



جامعة المنصورة  
كلية السياحة و الفنادق

# التخطيط الاستراتيجي لمنطقة العقبة الأردنية ودوره في تحقيق التنمية السياحية المستدامة

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

أ/ جبريل عبد الكريم جبريل الخطيب

باحث بدرجة الدكتوراه

كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

أ.د/ دعاء سمير محمد حزة

د/ أحمد عادل حماد

الأستاذ بقسم الدراسات السياحية

المدرس بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة

## المخلص:

تعتبر مدينة العقبة احد اهم المدن السياحية بالأردن، لما تتمتع بميزة تنافسية سياحية بوجود المكونات السياحية المتنوعة، إضافةً إلى دور السياحة بها في معالجة وتخفيف المشاكل التي تواجه المجتمع والاقتصاد في الحاضر والمستقبل. وتعد التنمية السياحية المستدامة واحدة من الاتجاهات الجديدة في السياحة التي ظهرت نتيجة للتغيرات السلبية في بيئة السياحة مؤخراً.

وبينت نتائج الدراسة يتوجب انتهاج التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق

التنمية السياحية المستدامة للمقصد السياحي .

**الكلمات الدالة:** التخطيط الاستراتيجي، السياحة المستدامة، منطقة العقبة

بالأردن.

## Strategic planning in the Aqaba region of Jordan and its role in achieving sustainable tourism development

### Abstract:

Aqaba is considered one of the most important tourist cities in Jordan, as it enjoys a competitive advantage in tourism with the presence of various tourism components, in addition to the role of tourism in it in addressing and mitigating the problems facing society and the economy in the present and future. Sustainable tourism development is one of the new trends in tourism that has emerged as a result of negative changes in the tourism environment recently.

**Key words:** Strategic Planning, Sustainable Tourism, Aqaba Area in Jordan.

### المقدمة:

تعتبر التنمية السياحية المستدامة أحدث المفاهيم السياحية التي ظهرت نتيجة النمو السريع في الطلب السياحي وما نجم عنه من مشاكل في معظم البلدان النامية، مما أدى لزيادة الضغط على البيئة الطبيعية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية للوجهات السياحية كنتيجة لزيادة استهلاك الموارد الطبيعية، وبالتالي الإضرار بالبيئة والمجتمعات.

نظراً للارتباط الأساسي للسياحة مع البيئة، فقد بدأ الاهتمام في تبني مبادئ التنمية المستدامة في المجال السياحي، حيث أصبحت السياحة قطاعاً تنموياً فعالاً في الكثير من الدول المتقدمة والنامية، لما لها من قدرة على دعم وتنشيط باقي القطاعات الاقتصادية (الزهرة، 2019)، ولذلك تلقى التنمية السياحة اهتماماً كبيراً عند صياغة استراتيجيات التنمية الوطنية في العديد من البلدان، كما تقف أيضاً على جدول أعمال العديد من المؤتمرات والمنظمات الدولية المعنية بالتنمية المستدامة.

هذا، ويعد التخطيط الاستراتيجي منهجاً فكرياً هاماً، وواحد من أهم المداخل الإدارية، نظراً لدوره في مساعدة المنظمات السياحية على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تتعرض لها إدارة منظمات السياحة في محيطها، من حيث إمكانية استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة مجابهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف لكي تكون ريادية في أداؤها وتستطيع النجاح بشكل فعال، وبذلك يكون لدى التخطيط الاستراتيجي دوراً في تحقيق التنمية السياحية المستدامة.

جاءت الفكرة الملكية بتطوير مدينة العقبة نظراً لما تحتويه المدينة من عناصر جذب طبيعية تشمل الطبيعة الفريدة للبيئة البحرية، والمناخ المتميز، ووجود الجبال، إضافةً لوجود مواقع تاريخية بالمنطقة (الدوري، 2005).

### 1- مشكلة الدراسة:

تواجه منطقة العقبة في الأردن تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الموجه نحو التنمية المستدامة، ويزداد الوضع تعقيداً في ظل البيئة التي تتصف بالتطور التكنولوجي والتقني السريع والتغيير المستمر والمنافسة الشديدة على الموارد بمختلف أنواعها، مما يحتم على إدارة منطقة العقبة انتهاز أسلوب إداري متقدم للتعامل بكفاءة وفعالية مع كافة أنواع المتغيرات التي تشمل المتغيرات الاقتصادية، والبيئية، والتنافسية، والتكنولوجية، والقانونية، والتشريعية، والثقافية والاجتماعية. هذا، وتتركز مشكلة الدراسة في جدوى تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في التنمية السياحية المستدامة بمنطقة العقبة بالأردن وأثر ذلك على القطاع الاقتصادي بالأردن، خلال الفترة من عام 2001 حتى عام 2020.

### 2- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من مدى ما تسهم به نتائجها لتوجيه أنظار صانعي القرار والإدارات في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة إلى مواطن الضعف للاستراتيجية التي تم تنفيذها خلال العشريين عام السابقة وتعزيز تفعيل التخطيط الاستراتيجي

بتعظيم مواقف القوة للخطة المستقبلية لتحقيق التنمية السياحية المستدامة في منطقة العقبة بالأردن.

### 3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

1. إلقاء الضوء على التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة.
2. تقييم الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في تطبيق التنمية السياحية المستدامة بمنطقة العقبة بالأردن.
3. تقييم إستراتيجية إدارة مفوضية العقبة نحو التنمية السياحية المستدامة للخطة خلال الفترة من عام 2001 - 2020 .
4. تسليط الضوء على مواطن الضعف وتقديم الاقتراحات لتخلص من نقاط الضعف عند وضع الخطه الاستراتيجية المستقبلية.

### 4- فرضيات الدراسة:

#### اعتمدت الدراسة على الفرضية التالية:

- الفرضية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على التنمية السياحية المستدامة في منطقة العقبة الأردنية.

### 5- محددات الدراسة:

- 1/5 المحددات المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على منطقة العقبة الأردنية.
- 2/5 المحددات الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين شهري يناير 2020 ويونيو 2020، وذلك بهدف تقييم إستراتيجية إدارة مفوضية العقبة نحو التنمية السياحية المستدامة للخطة خلال الفترة من عام 2001 حتى عام 2020.
- 3/5 المحددات البشرية: اقتصرت الدراسة على الإدارات العليا والوسطى في سلطة منطقة العقبة المعنية بصياغة وتنفيذ والإشراف ورقابة الخطه الإستراتيجية.

## 6- الطريقة الإحصائية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، حيث يقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات الارتباطية ما بين المتغير المستقل والذي يتمثل في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده، والمتغير التابع الذي يتمثل في التنمية السياحية المستدامة. هذا، وقد تم تقييم دور المتغير المستقل بإبعاده بالتطبيق على المتغير التابع ومعرفة نتيجة هذا التقييم للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسين التنمية السياحية المستدامة في منطقة العقبة الأردنية.

## 7- مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة كافة الإدارات في سلطة منطقة العقبة وهي موزعة كالتالي: (5) برتبة مفوض، و(30) مديراً و(100) رئيس قسم.

## 8- عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في تحديد العينة على أسلوب المسح الشامل لكافة العاملين في المستويات الإدارية العليا، والوسطى.

## أولاً- الدراسة النظرية:

### 1 - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى التخطيط الإستراتيجي أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة، إلا أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning بأنه الجهد المنظم نحو صناعة القرارات المصيرية للمنظمة، وهو أيضاً مجموعة المبادئ والأدوات والإجراءات التي صممت لتساعد أصحاب القرار أو المخططين في التفكير بشكل إستراتيجي، وبذلك يساهم التخطيط الاستراتيجي المنظمة في اتخاذ القرارات الفعالة نحو تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة ونقاط ضعف في بيئتها

الداخلية (الظاهر، 2009). تم تعريف التخطيط الاستراتيجي أيضاً على أنه توجهه لاختيار الطريق نحو تحقيق الهدف، كما أنه عبارة عن جهد عقلي منظم يهدف لاستثمار كل الطرق لتحقيق الأهداف وفقاً للإمكانيات والموارد المتاحة (عبد الغني وحمروش، 2017). هذا، وقد تم تعريف التخطيط الاستراتيجي من قبل فيليب كوتلر على أنه العملية الإدارية للتنمية وتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة ومهاراتها ومواردها وفرص السوق المتغير (Kotler, 2002). وذلك نظراً لأن المنظمة كهيكل تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، ولا بد لهذا التأثير المتبادل أن ينعكس على صياغة استراتيجيات وتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك حالة انسجام وتوافق بين موارد المنظمة والاستراتيجيات المصاغة (Akinyele & Samuel, 2010).

## 2- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تعرف الإستراتيجية Strategy على أنها عملية رسم إطار لتحقيق بعض الأهداف عن طريق استخدام بعض التقنيات، كما أن الإستراتيجية المثلى هي التي تحث على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات والتعامل الفعال مع المخاطر الخارجية (حماد، 2017). هذا، وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي بأربع مراحل رئيسية تتمثل في صياغة الإستراتيجية، ثم مرحلة التحليل البيئي، ثم مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وأخيراً مرحلة تقييم الإستراتيجية، كما هو موضحاً فيما يلي:

### 1/2 مرحلة صياغة الإستراتيجية:

تنقسم مرحلة صياغة الإستراتيجية إلى قسمين وهما الرؤية الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية، وذلك كما هو موضحاً فيما يلي:

أ - الرؤية الإستراتيجية: تعرف الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision بأنها صياغة ووصف التوجه المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي يُرغب في الوصول إليها، وتكون عبارة واضحة وسهلة وقصيرة (العاني، 2018).

ب - الرسالة الإستراتيجية: تمثل الرسالة الإستراتيجية Strategic Mission عنصراً هاماً تركز المنظمة عليه في تحديد هدفها ورؤيتها، حيث أنها الإطار المميز

للمنطقة عن غيرها من المناطق الأخرى، من حيث مجال نشاطها وأسواقها ومنتجاتها وعملائها، والتي تعكس السبب الجوهرى للوجود والهوية، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها. ومن الجدير بالذكر أنه في علم الإدارة أن الشركات والمؤسسات والمعاهد القديمة كانت لها مهمة، فالمهمة عمل فني محدود أما معاهد الإدارة الحديثة فيجب أن يكون لها رسالة (إدريس ومرسي، 2015).

## 2/2 مرحلة التحليل البيئي:

ترتبط عمليتي التشخيص والتحليل ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، حيث لا يمكننا القيام بتشخيص وضعية ما دون تحليلها. يعرف التشخيص Diagnosis على أنه عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة ومعرفة خصائصها واتجاهاتها وتقييم ما بها من الفرص أو التهديدات، ولذلك يتم اللجوء إلى التشخيص من قبل الإدارات كأداة لتحليل الأداء من خلال القيام بمجموعة من إجراءات. هذا ويعرف التحليل Analysis، بأنه فحص دقيق لبعدين في وضع المنظمة، وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليل بيئي للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، بينما يتطلب الشق الآخر منه إجراء تدقيق داخلي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (مقدم، وهيبة، 2020).

## 3/2 مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها (بني مصطفى وعلي، 2017).

## 4/2 مرحلة تقييم الإستراتيجية:

تمثل عملية الرقابة وتقييم الخطة الإستراتيجية جزءاً ومكوناً رئيسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، ولا تهدف الرقابة بالدرجة الأولى التعرف على

الأخطاء أو رصد التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، كما تمتد عملية الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي ومقارنة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (إدريس ومرسي، 2015).

### 3 - التخطيط نحو السياحة المستدامة:

يُقصد بعملية التخطيط نحو السياحة المستدامة تقييم آثار التنمية السياحية الحالية والمستقبلية ومراقبة آثار الأنشطة السياحية، وهنا يجب الاعتماد على المراقبة وتحليل القدرة الاستيعابية (Ecological Tourism in Europe, 2009)، وحدود التغيير المقبول ونشاط المنشأة والتي يتم تنشيطها في حالة حدوث تطورها، وبذلك يكون التخطيط نحو السياحة المستدامة بمثابة نهج استباقي لتنظيم وتطوير السياحة في منطقة ما وفقاً إلى الخطة التي اعتمدها متخذي القرار.

### 4 - التنمية السياحية المستدامة:

يُقصد بالتنمية السياحية المستدامة Sustainable Tourism Development تلك العملية المعنية بتعظيم الدور الذي يمكن أن يقوم به النشاط السياحي في نمو الاقتصاد الوطني، وذلك من حيث تحسين ميزان المدفوعات وزيادة تدفق العملات الأجنبية والمحلية وخلق فرص عمل جديدة مباشرة وغير مباشرة وزيادة التوسع السكني من خلال إيجاد مناطق جذب سياحية وسكانية في المناطق النائية (الزهرة، 2019). عرفت التنمية السياحية المستدامة من قبل الإتحاد الأوروبي للبيئة والمتنزهات القومية بأنها نشاط يحافظ على البيئة ويحقق التكامل الاقتصادي والاجتماعي ويرتقي بالبيئة المعمارية، كما أنها التنمية التي تقابل وتشبع احتياجات السائحين والمجتمعات المضيفة الحالية مع ضمان استفادة الأجيال المستقبلية، وبذلك فهي التنمية التي تدير الموارد بأسلوب يحقق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية (عراقي وعبد النبي، 2012).



هذا، ويتم تنفيذ التنمية السياحية المستدامة والمتوازنة بعد إجراء الدراسة العلمية الكاملة في إطار التخطيط المتكامل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل الدولة ككل، أو داخل أي إقليم تتجمع فيه مقومات التنمية السياحية من عناصر جذب طبيعية وحضارية (زين الدين، 2016).

#### 5 - أسس تطبيق التنمية السياحية المستدامة:

- أشارت منظمة السياحة العالمية UNWTO بضرورة تنفيذ التنمية السياحية المستدامة من خلال وضع إستراتيجية وفقاً للعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، على أن تتضمن هذه الإستراتيجية العناصر التالية، وهي:
- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبيئية مع الحفاظ على التنوع البيولوجي والتوازن البيئي.
  - احترام العادات والتقاليد والموروث الثقافي للمجتمع المحلي والحفاظ عليها.
  - تعزيز النشاط الاقتصادي وتوفير فرص العمل وتوفير الخدمات للمواطنين وتقليل مستوى الفقر (الأمم المتحدة، 2013).

#### 6 - أهداف التنمية السياحية المستدامة:

تتنوع أهداف التنمية السياحية المستدامة ما بين أهداف اجتماعية واقتصادية وبيئية، وذلك كما موضحاً في النقاط التالية:

- 1/6 الأهداف الاجتماعية:** تتمثل الأهداف الاجتماعية في النمو الاجتماعي للمواطنين، من خلال رفع مستوى الوعي والتعليم المتعلق بتاريخ وجغرافية بلادهم، وكذلك تعظيم فرص السياحة والترفيه لديهم (عراقي وعبد النبي، 2012).
- 2/6 الأهداف الاقتصادية:** تتمثل الأهداف الاقتصادية في تعظيم مساهمة السياحة في الرخاء الاقتصادي، من خلال تحقيق التنمية الاقتصادية الإقليمية والمحلية، وكذلك تحسين ميزان مدفوعات (زين الدين، 2016).
- 3/6 الأهداف البيئية:** تقوم الأهداف البيئية بتبني العمل على حماية البيئة كتوجه رئيسي من سبل التنمية المستدامة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل

للموارد الطبيعية، والحد من أسباب التلوث، وحماية البيئة الطبيعية ومنع تدهورها مع اعتبار الطاقة الاستيعابية للمناطق السياحية (النعيمي، 2018).

## 7 - السياحة في منطقة العقبة الأردنية:

لعبت العقبة دوراً كبيراً في تاريخ المنطقة لموقعها المتوسط الذي يربط بين قارتي آسيا وأفريقيا، واشتركتها في الحدود مع خمسة دول وهي، جمهورية مصر العربية، وفلسطين، والمملكة العربية السعودية، والجمهورية السورية، والجمهورية العراقية. تبعد العقبة عن العاصمة الأردنية "عمّان" ما يقارب 335 كم، وتبلغ مساحتها الإجمالية 6904.6 كم<sup>2</sup>، ممثلة (7.4%) تقريباً من المساحة الإجمالية للمملكة الأردنية والتي تقدر بحوالي 79342 كم<sup>2</sup>. يبلغ عدد سكان العقبة حوالي 193,000 ألف نسمة حسب التعداد العام للسكان والمساكن للعام 2016 (زيارة ميدانية لسلطة منطقة العقبة بتاريخ 2020/1/25). تتمتع مدينة العقبة بأهمية اقتصادية، مما منحها مكانة مميزة على خارطة الأردن السياحية، كما أنها المنفذ البحري للأردن الذي يربطها بالعالم عبر البحر الأحمر. إضافةً إلى ذلك، تُعتبر العقبة نقطة انطلاق لزوار الأردن القادمين عبر البحر لاستكشاف المعالم التاريخية والأثرية في وادي رم ومنطقة البتراء، ولذلك فهي توصف بأنها رأس المثلث الذهبي السياحي في الأردن، فبسبب قرب المناطق وقصر المسافات بين العقبة وتلك الأماكن السياحية، يستطيع السائح قضاء وقتاً أطول عند زيارته، حيث أن الرحلة من العقبة إلى البتراء أو وادي رم لا تستغرق أكثر من ساعة ونصف تقريباً (السيد، 2016). كما تتوفر في مدينة العقبة الخدمات والمرافق ذات المواصفات العالمية والجودة العالية فهناك سلسلة من الفنادق العالمية والأسواق التي تتوافر بها السلع العديدة والمتنوعة وبأسعار مناسبة نظراً لأن العقبة تتمتع بانخفاض الرسوم الضريبية كمنطقة اقتصادية خاصة.

**ثانياً: الدراسة الميدانية:**

**1 - ثبات أداة الدراسة:**

جدول (1): اختبار الفاكرباخ لحساب ثبات الاستبيان

المتغير	البعد	معامل الفا كرونباخ
المتغير المستقل	صياغة الإستراتيجية	0.925
	التحليل البيئي	0.879
	تنفيذ الإستراتيجية	0.881
	تقييم الإستراتيجية	0.918
المتغير التابع	التنمية السياحية المستدامة	0.942
	أبعاد الأداة مجتمعة	0.970

## 2 - منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بالإجراءات التالية:

- تم تحديد مجتمع الدراسة وأفراد العينة.
- تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة .
- تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.
- تم توزيع (135) استبيان، وكان عدد الاستبيانات المستردة (121) استبيان وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، بينما بلغ عدد الاستبيانات غير المستردة (14) استبيان.

تم تحليل البيانات أفراد العينة التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، النسخة 24.

## 3 - التحليلات الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

1/3 التحليلات الإحصائية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

أ - النوع:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
0.36	1.15	٪84.3	102	ذكر
		٪15.7	19	أنثى
		٪100	121	المجموع

و

فقاً للجدول السابق رقم (2)، أظهرت التحليلات الإحصائية بأنه بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (102) وبنسبة مئوية (84.3٪)، بينما بلغ عدد الإناث (19) وبنسبة مئوية (15.7٪). تشير هذه النسبة إلى أن عدد الذكور المبحوثين في الوظائف القيادية أكبر من عدد الإناث، مما يدل على زيادة الثقة في الذكور في المناصب القيادية وعدم قدرة الإناث على الوصول إلى تلك المناصب القيادية، وذلك إما لقلة خبرتهن أو للثقافة السائدة في المجتمع.

ب - العمر:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
0.64	2.86	٪0	0	أقل من 29 سنة
		٪28.1	34	30 سنة - أقل 40 سنة
		٪57.0	69	41 سنة - أقل 50 سنة
		٪14.9	18	51 سنة - أقل 60 سنة
		٪0	0	61 سنة فأكثر
		٪100	121	المجموع

أظهرت التحليلات الإحصائية في جدول رقم (3) السابق، بأن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن الفئة العمرية (41 - 50 سنة)، حيث بلغ عددهم (69) موظفاً أي ما يمثل (57%)، بينما بلغت أقل نسبة مئوية ضمن الفئة العمرية (51 - 60 سنة) وعددهم (18) موظفاً بنسبة (14.9%)، ولم تُسجل استجابات في الفئة العمرية (أقل من 29 سنة) و(61 سنة فأكثر)، وقد بلغ الانحراف المعياري 0.64 مما يدل على تشتت نسبي لاستجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.86، وهذا يدل على أن معظم المناصب القيادية تكون من المؤهلين في العمر المتوسط ما بين 30 - 50 سنة.

#### ج- المؤهل العلمي:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط	الانحراف المعياري
دبلوم	3	2.5%	2.23	0.56
بكالوريوس	91	75.2%		
ماجستير	22	18.2%		
الدكتوراه	5	4.1%		
المجموع	121	100%		

أظهرت التحليلات الإحصائية في الجدول السابق رقم (4) بأن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن المؤهل العلمي (البكالوريوس) وعددهم (91) موظفاً بنسبة (75.2%)، بينما بلغت أقل نسبة مئوية لفئة المؤهل العلمي (الدبلوم) وعددهم (3) بنسبة (2.5%)، ويدل ذلك على اهتمام إدارة التوظيف بتعيين العاملين من ذوي المؤهلات الجامعية فضلاً عن العاملين من الحاصلين على الدراسات العليا، حيث بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير (22) موظفاً بنسبة (18.2%) والحاصلين على درجة الدكتوراه (5) موظفاً بنسبة (4.1%).

## د- المسمى الوظيفي:

جدول (5): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
0.47	1.25	76.0%	92	رئيس قسم
		22.3%	27	مدير
		1.7%	2	مفوض
		100%	121	المجموع

أظهرت التحليلات الإحصائية في الجدول السابق رقم (5)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم) وبلغ (92) موظفاً بنسبة (76%) بينما بلغت أقل نسبة مئوية فئة المسمى الوظيفي (المفوض) وبلغ عددهم (2) بنسبة (1.7%)، ويدل ذلك على التتابع الهرمي في الهيكل التنظيمي الوظيفي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.47 مما يدل على تجانس استجابات عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي الذي بلغ 1.25.

## 2/3 التحليلات الإحصائية للمتغيرات المستقلة للتخطيط الاستراتيجي :

## أ- التحليلات الإحصائية لمتغير صياغة التخطيط الاستراتيجي:

جدول (6): إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير صياغة الخطط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	رؤية إدارة المنطقة واضحة ومكتوبة ومفهومه نحو التنمية السياحية المستدامة.	3.53	0.86	70.6%
2	صياغة الرسالة واضحة نحو التنمية السياحية المستدامة	3.50	0.86	70.0%
3	التناغم بين الرؤية والرسالة والأهداف المنشودة	3.62	0.79	72.4%
4	صياغة الخطة الإستراتيجية وفقاً لأسس قابلة للقياس ضمن فترة زمنية محددة.	3.57	0.81	71.4%

### الإستراتيجية

يشير الجدول السابق رقم ( 6 ) إلى أن الفقرة رقم (3) كان لها أعلى أهمية نسبية، حيث بلغت نسبتها (72.4%)، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (0.79). أما الفقرة رقم (2) كان لها أقل أهمية نسبية، فبلغت نسبتها (70%) وسجلت متوسط حسابي قدره (3.5) وانحراف معياري قدره (0.86). بلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لهذا المتغير (71%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، مما يدل على أن استجابات عينة الدراسة تقع في الفئة موافق، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري (0.72) وهذا يدل على تباين استجابات عينة الدراسة مما يشير إلى وجود صياغة مناسبة للخطة الإستراتيجية تساعد على التنمية السياحية المستدامة.

### ب- التحليلات الإحصائية لمتغير التحليل البيئي:

جدول (7): إجابات أفراد العينة على فقرات متغير التحليل البيئي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	قامت الإدارة بالتحليل البيئي للكشف عن الفرص وتحديد التهديدات ونقاط الضعف والقوة التي تواجهها بمنطقة العقبة	3.63	0.88	72.6%
2	التحليل البيئي ساعد أصحاب القرار في حصر وتشخيص الأسباب المسببة لنقاط الضعف والتهديدات التي تواجه إدارة المنطقة نحو التنمية السياحية المستدامة.	3.98	0.71	79.6%
3	ساعد التحليل البيئي أصحاب القرار في تبني الإجراءات وآليات العمل المناسبة نحو التنمية السياحية المستدامة.	3.95	0.72	79.0%

يظهر الجدول السابق رقم (7) إلى أن الفقرة رقم (2) كان لها أعلى أهمية نسبية، حيث بلغت (79.6%) وسجلت متوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري

قدره (0.71). أما الفقرة رقم (1) كان لها أقل أهمية نسبية بلغت (72.6%)، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.88). هذا، وقد بلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لهذا المتغير (76.6%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، مما يدل على أن استجابات عينة الدراسة تقع في الفئة موافق، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري (0.62) وهذا يدل على تباين استجابات عينة الدراسة، مما يشير إلى موافقة معظم عينة الدراسة على متغير التحليل البيئي في تحقيق التنمية السياحية المستدامة.

### ج- التحليلات الإحصائية لمتغير تنفيذ التخطيط الاستراتيجي:

جدول (8): إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تنفيذ الاستراتيجية .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تم الالتزام من قبل الإدارة بتوفير الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة	2.93	1.06	58.6 %
2	عملت إدارة المنطقة على رصد الموازنات المالية اللازمة لتنفيذ خططها بشكل مدروس وكافي	3.47	0.96	69.4 %
3	الالتزام من قبل الإدارة بالوقت الزمني والموارد المحددة لتنفيذ البرامج الواردة في الخطة.	3.58	0.91	71.6 %

يظهر الجدول السابق رقم (8) إلى أن الفقرة رقم (3) كان لها أعلى أهمية نسبية بلغت (71.6%)، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري قدره (0.91). أما الفقرة رقم (1) كان لها أقل أهمية نسبية بلغت (58.6%)، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (2.93) وانحراف معياري قدره (1.06)، وبلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لهذا المتغير (66.2%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.31) مما يدل على أن استجابات عينة الدراسة تقع في الفئة محايد، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري (0.77) وهذا يدل على تباين استجابات عينة الدراسة، مما يشير إلى أن تنفيذ



التخطيط الاستراتيجي لا يحظى بموافقة غالبية عينة الدراسة وهو ما يستدعي إعادة النظر في عمليات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

د- التحليلات الإحصائية لمتغير تقييم التخطيط الاستراتيجي:

جدول (9): إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات تقييم التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تستخدم إدارة المنطقة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية والتنفيذية.	3.25	0.97	65.0 %
2	تستفيد إدارة المنطقة من نتائج التقييم في تطوير أعماله أو تلافي السلبيات في المستقبل.	3.34	1.01	66.8 %
3	تقوم إدارة المنطقة بعمل مقارنة بين النتائج المحققة والنتائج المخطط لها.	3.28	0.95	65.6 %

يظهر الجدول السابق رقم (9) إلى أن الفقرة رقم (2) كان لها أعلى أهمية نسبية بلغت (66.8%)، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري قدره (1.01). أما الفقرة رقم (1) كان لها أقل أهمية نسبية بلغت (65%)، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري قدره (0.97)، وبلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لهذا المتغير (66%)، بمتوسط حسابي بلغ (3.30) مما يدل على أن استجابات عينة الدراسة تقع في الفئة محايد، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري (0.80) وهذا يدل على تباين استجابات عينة الدراسة مما يشير إلى أن تقييم التخطيط الاستراتيجي لا يحظى بموافقة غالبية عينة الدراسة مما يتطلب ضرورة تحسين عملية تقييم التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية السياحية المستدامة .

3/3 التحليلات الإحصائية للمتغير التابع:

جدول (10): إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات التنمية السياحية المستدامة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
---	--------	-----------------	-------------------	-----------------

1	تعمل إدارة منطقة العقبة على تعزيز الاستثمارات في ما يوفر فرص العمل.	3.40	0.89	٪68.0
2	تعمل إدارة منطقة العقبة لتوفير بنية تحتية صديقة للبيئة.	3.78	0.91	٪75.6
3	تعمل إدارة منطقة العقبة لعقد شراكة التنمية مع المجتمع المحلي في منطقة العقبة.	3.69	0.79	٪73.8
4	تعمل إدارة منطقة العقبة على توفير بيئة نظيفة وأمنة للسائحين والمجتمع المحلي.	3.86	0.78	٪77.2
5	تعمل إدارة منطقة العقبة على دراسة الأثر البيئي لتقدمي للمشاريع في منطقة العقبة قبل منح التراخيص اللازمة	3.30	0.92	٪66.0
6	تعمل إدارة منطقة العقبة لتطوير الصحة.	3.98	0.77	٪79.6

يظهر الجدول السابق رقم (10) إلى أن الفقرة رقم (6) كان لها أعلى أهمية نسبية بلغت (٪79.6)، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.77). أما الفقرة رقم (5) كان لها أقل أهمية نسبية بلغت (٪66)، حيث سجلت متوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري قدره (0.92)، وبلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لهذا المتغير (٪75.2)، بمتوسط حسابي بلغ (3.76) مما يدل على أن استجابات عينة الدراسة تقع في الفئة موافق، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري (0.59) وهذا يدل على تباين استجابات عينة الدراسة مما يشير إلى موافقة غالبية عينة الدراسة على تحقيق التنمية السياحية المستدامة .

#### 4- اختبار فرضية الدراسة:

#### اختبار الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في التحليل البيئي، وصياغة الخطط الإستراتيجية، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتقييم الخطط الإستراتيجية، على التنمية السياحية المستدامة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولاختبار صحة الفرضية فقد تم

استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعةً على التنمية السياحية المستدامة عند مستوى دلالة  $\alpha 0.05$  (=)، وذلك وفقاً لما هو موضحاً في الجدول التالي رقم (11).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (التنمية السياحية المستدامة)

المتغيرات	أبعاد النموذج	قيمة الانحدار (B)	الخطأ المعياري	
المتغير التابع	التنمية السياحية المستدامة	1.433*	0.220	
	المتغيرات المستقلة	صياغة الخطط الإستراتيجية	0.112	0.084
		التحليل البيئي الإستراتيجي	0.086	0.084
		تنفيذ الخطط الإستراتيجية	0.206	0.087
		تقييم الخطط الإستراتيجية	0.277	0.084
القيم الإحصائية	قيمة F المحسوبة	45.250		
	مستوى دلالة F المحسوبة	0.000		
	معامل الارتباط (R)	0.781		
	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.609		
	الخطأ المعياري للتقدير	0.381		

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول السابق رقم (11) العلاقة قوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية المستدامة في نموذج الانحدار، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.781)؛ مما يشير إلى قوة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التنمية السياحية المستدامة. وقد بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.609) لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي؛ مما يشير إلى أن حوالي 61% من التغيرات الحاصلة في

التنمية السياحية المستدامة تفسرها أبعاد التخطيط الاستراتيجي، أما الباقي فتفسرها عوامل أخرى.

بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار للفرضية 45.25 وبمستوى دلالة إحصائية ( $\text{sig} = 0.000$ )، وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (التنمية السياحية المستدامة)، أي أنه كلما زادت أبعاد التخطيط الاستراتيجي فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التنمية السياحية المستدامة.

يتضح مما سبق رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأن "هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في التحليل البيئي، وصياغة الخطط الإستراتيجية، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتقييم الخطط الإستراتيجية، على التنمية السياحية المستدامة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

### ثالثاً- النتائج والتوصيات

#### نتائج الدراسة الميدانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد صياغة الخطط الإستراتيجية على التنمية السياحية المستدامة في منطقة العقبة الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد التحليل البيئي على التنمية السياحية المستدامة في منطقة العقبة الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على التنمية السياحية المستدامة في منطقة العقبة الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لبعد تقييم التخطيط الاستراتيجي على التنمية السياحية المستدامة في منطقة العقبة الأردنية.

#### النتائج العامة للدراسة:

- توصلت الدراسة بشقيها النظري والميداني إلى بعض النتائج التي تمثلت فيما يلي:
- 1/2 يتوجب انتهاج التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق التنمية السياحية المستدامة للمقصد السياحي.
  - 2/2 توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في صياغة التخطيط الاستراتيجي لدى منطقة العقبة الأردنية يفتقر إلى النظرة الشمولية لما يتوافق مع التنفيذ ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق التنمية السياحية المستدامة المنشودة.
  - 3/2 كما أظهرت الدراسة هنالك تقصير نحو التحليل البيئي للتخطيط الاستراتيجي والذي يسهم في الحد من المخاطر والتهديدات للتنمية السياحية المستدامة والكشف عن الفرص ونقاط القوة في المقصد السياحي.
  - 4/2 وامتاز تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لمنطقة العقبة الأردنية بالقدرة على استغلال الموارد الطبيعية والبشرية والمالية بشكل أمثل في تحقيق التنمية السياحية المستدامة.
  - 5/2 وتوصلت الدراسة ان إدارة منطقة العقبة الأردنية تمتلك نظام رقابي لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي يعمل على مراجعة إجراءات تنفيذ البرامج والأنشطة لتطبيق افضل للتنمية السياحية المستدامة.
  - 6/2 تسهم التنمية السياحية المستدامة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
  - 7/2 تعزز التنمية السياحية المستدامة على تقليل الآثار السلبية للسياحة على المجتمعات المحلية والمساهمة الإيجابية لهم.
  - 8/2 تعمل التنمية السياحية المستدامة على تدفق الإيرادات وتوفير فرص العمل وتحقيق نمو سكاني متوازن بدخل الأفراد ومعدل الأنفاق.

### التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها النظري والميداني، فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والتي جاءت على النحو التالي:

التوجيهات الموجهة إلى إدارة منطقة العقبة الأردنية،

1/3 تعزيز الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الإستراتيجية في تطبيق التنمية السياحية المستدامة لزيادة الإيرادات وتوفير فرص العمل والتوسع في الاستثمار وذلك من خلال عمل ورش العمل والندوات والدورات التدريبية.

2/3 تطوير قدرات العاملين في كافة الإدارات بمنطقة العقبة الأردنية وتشجيعهم على تقديم الأفكار الإبداعية التي تساعد على وضع الخطط الإستراتيجية الفعالة ذات النتائج والأداء المتميز، كي ينعكس ذلك على أداء سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ونشاطاتها المختلفة لتنمية السياحة المستدامة وتنوع الخدمات السياحية وذلك من خلال دعم الكوادر العاملة وتشجيعهم بتقديم جوائز مادية ومعنوية لتحفيزهم على تقديم الأفكار المبتكرة.

3/3 للاستدامة المنطقة يتوجب توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات للتحليل البيئي، وبالشكل الذي يحقق المواءمة ما بين الأنشطة وبين متغيرات بيئة الأعمال من خلال استخدام النظم الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

4/3 تطوير قدرات العاملين في كافة الإدارات بمنطقة العقبة الأردنية وتشجيعهم على زيادة المتشارك في الرؤية المستقبلية، من خلال ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي السياحي المستدام لديهم حتى يصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والتي تتوافق مع التوجهات والتطلعات المستقبلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

5/3 وضع برامج واستراتيجيات لتسويق الخدمات السياحية من خلال الاعتماد على التخطيط القائم على البحث والتطوير لكافة المنشآت المقدمة للخدمات السياحية ضمن الطاقة الاستيعابية ووفق ضمان حماية الموارد الطبيعية في منطقة العقبة الأردنية.

6/3 وضع تصور شمولي واضح ومخرجات توافقية بين كافة القطاعات للفترة من عام 2021 - 2040 من خلال تشكيل لجنة عليا تضم ممثلين عن إدارة منطقة العقبة وجميع المعنيين بالقطاع السياحي والمتخصصين في المجال التسويقي والسياحي والبيئي.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- الأمم المتحدة (2013): *المساهمة في النمو الاقتصادية والتنمية المستدامة*: اجتماع الخبراء بشأن مساهمة السياحة في التنمية المستدامة، 14 مارس، جنيف، سويسرا.
- الباحث من خلال زيارة ميدانية، سلطة منطقة العقبة، بتاريخ 2020/1/25.
- بني مصطفى، علي محمد (2017): *اثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات*، دار زهران، عمان، الأردن.
- ثابت، إدريس ومرسي، جمال (2015) *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
- حماد، أحمد عادل محمود محمد (2017): *نحو إستراتيجية تسويق فعالة للسياحة السوداء في مصر*، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ج.م.ع.
- الدوري، زكريا (2005): *الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"*، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- الزهرة، مأمون (2019): *التنمية السياحية المستدامة السبيل للعمل والقضاء على الفقر افاق وتحديات الدول العربية*، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (21)، العدد (3)، ص ص 64 - 111.
- زين الدين، صلاح (2016): *الفرص وتحديات التنمية السياحية المستدامة في مصر*، المؤتمر العلمي الدولي الثالث القانون والسياحة، جامعة طنطا، ج.م.ع.

- السيد، رضا محمد (2016): **أساسيات الجغرافيا السياحية**، الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السيد، رضا محمد (2016): **أساسيات الجغرافيا السياحية**، الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009): **الإدارة الإستراتيجية**، (ط.1)، جدارا للكتاب العالمي للنشر، عمان، الأردن.
- العاني، علي فايق (2018): **الإدارة الإستراتيجية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ج.م.ع.
- عبد الغني، نعمان ورضا، حمروش احمد (2017): **الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية**، دار الهدى للنشر، عين مليله، الجزائر.
- عراقي، محمد وعبد النبي، فاروق (2012): **التنمية السياحية المستدامة في جمهورية مصر العربية**، المعهد العالي للسياحة وال فنادق والحاسب الآلي، الإسكندرية، ج.م.ع.
- مقدم، وهيبه (2020): **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ج.م.ع.
- النعيمي، منتهى (2018)، **مقترحات لتفعيل السياحة البيئية في العراق الغراض التخطيط للتنمية السياحية المستدامة** - دراسة تطبيقية، مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية المجلد 5، عدد(13)، العراق، ص.ص. 345-368.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akinyele, Samuel Taiwo, (2010). **Strategic Marketing Management of Oil and Gas Industry: A Review of Literature**, E3 Journal of Business Management and Economics., E3 Journals, vol. (1), pp. 001-009.



- ASEZA Aqaba Special Economic Zone Authority. Available in: [http:// www.aseza.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=255](http://www.aseza.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=255). Accessed on: 12/02/2020; 07.40 PM.
- Ecological Tourism in Europe(2009).**Sustainable Tourism Development in UNESCO Designated Sites in South-Eastern Europe** UNESCO Regional Bureau for Science and Culture in Europe (BRESCE) Venice p.14 [www.oete.de](http://www.oete.de).
- Kotler, P. (2002). **Marketing Management**, Pearson Custom Publishing Hall.
- UNESCO-*BRESCE* "**Regional Office for Science and Culture in Europe**", Venice, Italy. Available in: [www.oete.de](http://www.oete.de). Accessed on: 04/02/2020; 08.05 PM.