغي الالتزام بها.

٧. **المحتوى** : من حيث تركيزه على حقل معين من النشاط أو تنوعه على كامل الوحدات أو المنتجات.

٨. **التنفيذ** : الأطراف المسؤولة عن التنفيذ والخيارات الواردة في ذلك. ٢١.

ثالثاً : وظائف الإستراتيجية

يرى بعض الكتاب أن وظيفة الإستراتيجية ليست حلّ المشاكل المطروحة، بل مهمتها إعادة تنظيم الحالة أو الوضع بشكل يجعل المشاكل التي سوف تظهر قابلة للحل، أي أنّ جوهر الإستراتيجية هو الفعل أو العمل، ويحمل الفعل معنى القرار، حيث تتخذ القرارات بخصوص متغيرات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها.

للإستراتيجية ست وظائف:

١ - **الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية**: ذلك أن التركيز على الفاعلية التشغيلية يؤدي عادة إلى إهمال الوضع الاستراتيجي النسبي.

حيث يظهر على مستوى المؤسسات و في أحيان عدة يتم الخلط فيما بين الإستراتيجية والفاعلية التشغيلية، خلطاً يجعل البعض يستخدم الكلمتين كترادفات " لهما نفس المعنى ".
الفاعلية التشغيلية بشكل مبسط هي تحسين كفاءة الأداء من حيث خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، أما الإستراتيجية فهي الموجه للفاعلية التشغيلية، هي القائد لها، فقد تتطلب الإستراتيجية في بعض الأحيان خفض الإنتاج، قد تتطلب إنتاج منتج بعينه ووقف إنتاج منتج آخر، فالإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل، في حين أن الفاعلية التشغيلية تبحث عن كل بديل يرفع الإنتاج ويقلل التكاليف، الإستراتيجية تقوم على ابتكار أنشطة فريدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأجل، في حين أن الفاعلية التشغيلية تتبع كل طريقة تم تجريبها ونجحت في الحصول على رفع الإنتاج وتقليل التكاليف.

٢ - **تقوم الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة**: أي أن جوهر الإستراتيجية يكمن في الميزة التنافسية التي تقوم على أداء العمل بأسلوب يختلف عن أساليب المنافسين، أو اختيار مجموعة من الأنشطة المختلفة عنهم وهذا من أجل الصمود أمام التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين. ٢٢

٣ - **الإستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة**: ويتم هذا اعتماداً على ثلاث أسس رئيسية:

- **تشكيله المنتجات**: التركيز على مجموعة محددة من المنتجات بمواصفات معينة بناء على معطيات اقتصادية.

- **حاجات الزبائن**: العمل على تلبية أغلب حاجات المستهلكين وفي مختلف الظروف والمناسبات.

٤ - طرق الوصول للمستهلكين: أي البحث على أفضل الطرق الممكنة لتيسير سبل وصول السلع أو الخدمات إلى الزبائن الحاليين أو المحتملين ٢٣.

٤ - تعمل الإستراتيجية على المفاضلة بين البدائل: ويتم هذا عندما لا تتفق مجموعة الأنشطة الحالية مع البدائل الإستراتيجية المتاحة أو تتعارض معها، فيجب حينها اللجوء إلى المفاضلة بينها واختيار أفضلها، وذلك للأسباب التالية:

٤ - عدم الإضرار بصورة الشركة وسمعتها: حيث إن التعارض في القيم المقدمة للزبائن يؤدي إلى تضرر سمعتها وتشوش الصورة الذهنية عنها، وفتح المجال للمنافسين للسيطرة على نشاطها والاستحواذ على زبائنها.

٤ - ضرورة الاهتمام بالمدخلات التي يجب طرحها لتغيير واقع المؤسسة أو تعديله، كإعادة تأهيل القوى العاملة أو استجلاب بعض المعدات الضرورية أو تعديل السياسات والنظم الإدارية وغيرها.

٤ - تركيز الموارد والجهود: لأن اختيار بديل واحد يساعد المؤسسة على تحديد أولوياتها وتركيز استخدام مواردها، إذ إن اختيار أكثر من بديل يؤدي إلى تشتيت الجهود وفقدان التوجه الاستراتيجي وتتضارب القرارات وبالتالي تضيع الرؤية الواضحة والمحددة عن المستقبل.

٥ - حماية المزايا التنافسية: وذلك من خلال الوصول إلى وضع استراتيجي فريد يصعب محاكاته أو تقليده ويكون ذلك بجملة من العمليات من بينها:

- توجيه كل أنشطة الشركة نحو دعم الإستراتيجية العامة.

- التنسيق والتكامل داخل الشركة .

- وضع نظام فاعل لتبادل المعلومات وتداولها بين مختلف الوحدات.

٦ - تقوم الإستراتيجية على إعادة الاكتشاف: وهذا ما يعطي الإستراتيجية ميزتين رئيسيتين (الديناميكية والمرونة) ٢٤

رابعاً : مراحل التخطيط الإستراتيجي

تتبع الإستراتيجية مساراً طويلاً مترابطاً ومتكاملاً ومتداخلاً الخطوات، ويمكن أن نقسم هذا المسار عموماً إلى مراحل رئيسية هي:

١ - فهم الواقع الراهن للشركة

قبل الخوض في استشراف المستقبل والتخطيط له، لابد من الانطلاق من قاعدة صلبة متينة قوامها التحليل الدقيق للماضي والحاضر و ذلك من أجل فهم عميق وشامل للمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية من أجل بناء رؤية واضحة واعية لمستقبلها .

٢ - استشراف المستقبل:

باعتبار أن المستقبل مجهول، فاستشرافه ليس عملية تتم عن طريق الصدفة، بل هي عملية واعية تنطلق من معطيات المرحلة السابقة والتي تبرز بعض المعالم الثابتة أو البطيئة التغير تكون دعائم للتنبؤ بالمحطات أو العقبات التي قد تواجه الشركة فيتم الاستعداد لتفاديها أو التكيف معها في حال حدوثها فهي أشبه بمعرفة الفريق الخصم استعدادا لمواجهة.٢٥

٣ - صياغة الإستراتيجية

انطلاقاً من المرحلتين السابقتين يتم اختيار المنهج المتلائم مع طبيعة الشركة وبيئتها لصياغة الإستراتيجية في شكل خطة للتطوير على امتداد زمني من ثلاث إلى خمس سنوات.

٤ - اتخاذ القرارات ومتابعة التنفيذ:

تحمل عبارة "اتخاذ القرار" في طياتها شرطا أساسيا من شروط نجاح الإستراتيجية وهو الحرية سواء في ترتيب الأولويات أو في اختيار الوسائل المناسبة أو إحدى البدائل دون الأخرى، فالشركة المقيدة في نشاطها سواء لطبيعة هيكلها التنظيمي أو بسبب طبيعة النظام السياسي للدولة الموجودة فيها تقل فيها فرص نجاح الإستراتيجية، فعملية اتخاذ القرار ينبغي أن تتم تبعا لمراكز المسؤولية الموجودة في الشركة مع وجود نظام فاعل للمتابعة والتوجيه.

٥ - قيادة التغيير:

يعد التخطيط الاستراتيجي إحدى الأدوات المستعملة لقيادة التغيير، فالاستعداد للتغيير وتنفيذه والتحكم فيه تماشيا مع البيئة غير المستقرة التي تعمل ضمنها الشركة ضروري جداً لحمايتها، وللحفاظ على ميزتها التنافسية من أجل بلوغ أهدافها الإستراتيجية. فالتغيير عملية متزامنة مع كل مراحل تنفيذ الإستراتيجية التي يمكن أن تخضع هي الأخرى للتغيير في حال تبين وجود فجوة بين المأمول المخطط له والمعطيات الميدانية التي قد تتطلب تغييراً في بعض جوانب الإستراتيجية مثل: خفض سقف التوقعات أو التغيير في بعض الخيارات أو إعادة ترتيب الأولويات أو تمديد الفترات الزمنية وغير ذلك٢٦

التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي الحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات.٢٧

أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هو عبارة عن" تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة" ٢٨. والتخطيط الإستراتيجي هو "جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية والمحور الرئيسي فيها ٢٩، والهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي هو وضع الإستراتيجية التي تؤدي إلى إيجاد التتطابق بين موارد المؤسسة وقدراتها الداخلية وبين الفرص والتهديدات الخارجية ، ويعد التخطيط الاستراتيجي بهذا المعنى أساس الإدارة الاستراتيجية، ويتضمن مسحاً لبيئة المنظمة الخارجية والداخلية ، مع تحديد الأهداف الرئيسية " ٣٠.

ثانياً : أهمية التخطيط الإستراتيجي

- تبنى التخطيط الإستراتيجي داخل الشركات يساهم فى الاتى:
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً .
- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه الشركة .
- انتهاز الفرص المتاحة ٣١.
- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي ٣٢.
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء الشركة .
- تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ٣٣
- يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها
- التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها ٣٤.
- تكوين شبكة اتصالات داخل المؤسسة تسهل عملية التفاهم بشأن كافة الموضوعات من جانب المشاركين في اتخاذ القرارات .
- الشعور بالمشاركة ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالأمان وخلق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. ٣٥.

ثالثاً: أهداف التخطيط الإستراتيجي

- يعطي فكرة واضحة عن اتجاه الشركة وأهدافها .
- يعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها الشركة.
- مشاركة الجميع في تسيير الأمور من داخل الشركة وخارجها .
- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.
- يحدد الثقافة السائدة في الشركة. ٣٦
- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل.
- الرقابة على العمليات الجارية .
- الاهتمام بالممارسات المستمرة .
- وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا .
- خلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صناعة القرار .
- توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى .
- التحسب للمعوقات والمشاكل المحتمل وقوعها مستقبلاً ووضع خطط للطوارئ والأزمات. ٣٧

رابعاً : أهمية التخطيط الاستراتيجي في السياحة والسفر

- إن أهمية التخطيط الاستراتيجي في السياحة والسفر تتلخص في عدة نقاط:
- اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية في التعامل مع هذا الموضوع.
 - توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية ٣٨
 - وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الادارية الأساسية
 - وضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم
 - توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية
 - دعم معلوماتي فعال
 - اتباع نظام موازنات فعال
 - الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمانى
 - المرونة والسهولة في الاتصالات
 - المتابعة والتصحيح
 - دراسة كافة العوامل التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ٣٩

- الإرادة السياسية: وهي القناعة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الإستراتيجي، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية. ٤٠

مكاتب السياحة والسفر في العراق

أولاً: مكاتب السياحة والسفر:

هي جهة تساعد الناس على تنظيم الرحلات عن طريق عمل تدابير استعدادهم للسفر فهي تحجز لهم غرفاً في الفنادق و مقاعد في وسائل النقل كما تنظم لهم رحلات سياحية ومرشدين يساعدهم في الحصول على جوازات سفر وتأشيرات وتنظيم رحلات سياحية للأفراد والجماعات ٤١ أصبح معلوماً لدى الكثيرين بأن (المكاتب والشركات والوكالات السياحية والسفريات)، من أهم العوامل التي تساعد على نجاح صناعة السياحة في أي بلد، وكلما تقدم الزمان زادت الحاجة إلى معرفة هذا الأهمية نظراً لما نعيشه من الإنفتاح والتقدم والتطور الهائل في عالم السياحة والفندقة. لذلك، أصبحت المكاتب والشركات والوكالات السياحية مكاناً لبرمجة وتنظيم وترتيب رحلات السائحين إلى المناطق الجذابة السياحية، وتقديم خدمات سياحية شاملة ٤٢

وتقسم مكاتب السياحة السفريات:

- ١ - قسم السياحة الداخلية
- ٢ - قسم السياحة الخارجية
- ٣ - قسم الحجز (طيران ، بواخر، فنادق)
- ٤ - قسم السياحة الدينية (الحج والعمرة)

ثانياً: مصادر دخل مكاتب السياحة والسفر: -

يأتي معظم دخل مكاتب السياحة والسفر من العمولات التي تدفعها الخطوط الجوية و شركات تأجير السيارات و الفنادق و مديرو المؤسسات التي تخدم المسافرين و تدفع هذه المؤسسات عمولة على شكل حجز تقوم بها اية شركة او على اي تذكرة تبيعها ولا يدفع المسافرون اي مبلغ عن معظم الخدمات التي تقدمها لهم .

و لكن مكاتب السياحة والسفر يمكن ان تتقاضى مبلغ من المال مقابل التخطيط للرحلات سياحية فردية خاصة تستلزم كثيراً من وقتها و جهدها، وتكون مسؤولة عنها في معظم الاحيان جهات خاصة الا ان الحكومات في بعض الدول تمتلك كل مكاتب السياحة والسفر وتدير اعمالها ولا شك ان الانظمة التي املتها لصناعة نفسها قد ساعدت على تأسيس مقاييس للسلوك الخلقى يلتزم بها اصحاب مكاتب السياحة والسفر. ٤٣

التطور التشريعي لمكاتب السياحة و السفر: ٤٤

بدأت فكرة وكالات السياحة و السفر على يد البريطاني توماس كوك في القرن ١٩ وقد بدأ نشاط هذه الشركة بابتكار فكرة التذاكر السياحية اي بيع التذاكر لحساب الناقل في مقابل عمولة ثم يشمل نشاط الشركة الانشطة السياحية المختلفة وفي نهاية القرن ١٩ كانت شركة كوك وولده قد اصبحت لها فروع عالمية و على نمطها قامت الشركات الاخرى و تطورت الشركة تطور كبير بتطور السكك الحديدية وفي عام ١٩٣٠ حدث تطور كبير في مجال الصناعة السياحية و ذلك بظهور الحافلات الكبيرة فازدهرت سياحة المجموعات و لم تعد قاصرة على الاغنياء ويمكن اعتبار هذا التاريخ بداية لقيام مكاتب السياحة و السفر بمفهومها المتعارف عليه الان وفي عام ١٩٥٠ استكملت المكاتب أشكالها الحالية فلم يعد دورها يقتصر على تنظيم رحلات ذات برنامج محدد في غرض معين و لكن اصبحت تتكفل ايضا بإقامة عملائها وتقديم كافة الخدمات لهم. ٤٥

ثالثاً: عمل مكاتب السياحة و السفر: ٤٦

ان مكاتب السياحة و السفر يجب ان يتوفر فيها الاتي:-

- اثبات الممارسة الفعلية للمهنة بمقتضى رخصة الصف الثاني طوال ثلاث سنوات متتالية.
 - اثبات معالجة التدفق السياحي و رقم الاعمال بوسائل دفع خارجي متنام.
 - تخول هذه الرخصة الحق في ممارسة اعمال بيع و تائق النقل في الشبكتين الوطنيه و الدوليه
- أما في ظل مرسوم ٦٧/ ٢٨٦ المؤرخ في ٢٠ ديسمبر ١٩٨٧ المتعلق بتنظيم المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات للمسافرين و السياح و مرسوم ٤٨٨/٦٣ المؤرخ في ٢٨ ديسمبر ١٩٦٣ المتعلق بتنظيم المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات للمسافرين و السياح فلقد تضمن تصنيفا من نوع اخر يقوم على اساس يختلف عن القوانين السالفة الذكر فلم نفرق بين المكاتب على اساس السياحة الوطنية و الدوليه و انما على اساس الخدمات التي تقوم بها فاعتبرت مكاتب السفر و المؤسسات التي تزاول الاعمال الواردة و هي:- ٤٧

١. بيع و اصدار تذاكر السفر.
٢. تقديم خدمات فندقية خاصة بحجوزات الغرف و المطاعم و تسليم تذاكر الاقامات بالفنادق.
٣. تنظيم سفرة فردية او جماعية.
٤. تنظيم جولات او زيارات بالإرشاد او اولا لمدن او مواقع الاثار.
٥. حجز اماكن في وسائل نقل مشتركة او ايجار سيارات عمومية و نقل الامتعة.
٦. تقديم خدمات تأمينية للأخطار التي يمكن ان تقع اثناء السفر او عند السفر و الاقامة ٤٨

٧. تنظيم النقل السياحي.
٨. اعداد وتنظيم البرامج السياحية وتنظيمها.
٩. بيع السفرات السياحية الشاملة.
١٠. الاعلان والترويج للرحلات السياحية.
١١. تنظيم الحجز في الفنادق و المطاعم.

رابعاً: شروط المدير المسؤول عن الشركة السياحية:٤٩

- ١ - ان يكون له خبرة في العمل السياحي الذي تباشره المكاتب لاتقل مدتها عن ١٠ سنوات اذا كان حاصلأ على مؤهل عال، منها ٤ سنوات في عمل مسؤول مناسب بقطاع السياحة والطيران المدني. وبالنسبة لغير الحاصلين على مؤهل عال فيجب ان لاتقل مدة الخبرة في العمل السياحي الذي تباشره المكاتب عن ١٥ سنة منها ٦ سنوات على الاقل في عمل مسؤول مناسب بقطاع السياحة والطيران المدني.
- ٢ - اذا كان من الحاصلين على البكلوريوس من احدى كليات السياحة والفنادق فتخصص له اربع سنوات من مدة الخبرة المطلوبة، وتخصص سنتان للحاصلين على دبلوم الدراسات العليا في السياحة من احدى هذه الكليات

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- ١ - ان المكاتب السياحية عند التخطيط الاستراتيجي فإنها تأخذ بوضع السوق وشدة المنافسة من خلال المكاتب الاخرى المحيطة بها.
- ٢ - ان اغلب المكاتب السياحية تقوم بالتخطيط للمستقبل من اجل ضمان العمل وضمان مستقبل المكتب حيث ان المكاتب السياحية لا يمكن ان تنجز عملها من دون التخطيط المسبق له.
- ٣ - ان اصحاب المكاتب السياحية لا يقومون بتوثيق الخطط المستقبلية حيث ان اغلب اصحاب المكاتب تكون خططهم ذهنية وليست خطط مدروسة ومدونة وبذلك ترى ان اغلبهم لا يعلم ماهيه نسبة انجاز العمل السنوية من الخطة الموضوعية بسبب عدم التوثيق.
- ٤ - ان اغلب المكاتب السياحية تواجه معوقات في اداء اعمالها كأن تكون المعوقات هذه تتعلق بالوضع الامني للبلد او بالوضع الاقتصادي للبلد وهذه المعوقات تؤثر على اداء المكاتب السياحية.
- ٥ - اغلب الزبائن هم راضون وبشكل تام عن اداء المكاتب السياحية وعن اعمالها لان المكاتب السياحية تسعى جاهدة من اجل ارضاء الزبون وتقديم الخدمة للزبون بشكل تام من خلال العروض المقدمة ومن خلال الخدمات الجيدة.

- ٦ - لاشك في ان اداء المكاتب السياحية يعمل وفق الخطط التي تم وضعها للسفر عليها في المستقبل القريب والبعيد.
- ٧ - ان المكاتب السياحية قد تتجاهل التقييم للأداء في نهاية كل سنة وهذا دليل على عدم قدرة المكاتب على معرفة اين هي من السوق وماهو الاداء.
- ٨ - ان المكاتب السياحية تفتقر الوسائل الدعائية المرئية والمسموعة لهذه المكاتب.
- ٩ - لا يوجد اهتمام بالفرد السائح على وجه الخصوص وتوفير الدلائل السياحية له واطلاعه على اهم المعلومات الخاصة بالاماكن السياحية والوجهات العالمية.
- ١٠ - لا يوجد وعي سياحي لدى المواطن العراقي بسبب عدم وجود ندوات ومؤتمرات ومهرجانات داخل التجمعات الطلابية لتعريفهم بالاماكن السياحية وكيفية العمل على استمرار ديمومه هذه الاماكن.

التوصيات:

- ١- على اصحاب المكاتب ضرورة الاستمرار في عملهم والاستمرار بأستقطاب اكبر عدد للسياح وتنشيط الحركة السياحية.
- ٢ - توسيع هيئة السياحة العامة لتشمل متابعة عمل المكاتب السياحية وان يكون دوره اشاملاً وعادلاً على الكل وليس لمخافة المكتب وتعريمه فقط.
- ٣ - العمل على رفع المستوى الامني والاقتصادي والخدمي للبلد من اجل النهوض بواقع السياحة واستقطاب السياح الاجانب للبلد لما في هذه الخطوة من فائد مادية من شأنها رفع ميزانية الدولة.
- ٤ - كما يجب على اصحاب المكاتب السياحية بالدخول في الدورات التدريبية والتطويرية من اجل رفع مستوى خبراتهم وتحسين قدراتهم في العمل وهذه الدورات تساعد في تحسين وتطوير اداء المكاتب السياحية.
- ٥ - على اصحاب المكاتب السياحية توثيق الخطط المستقبلية وتوثيق كافة الاعمال التي يقومون بها من اجل معرفة نسبة انجاز اعمالهم ومعرفة الاداء المطلوب منها وموقعها من السوق.
- ٦ - لا بد من بتدعيم العلاقة بين كليات ومعاهد السياحة والفنادق في البلد مع نظيراتها وكذلك مع الهيئات والشركات السياحية على المستوى المحلي والدولي، كما أوصي بضرورة الاهتمام والإبداع والابتكار في التسويق الإلكتروني للمقصد السياحي في خدمة الأنشطة السياحية .
- ٧ - من اللازم التركيز علي زيادة الوعي السياحي على كافة المستويات وإشراك المجتمع المحلي في الأنشطة السياحية المختلفة

كما اشدد على الاهتمام بالعنصر البشري على كافة المستويات في مجال السياحة والضيافة والإرشاد السياحي.

٨ - إنشاء برامج ترويجية للمكاتب السياحية والتعريف بالبرامج السياحية من خلال المطبوعات.

٩ - إعداد دليل سنوي للسائح يكون مرشداً له داخل العراق به كل المعلومات الكافية له عن المواقع

السياحية في البلاد ومزود بالخرائط مطبوع وموقع على شبكة الانترنت.

١٠ - نشر الوعي لدى المواطن العراقي وتعريفه بأهمية الأماكن السياحي من خلال عقد

الندوات والمهرجانات التثقيفية التي تستهدف فئة الشباب الواعي من خلال التجمعات الطلابية

والشبابية في الجامعات والكليات.

- ١ باحث ماجستير بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
- ٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية
- ٣ الأستاذ بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
- ٤ شريقي ياسين (٢٠١٠) : التخطيط الاستراتيجي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (٢٠٠٣ - ٢٠٠٨) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر ، ص ٢١ .
- ٥ عثمان محمد غنيم (٢٠٠٨) : التخطيط أسس ومبادئ عامة ، ط ٤ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ٢٧ .
- ٦ عصام الدين برير آدم (٢٠٠٦) : التخطيط التربوي والتنمية البشرية ، دار الكتاب الجامعي ، ط ١ ، العين ، الإمارات ، ص ٢٢
- ٨ لسان العرب (٢٠٠٦) : قرص مدمج بعنوان : مكتبة المعاجم واللغة العربية ، إصدار شركة العريس للكمبيوتر ، عمان . ص ٤٠
- ٩ عصام الدين برير آدم (٢٠٠٦) : مرجع سبق ذكره ، ص ١٩ .
- ١٠ سمر رجب عطا الله (٢٠٠٥) : واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ٣٢ .
- ١١ ريم الضامن وآخرون (٢٠٠٣) : دليل بناء خطة تطوير المدرسة - المدرسة كوحدة للتطوير التربوي ، معهد التربية ، غزة ، فلسطين ، ص ٦
- ١٢ محمد الصيرفي (٢٠٠٧) : التخطيط السياحي ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، ص ١٣٤ : ١٤٧ .
- ١٣ إبراهيم عبدالمقصود و حسن الشافعي (٢٠٠٤) : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، التخطيط في المجال الرياضي ، ط ١ ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ص ٣٣ - ٣٤
- ١٤ عثمان محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٥ - ٤٧
- ١٥ زيد منير عبوي (٢٠٠٨) : التخطيط والتطوير الإداري ، الحرية للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ص ٢٥ - ٢٦
- ١٦ زينب حسن إجاره (٢٠١٤) : التخطيط الاستراتيجي : الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراته - ليبيا ، المجلد الأول ، العدد الأول ، ديسمبر ٢٠١٤ ، ص ٥٨
- ١٧ طاهر محسن منصور ، وائل محمد إدريس (٢٠٠٧) : الإدارة الإستراتيجية منظور منهج متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الأردن ، ص ٣٠ .
- ١٨ محمد أكرم العدلوني (٢٠٠٢) : العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى ، دار ابن حازم للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ٥٣ .
- ١٩ جون كارينتر (٢٠٠١) : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم ، ترجمة عبد الله شحاتة ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ط ١ ، القاهرة ، ص ٧٢ .
- ٢٠ يونس إبراهيم حيدر (١٩٩٩) : الإدارة الإستراتيجية للشركات والمؤسسات ، مركز الرضا للكمبيوتر ، دمشق ، ص ١٩١ .
- ٢١ طاهر محسن منصور و وائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١ .

- ٢٢ يونس إبراهيم حيدر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩١ .
- ٢٣ السيد عبد المولى أبو خطوة (٢٠١٣) : تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي في الجامعات العربية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، ص ص ٣٢٥ – ٣٢٦ .
- ٢٤ كمال نور الله (١٩٩٢) : وظائف القائد الإداري ، دار طلاس للنشر ، دمشق ، سوريا ، ص ٥٦ .
- ٢٥ شريفي ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٤٠ – ٤١ .
- ¹ Henri, D.,(2002): stratégie et direction de l'entreprise, (Paris: centre de librairie et d'éditions techniques, pp 52 – 53.
- ^{٢٧} حمد بن مرضي الكلثم وحازم علي أحمد بدارنه (٢٠١٢) : معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الخامس ، العدد ١٠ ، ص ١٩٠ .
- ٢٨ عبدالحميد المغربي (١٩٩٩) : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة بنيل العربية للنشر ، القاهرة ، ص ٣٣ .
- ٢٩ عطية مصلح (٢٠١٢) : واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، ص ٧ .
- ٣٠ فاضل حنا (٢٠١٢) : متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية) ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٨ ، العدد الرابع ، ص ص ٧٠ – ٧١ .
- ٣١ سعد بحيري (٢٠٠٨) : التخطيط الإستراتيجي ، أعمال ندوات : الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام ٢٠٠٥ م ، ٢٠٠٦ ، ٢٠٠٧ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – مصر ، ص ٥٨٨ .
- ٣٢ يوسف حليم سلطان الطائي (٢٠١١) : التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة مركز دراسات الكوفة – العراق ، العدد ١٩ ، ص ١٣٦ .
- ٣٣ نبيل محمد مرسى (٢٠٠٣) : الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، ص ٧٥ .
- ٣٤ كباب منال (٢٠٠٧) : دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية علوم التيسير ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، ص ص ٢٣ – ٢٤ .
- ٣٥ محمد متولى غنيمه (٢٠٠٥) : التخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ص ص ٤٤٠ – ٤٤١ .
- ٣٦ محمد حسنين العجمي (٢٠٠٨) : الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص ٤١١ : ٤١٥ .
- ٣٧ بن دهيش وآخرون (٢٠٠٥) : الإدارة والتخطيط التربوي ، مكتبة الرشد ، الرياض ، السعودية ، ص ٣٣ .
- ٣٨ خلفان بن سالم بن خميس (٢٠١٢) : تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد البحوث والدراسات العربية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ص ٥ .
- ٣٩ أم الحسين النور أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥ .
- ٤٠ موسى اللوزي (٢٠٠٢) : التنمية الإدارية ، ط ٢ ، عمان : الأردن ، دار وائل للنشر ، ص ص ٤٤ – ٤٦ .
- ٤١ قانون 35 لسنة 1977 المعدل بتنظيم الشركات السياحية

- ٤٢ عصام حسن السعيدى (2009): إدارة مكاتب وشركات وكلاء السياحة والسفر، ط ١: دار الراءة للنشر والتوزيع
- ٤٣ وليد سيد امين (٢٠١١): أهمية السياحة البيئية ودورها في استقطاب السائحين، ندوة علمية، جامعة المنصورة.
- ٤٤ عبدالفضيل محمد احمد (٢٠٠٤): النظام القانوني لوكيل السياحة والاسفار، مكتب الجلاء الجديدة، المنصورة.
- ٤٥ فوزي عفوي (٢٠٠٤): السياحة والتشريعات السياحية والفندقية في لبنان والبلدان العربية، بحث منشورات الحلبي الحقوقية
- ٤٦ عطية، ابومعمر (٢٠٠٢): التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الملكة اروى
- ٤٧ حسنين محمد العجمي (٢٠٠٨): الادارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع
- ٤٨ عبدالقادر النعمي (٢٠٠٣): مواصفات الفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت
- ٤٩ سعيد البطوطي (٢٠٠٤): شركات السياحة ووكالات السفر، مكتبة الانجلو المصرية، مطبعة محمد عبدالكريم حسان

المصادر والمراجع

أ- المراجع العربية

١. إبراهيم عبدالمقصود و حسن الشافعي (٢٠٠٤) : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، التخطيط في المجال الرياضي ، ط ١ ، دار الوفاء لندبا الطباعة والنشر ، الاسكندرية .
٢. أم الحسين النور أحمد (٢٠١١) : التخطيط الاستراتيجي للدعوة الإسلامية : بالتطبيق على الأساليب والوسائل الدعوية ، رساله ماجستير غير منشورة ، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان.
٣. بوزيان جواهر (٢٠١١) : واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغير.
٤. جون كارينتر (٢٠٠١) : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبد الله شحاتة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١، القاهرة .
٥. حسنين محمد العجمي (٢٠٠٨): الادارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
٦. حمد بن مرضي الكلثم وحازم علي أحمد بدارنه (٢٠١٢) : معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد الخامس ، العدد ١٠ .
٧. زينب حسن إجباره (٢٠١٤) : التخطيط الاستراتيجي : الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراته - ليبيا ، المجلد الأول ، العدد الأول ، ديسمبر ٢٠١٤ .

٨. سعد بحيرى (٢٠٠٨) : التخطيط الإستراتيجي ، أعمال ندوات : الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام ٢٠٠٥ م ، ٢٠٠٦ ، ٢٠٠٧ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر .
٩. سمر رجب عطا الله (٢٠٠٥) : واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
١٠. السياسية والإعلام ، جامعة دالي إبراهيم ، الجزائر .
١١. شريفي ياسين (٢٠١٠) : التخطيط الاستراتيجي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر (٢٠٠٣ - ٢٠٠٨) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم .
١٢. طاهر محسن منصور ، وائل محمد إدريس (٢٠٠٧) : الإدارة الإستراتيجية منظور منهج متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط١ ، الأردن .
١٣. عبدالحميد المغربي (١٩٩٩) : الإدارة الإستراتيجية موجات تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة بنيل العربية للنشر ، القاهرة .
١٤. عبدالفضيل محمد احمد (٢٠٠٤) : النظام القانوني لوكيل السياحة والاسفار ، مكتب الجلاء الجديدة ، المنصورة .
١٥. عبدالقادر النعيمي (٢٠٠٣) : مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الكويت .
١٦. عصام الدين بريير آدم (٢٠٠٦) : التخطيط التربوي والتنمية البشرية ، دار الكتاب الجامعي ، ط ١ ، العين ، الإمارات .
١٧. عطية ، ابومعمر (٢٠٠٢) : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الملكة اروى .
١٨. فوزي عفوي (٢٠٠٤) : السياحة والتشريعات السياحية والفندقية في لبنان والبلدان العربية ، بحث منشورات الحلبي الحقوقية .
١٩. كباب منال (٢٠٠٧) : دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية علوم التيسير ، جامعة المسيلة ، الجزائر .
٢٠. كمال نور الله (١٩٩٢) : وظائف القائد الإداري ، دار طلاس للنشر ، دمشق ، سوريا .
٢١. لسان العرب (٢٠٠٦) : قرص مدمج بعنوان : مكتبة المعاجم واللغة العربية ، إصدار شركة العريس للكمبيوتر ، عمان .

٢٢. محمد إبراهيم خليل (٢٠٠١) : موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد ٧ ، العدد ٢١ ، إبريل ٢٠٠١ ، القاهرة .
٢٣. محمد أكرم العدلوني (٢٠٠٢) : العمل المؤسسي ، الطبعة الأولى ، دار ابن حازم للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٢٤. محمد الصيرفي (٢٠٠٧) : التخطيط السياحي ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية .
٢٥. محمد محمود الصقور (١٩٨٤) : التخطيط الإقليمي والتنمية في الريف ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
٢٦. محمود عطير الديماسي (٢٠٠٢) : تخطيط البرامج السياحية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان .
٢٧. ناصر دادى عدون (٢٠٠١) : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
٢٨. نبيل محمد مرسى (٢٠٠٣) : الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية .
٢٩. وليد سيد امين (٢٠١١) : أهمية السياحة البيئية ودورها في استقطاب السائحين ، ندوة علمية ، جامعة المنصورة .
٣٠. يوسف حجيم سلطان الطائي (٢٠١١) : التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة مركز دراسات الكوفة - العراق ، العدد ١٩ .