

تحليل دور الإدارة المحلية فى عملية دعم استغلال الموارد السياحية (بالتطبيق على محافظة الإسكندرية)*

دعاء سمير على

باحث بقسم الدراسات السياحية-كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

هالة هلالى

أستاذ بقسم الدراسات السياحية-كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

حنان العصار

أستاذ بقسم الدراسات السياحية-كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

ملخص البحث

تعد الإدارة المحلية من أهم الأجهزة التى تساهم فى دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبما أن خطة التنمية السياحية تعد جزءاً لا يتجزأ من خطة الدول للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ فإن للإدارة المحلية دوراً هاماً فى المساهمة فى ازدهارها. وفى مصر تعرضت الإدارة المحلية لسنوات عديدة للتهميش والتجاهل، مما أثر بشكل كبير على معدل أداءها، ولكن فى السنوات الأخيرة ظهر إهتمام ملحوظ بضرورة إعادة الدور الأساسى للإدارة المحلية فى دعم خدمة وتنمية المجتمع بجميع جوانبه، إلا أن دور الإدارة المحلية فى المجال السياحى مازال يتسم بعدم الوضوح؛ ولهذا جاء البحث مستخدماً المنهج الوصفى التحليلى، لوصف وتحليل دور مجتمع البحث المشتمل على الإدارات المحلية المرتبطة بالعمل السياحى بشكل مباشر فى مدينة الإسكندرية، وذلك بالإعتماد على أداة المقابلات الشخصية لأجل التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات.

الكلمات الدالة: الإدارة المحلية، الموارد السياحية، الاستغلال الأمثل للموارد السياحية، محافظة الإسكندرية

* هذا البحث نشر كنتاج لمؤتمر طلاب الدراسات العليا بكلية السياحة والفنادق جامعة الإسكندرية لتشجيع عرض ونشر الطلاب لأبحاثهم العلمية

مقدمة

تلعب الإدارة المحلية دورًا هامًا في نمو وإزدهار الأقاليم والمدن، كما تساهم الإدارة المحلية بشكل كبير في دعم مشاركة المجتمع المحلى في اتخاذ قرارات التنمية (المعهد العربى لإنماء المدن، ٢٠٠٢)، مما يؤدي إلى شعور المجتمع بالرضا، وذلك عبر تحقيق العدالة في توزيع منافع وتكاليف تلك التنمية لكافة الأطراف المعنية (Sanchez, 2009).

وتطور فكر الإدارة المحلية عبر المفهوم الحديث لها، حيث أشارت الأمم المتحدة إلى الإدارة المحلية بأنها تعد " نظام من نظم الإدارة العامة، وهي وسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية علي أداء رسالتها بصورة أكثر فعالية وكفاءة ^١ " (فرحات، ٢٠٠٦، ص. ٥٠)، مما يعنى إنتقال جزء من الصلاحيات من الحكومة المركزية إلى الوحدات المحلية؛ وذلك لتمكينها من أداء دورها الوظيفي على أكمل وجه. كما أن للإدارة المحلية دورًا كبيرًا في دعم عملية التنمية السياحية؛ وذلك بسبب الطبيعة المركبة للقطاع السياحي، حيث يرتبط ويتداخل مع العديد من الخدمات والقطاعات الأخرى، كما أن للإدارة المحلية دورًا في توفير عددًا من الخدمات مثل؛ توفير وصيانة البنية الأساسية لتكون قادرة على الوفاء بإحتياجات كلا من السكان المحليين والزوار، وكذلك الإهتمام بنظافة الشوارع، الإضاءة، تمهيد طرق النقل والتي تسهل الوصول للمقصد، صيانة الساحل، نظافة الشواطئ، صيانة الحدائق والمتنزهات، وأيضًا توفير عنصر الأمن والسلامة في المنطقة (Liddell, 2013)، وحيث أن تلك الخدمات تعد جزء رئيسي في المنتج السياحي النهائي؛ فإن وجود الإدارة المحلية سيدعم نجاح المنتج السياحي المقدم للزائرين.

وبما أن الموارد السياحية تعد المكون الرئيسي في تكوين أى منتج سياحي، فعند القيام بعملية استغلال وإدارة تلك الموارد، يجب أن يوضع في الإعتبار قيمة المورد بصفة أولية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، وكذلك الأطراف المستفيدة والأخرى التي قد تتضرر من ذلك الاستغلال، فقد يتسبب الاستغلال الخاطيء لأى مورد سياحي، بالتأثير السلبي على درجة تفرده وجاذبيته، كما قد يتسبب ذلك بإحداث خلل اجتماعي وثقافي في المجتمعات المحلية (Knezevic, 2008). ونظرًا لإمتلاك الإدارة المحلية القدرة على تحليل الإمكانيات الخاصة بالمستوى المحلى بكفاءة؛ فإنه يتوافر لها المساهمة في تحديد أمثل استغلال للمورد السياحي، مما يحقق منافع اقتصادية واجتماعية وثقافية على المستوى المحلى، ويحفظ حق الأجيال المستقبلية في استغلال تلك الموارد.

وعلى الرغم من تهميش دور الإدارة المحلية في مصر لفترات طويلة نتيجة وجود العديد من القيود والتحديات والتي أفقدتها جزءًا كبيرًا من التأييد المجتمعي لها (على وسالم، ٢٠٠١)، إلا أنه في السنوات الأخيرة وُجد إهتمامًا متزايدًا بتفعيل دور الإدارة المحلية في الدول النامية؛ وذلك لقدرتها على المساهمة

^١ يوجد فرق بين مفهوم الكفاءة والفعالية، حيث يقصد بالفعالية درجة تحقيق النتائج والأهداف المرغوب بها بشكل عام، أما الكفاءة فيقصد بها درجة تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب بها بأقل قدر من التكاليف والخسائر والجهد (Croft, 2004).

فى تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق مشاركة مجتمعية فعّالة للمواطنين فى عملية اتخاذ قرارات التنمية (نورالدين وآخرون، ٢٠١٠)، وإنعكس ذلك الإهتمام على الرؤية السياسية للدولة تجاه الإدارة المحلية، سواء فى وضع الدستور أو فى رسم الخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن دور الإدارة المحلية فى استغلال الموارد السياحية لم يلقى اهتمامًا مماثلًا، لذا جاءت إشكالية الموضوع لبحث إمكانية إبراز دور الإدارات المحلية المرتبطة والعاملة بالنشاط السياحى بشكل مباشر فى مجال دعم الاستغلال الأمثل للموارد السياحية. ولهذا يجب اولاً التعرف على طبيعة وسبل إدارة الموارد السياحية، وذلك لتكوين إطار شامل كافة جوانب الموضوع.

أولاً طبيعة وسبل إدارة الموارد السياحية

طبيعة المورد السياحى

يجب الإشارة إلى أنه عدد قليل من الدراسات تعمقت فى هذا المجال، حيث لا يوجد مفهوم موحد وشامل لمفهوم المورد السياحى (جاد، ٢٠١١)، ولكن بصفة عامة تعد الموارد السياحية عنصر من أهم عناصر المنتج السياحى، والذي يتكون من : الموارد الطبيعية والثقافية والاجتماعية، والتسهيلات المختلفة من البنية الأساسية التحتية، ونظام النقل السياحى والذي يساهم فى تسهيل عملية الوصول للمقصد وللموارد السياحية، وعنصر الإقامة، وخدمات الأغذية والمشروبات، بالإضافة إلى خدمة الإرشاد السياحى، مع وجود خدمات أمنية فى المقصد السياحى، كما من الممكن وأن يكون هناك عددًا من الخدمات الإضافية الأخرى مثل الخدمات البنكية وخدمات الإتصالات وغيرها (Knezevic,2008). ويجب التأكيد على أن الموارد الطبيعية والثقافية المميزة تحتاج إلى إدخال تسهيلات عديدة عليها من أجل جعلها ملائمة للزيارة من قبل السائحين، فمثلاً الشاطئ يعد مورد سياحى طبيعى لأى مقصد، ولكن بدون وجود تسهيلات مثل بنية أساسية قوية، وشبكة للنقل، وخدمات إقامة وأغذية ومشروبات، وغيرها، لن يكون لذلك الشاطئ نصيب كبير من الإهتمام لدى السائح، لذا فإن إدخال التسهيلات اللازمة عليه، ستجعله يمثل مورد سياحى قوى.

ويشير مصطلح الموارد السياحية إلى كافة العناصر التى قد تعود بالنفع على النشاط السياحى فى منطقة محددة، وتعد الموارد السياحية العنصر الرئيسى فى العملية السياحية فعلى أساسها يتم التخطيط للتنمية السياحية، كما يتم تطوير المنتج السياحى من خلالها، أى أنها تعد بمثابة الهدف الرئيسى لزيارة السائحين (Knezevic,2008)، ويعرفها Pearce بأنها " موقع محدد يرتبط بوجود عنصر طبيعى أو بشرى والذي يعد بؤرة إهتمام الزائر والإدارة السياحية " (Connell and Page, 2004 P.228)، كما تعرف بأنها " مواقع ذات سمات طبيعية أو بشرية، دائمة أو مؤقتة، يتم التحكم بها وإدارتها وتطويرها على أن يكون الهدف الأساسى أولاً الحفاظ عليها وحمايتها للتواصل وجذب السائحين، بهدف المتعة والتسلية والتعلم، سواء كان هؤلاء الزائرين من السكان المحليين أو السائحين الأجانب، وسواء كان ذلك مقابل

رسوم دخول لها أم لا، فهى موارد تقدم مجموعة من الخدمات والتسهيلات السياحية لتلبية رغبات ومتطلبات الزائرين، ويتم تنميتها وإدارتها لتلبية هذه المتطلبات " (جاد، ٢٠١١، ص٣). ونجد أن التعريف الأخير يعد تعريفاً شاملاً حيث تضمن توضيح لطبيعة تلك الموارد السياحية وأنواعها، وعلى أنها تحتاج للتطوير والإدارة لى تكون متاحة للزيارة من قبل السكان الأصليين للمنطقة أو الزوار الأجانب، كما أكد على ضرورة وجود تسهيلات سياحية لأجل تلبية رغبات وإهتمامات الزوار.

إدارة الموارد السياحية

يعد الهدف الأساسى لأى عمل إدارى هو تحقيق مستويات أداء عالية مع الحفاظ على الموارد المتاحة (Schermerhorn, 2004)، أما عن إدارة الموارد فيُقصد بها عملية اتخاذ القرارات الفعلية المتعلقة بالسياسة والممارسات الخاصة بكيفية تخصيص الموارد تحت أى ظروف. وتتأثر إدارة الموارد بالبيئة السياسية إذا ما كانت داعمة للتنمية أو مناهضة لها، كما تتأثر أيضاً بالدرجات المتباينة للنمو الاقتصادى وبمدى كفاءة المنظمات الحكومية والغير الحكومية، مع عدم إغفال تأثير حجم الطلب السياحى، ومدى وعى المجتمع المحلى بأهمية النشاط السياحى على شكل إدارة الموارد السياحية فى البلاد (Hashimoto & Telfer, 2006).

ويجب الإشارة إلى أنه يوجد أسلوبين لإدارة النشاط السياحى بشكل عام، الأسلوب الأول هو الأسلوب مركزى، والأسلوب الآخر هو الأسلوب اللامركزى. فالأسلوب المركزى لإدارة السياحة يفترض أن الهيئة المُوجهة مركزياً لها تحت تصرفها المعلومات الضرورية عن المشاكل الحكومية والمحلية وكذلك عن الإحتياجات المختلفة للأفراد، وأيضاً عن الموارد السياحية وكيفية استغلالها، وهذا الأسلوب يتم تبنيه عادة من قبل الدول النامية حيث لا يوجد نظام يسمح للقرارات بأن تتخذ بواسطة الأفراد الأكثر تأثراً بالنشاط، حيث تُعتبر السياحة وفقاً لذلك بمثابة نشاط ذات إهتمام قومى مما يستوجب إدارتها مركزياً.

ولكن إدارة النشاط السياحى بالأسلوب المركزى بشكل مطلق، قد يكون خارج إطار إحتياجات الأفراد المحليين، وغير قائم على معرفة دقيقة بالبيئة المحلية، فحينما لا يكون للأفراد الحق بالمشاركة فى اتخاذ القرار؛ يتسبب هذا فى إنهاء تدفق التواصل والعزوف عن المشاركة، حيث أن الروتين والبيروقراطية قد تتسبب بضعف شرعية وأهلية سياسة اتخاذ القرار؛ ولهذا كان لإدخال أسلوب إدارة السياحة اللامركزى أهمية كبيرة، حيث يمثل وسيلة للتغلب على المشاكل الناجمة عن الإدارة المركزية، ونستطيع أن نتوصل لتعريف الأسلوب اللامركزى لإدارة السياحة بأنه أسلوب لتطوير القدرة الإدارية السياحية للمنظمات المحلية مما يساعد فى توزيع عادل لمنافع التنمية، ويتطلب هذا الأسلوب وضع إطار دستورى واضح يضمن سير عمل النظام اللامركزى، مع وجود تغييرات اجتماعية متمثلة فى سلوك الأفراد المحليين تجاه عملية المشاركة فى اتخاذ القرارات، فالتحسينات فى أداء الأعمال المحلية تعتمد على قابلية المجتمع للتغيير (Yüksel, n.d.).

أما عن الأسلوب الأنسب فى إدارة الموارد السياحية فيقتضى وجود توازن بين كلا من الأسلوب المركزى والأسلوب اللامركزى، حيث أن وجود تعاون بين الإدارة المركزية والجهات المحلية يوفر مجالاً للتعرف على الشكل الأمثل لاستغلال الموارد السياحية، كما أن هذا التوازن بين كلا الأسلوبين يضمن وجود ارتباط بين كافة الأطر المعنية بالعمل السياحى، مما يساعد على نجاح النشاط وتحقيق العوائد المطلوبة منه (Yüksel, n.d.). وتتوقف العوامل المؤثرة على إدارة الموارد السياحية بشكل كبير على طبيعة المورد، كما تختلف ممارسات الإدارة باختلاف ظروف المقصد السياحى، لذا عند إدارة الموارد يجب مراعاة المعايير التالية (Leask, 2010).

معايير فاعلية الاستغلال الإدارى للأمثل للموارد السياحية

دراسة طبيعة الموارد السياحية

فى البداية يجب أن يتم تحديد والتعرف على كل الموارد الموجودة والكامنة فى أى منطقة، حيث تؤثر طبيعة الموارد على عملية الإدارة والاستغلال، فمثلاً الموارد الطبيعية التى تتسم بحساسية شديدة تجاه أى تعديلات بيئية أو غيرها، تتطلب آليات مختلفة فى التعامل معها، حيث يجب تحديد أعداد الزوار بشكل يحافظ على الطاقة الاستيعابية، كما يجب تقسيم المنطقة بشكل يحمى المورد وفى نفس الوقت يحقق عائد مناسب، كما أن حالة المورد ومدى ندرته، وإذا ما كان يتسم بعنصر الأصالة أم لا، سيؤثر بشكل كبير على إدارة المورد وسيعزز من أهميته (Weaver and Lawton, 2002). وتعد الخطوة الرئيسية فى هذا المعيار هى البحث الميدانى، والذى يقوم بتعريف تلك الموارد بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع مسئولى الموارد المحلية؛ وذلك لتحديد أنواع الموارد بصفة عامة ومواقع عوامل الجذب المتاحة، وبعد ذلك يتم عمل قائمة مبدئية أو أولية بتصنيفات عوامل الجذب وخصائصها، وأبعادها، والطاقة الاستيعابية لها. ويجب الإشارة أنه بالنسبة لبعض موارد الجذب يجب أن يتم المسح الميدانى على مدار أكثر من موسم سياحى وذلك لتحديد الاختلافات الموسمية للموقع (Leask, 2010 ; Inskeep, 1991).

دراسة حجم التسهيلات المحيطة بالموارد المتاحة

وتشتمل تلك الدراسة على ضرورة التعرف على كافة أبعاد المنطقة المحيطة بكل مورد سياحى، وتحديد المشاكل التى تواجهها سواء كانت فى جودة البنية الأساسية، متمثلة فى شبكات المياه والصرف الصحى والكهرباء أو غيرها، وكذلك التأكد من وجود طرق ممهدة تسهل من عملية الوصول للمقصد أو المورد السياحى، هذا إلى جانب دراسة طوبوغرافية الأرض، ونوعية التربة، لمعرفة إذا ما كانت المنطقة المحيطة صالحة للاستغلال السياحى أم لا، ويمكن التوصل لتلك المعلومات من خلال التواصل مع القائمين على عملية تخطيط استخدام الأراضى، والتى تعد بمثابة تصور عن التنظيم المكانى لاستخدامات الأرض مع اتخاذ عدد من الإجراءات المقدمة لجعل ذلك حقيقة أو أمر واقع، وترجع أهمية تلك العملية لتنمية

وتطوير إطار العمل الرسمى لأجل ترشيد القرارات حول توزيع الأراضى الحالية والمستقبلية (EcoTrust) (Canda, 2009).

دراسة البيئة التنافسية

فحيث أن عددًا كبيرًا من المقاصد السياحية تتشابه فى نوعية الموارد السياحية التى تمتلكها، يجب أن يتم دراسة المقاصد السياحية المتنافسة؛ وذلك لتكون الإدارة قادرة على التركيز على الميزة التنافسية التى تتوفر بها المنطقة أو المقصد، مما يساهم فى توافد السائحين على زيارتها من حول العالم، لذا فيجب أن يراعى أن يكون لكل مورد ميزة خاصة به، بحيث يكون ذلك المورد قادر على المنافسة على المستوى الدولى، وفى نفس الوقت يكون متكامل مع باقى الموارد فى نفس المقصد أو المدينة (Connell and Page,2004).

دراسة سيكولوجية العملاء

لدراسة خصائص وسلوك الزائر أهمية كبيرة فى إدارة الموارد، فيتوقف على طبيعة الزائر كثير من القرارات مثل القرارات التسويقية، وكذلك قرارات تنمية المورد وإدخال تعديلات وتطويرات عليه، كما أن لتلك الدراسة أهمية فى تحديد الآثار المحتملة للزيارات على طبيعة الموارد وهل هى آثار سلبية أم إيجابية، مما يساهم بشكل كبير فى دعم استغلال أمثل للموارد السياحية (Connell and Page,2004).

تحديد أولويات استغلال الموارد السياحية

يتضمن ذلك المعيار وضع تعريف دقيق للموارد السياحية، تشتمل على الأسم والتصنيف، ووصف للموقع، ويجب أن يتم الإهتمام بالتفاصيل الدقيقة فمثلاً بالنسبة للشواطىء، يجب أن يتم تحديد خصائص المياه فى العمق وزاوية أنحدار الشاطىء، ودرجة صفاء المياه، ودرجة تلوث المياه ومصادر ذلك التلوث، ودرجة تآكل وترسيب الشاطىء، وطرق الوصول للموقع، والسمات الخاصة بهذا الموقع، وكذلك طبيعة التنمية المتواجدة حالياً بالمنطقة، والمزايا أو المشاكل التى قد تنتج عن إدخال نمط سياحى حديث للمنطقة، على أن يُدعم ذلك بالصور الفعلية والتصورية للشكل المقترح (Leask, 2010) ; (Inskeep,1991). ومن ثم يجب وضع أولويات من تلك الموارد السياحية، لاستغلالها وإدارتها، وذلك بحسب إحتياجات المقصد بناءً على دراسة الموارد السياحية، وكذلك دراسة المقاصد المتنافسة، مما يساهم فى تحديد أولويات التنمية التى تساهم فى دعم تنمية سياحية سليمة وناجحة.

مشاركة جميع الأطراف المعنية

قد يؤثر التداخل في الإختصاصات بين كثير من الجهات والهيئات حول إدارة مورد محدد بشكل سلبي على شكل وأسلوب استغلال هذا المورد، لذا يجب أن يكون هناك مشاركة بين جميع الأطراف المعنية حول أسلوب استغلال الموارد السياحية، من القطاع الخاص والمستثمرين والموردين والهيئات السياحية المركزية والإقليمية والمحلية وغيرها، والطرف الأهم في تلك العملية هو المجتمع المحلي، فقياس آراءه حول التنمية في المنطقة والشكل المقترح لاستغلال الأراضى والمورد سيتترك أثر إيجابى ينعكس بشكل كبير على الإدراك المجتمعى للنشاط السياحى. وتختلف آليات المشاركة بإختلاف أسلوب المقصد فى الإدارة، فتوجد عدد من المواقع السياحية الصغيرة نسبياً، والتي يتم إدارتها بواسطة المجتمعات المحلية أو المنظمات القائمة على خدمة المجتمع بالإشتراك مع أنشطة المتطوعين، ولكن توجد مواقع أخرى تكون الحكومات المركزية هى مصدر التحكم أو السيطرة بشكل مباشر على المجتمعات، وتوجد مواقع أخرى تشترك فى إدارتها المجتمعات بالتعاون مع الحكومة مما يساعم فى دعم صيانة المورد السياحى (Yabuta,n.d.).

الموارد المالية المتاحة

يعد توافر الموارد المالية اللازمة لتنمية وصيانة موارد الجذب من أهم عناصر نجاحها، كما أن توليد دخول من رسوم زيارة المورد، واستخدام تلك الدخل فى صيانة المورد أو فى تعزيز جهود التنمية الخاصة به، يعد من العوامل الهامة المؤثرة فى نجاح هذا المورد السياحى (Leask,2010).

تطبيق مفهوم التواصل والتوازن

بعد تحديد الموارد المطلوبة للاستغلال يجب الأخذ فى الإعتبار بأن تتسم إدارة تلك الموارد بالتواصل، حيث يقصد بها إدارة استخدام وتنمية والحفاظ على الموارد الطبيعية والمادية بطريقة تمكن الأفراد والمجتمعات من تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مع صيانة تلك الموارد لتحقيق الإحتياجات الحالية والحفاظ على حق الاجيال المستقبلية (New Zealand Ministry of Environment, 2013)، فمثلاً إدارة الموارد الطبيعية يجب أن تشمل على الاستخدام المتواصل للموارد الطبيعية الرئيسية مثل الأرض والماء والهواء والغابات والنباتات والحيوانات، وهذه الموارد توفر الدعم الأساسى للحياة (Castro,2000). كما أفادت منظمة السياحة العالمية (٢٠٠٢) بأن مبادئ التواصل تشير إلى الجوانب البيئية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ويجب أن يكون هناك توازن مناسب بين تلك الأبعاد للتأكيد على سلامة الموارد على الأمد الطويل، بالإضافة إلى التوازن بين العمل بالنشاط السياحى وتطويره وباقى القطاعات الاقتصادية اللازمة لتلبية إحتياجات المجتمع (Gildea and Hanrahan,2010).

ونستطيع من هنا أن نقوم بوضع **مفهوم شامل لعملية الإدارة المثلى للموارد السياحية** و يقصد بها {عملية إدارة المورد السياحي بناءً على دراسات علمية جادة تسبق اتخاذ القرار بالاستغلال السياحي، على أن تُراعي تلك العملية الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمورد وللمنطقة المحيطة به، مع قياس آثار ذلك الاستغلال ومتابعته في كل خطواته واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية لتفادى أى أضرار}.

الإطار العملى

أولاً منهجية البحث

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى التحليلي¹ لدراسة دور الإدارة المحلية في استغلال الموارد السياحية في مصر، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام آلية المقابلات الشخصية شبه المنظمة Semi-Structured وذلك من خلال تحضير عدد من المحاور والاسئلة، والتي تتراوح من الاسئلة المفتوحة والمغلقة لأجل الحصول على المعلومات حول أجزاء الموضوع المختلفة، والتوصل إلى وصف للدور الحالى للإدارات المحلية في دعم عملية استغلال الموارد السياحية.

ثانياً مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على الإدارات المحلية العاملة بالنشاط السياحي في مدينة الاسكندرية، وتم إختيار مدينة الاسكندرية نظراً لكونها من أهم المدن السياحية في مصر، كما أنها تعد من المحافظات العريقة في مجال الإدارة المحلية. ويتضمن ذلك الإدارة المركزية للسياحة والمصايف، بإعتبارها أحد الإدارات المحلية المرتبطة بشكل مباشر بالنشاط السياحي، والتابعة لديوان عام المحافظة، مع إشارة للهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة، مع العلم بأن الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة تعد هيئة ذات طبيعة خاصة يصدر بإنشاءها قرار من رئيس الجمهورية، ولكن سيتم دراستها حتى لا نكون أغفلنا عن عنصر هاماً في عملية تنمية وتنشيط السياحة من خلال الإدارات المحلية. ونستطيع أن نحدد عينة الدراسة في مسئولى إدارة السياحة وإدارة المصايف وكذلك إدارة المكتب العلمى والفنى، بالإضافة إلى مدير عام الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة، بإعتبار أن هؤلاء الأشخاص مسئولين بشكل رئيسى عن إدارة العمل ويمتلكون سلطة اتخاذ القرار في أماكنهم، أما باقى الموظفين فنقتصر أعمالهم على المهام الإدارية ولا يمتلكون التفاصيل التى نحتاج إليها فى الدراسة.

¹ حيث يستخدم المنهج الوصفى لتعريف وتصنيف عناصر وخصائص موضوع معين إما باستخدام الآليات الكمية "Quantitative Techniques"، وهى الآليات الأكثر استعمالاً فى تجميع وتحليل وتلخيص البيانات، أو باستخدام الآليات الكيفية "Qualitative Techniques" والتي ترتبط بتنمية تفسيرات للظواهر الاجتماعية، كما ترتبط بالأراء والتجارب المختلفة. كما يوسع المنهج التحليلى من نطاق المنهج الوصفى لإقتراح وتفسير لما وكيف يحدث شيء ما، والعنصر الأكثر أهمية فى هذا النوع من البحث هو تحديد وتعريف العوامل والمتغيرات المختلفة ; (Hancock,2002 Neville,2007).

ثالثاً أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على إجراء عدد من المقابلات الشخصية المتضمنة على تحديد عدد من المحاور والأسئلة المفتوحة والمغلقة ، وذلك كأداة رئيسية لتنفيذ الدراسة الميدانية، حيث تتيح تلك الأداة التوصل إلى المعلومات الرئيسية حول عدد من المحاور التي ستساعد على التوصل لأهداف الدراسة، وشملت المقابلات الشخصية كلا من؛ المدير العام لإدارة السياحة بالإدارة المركزية للسياحة والمصايف بالاسكندرية، المدير العام لإدارة المصايف بالإدارة المركزية للسياحة والمصايف بالاسكندرية، رئيس المكتب العلمى بالإدارة المركزية للسياحة والمصايف بالاسكندرية، ومدير عام الهيئة الاقليمية لتنشيط السياحة بالاسكندرية.

رابعاً المحاور المختلفة للمقابلات الشخصية وتحليلها

محور قياس طبيعة عمل الإدارة المحلية فى النشاط السياحى

أوضح مسئولى الإدارة المركزية للسياحة والمصايف بأن الإدارة تتمتع بالصلاحيات الكافية لأداء أعمالها، فهى لديها صلاحية منح التراخيص للمشاريع السياحية غير المصنفة سياحياً، وتعتمد قوائم الاسعار، وتبت فى الشكاوى المقدمة من أصحاب الأعمال أو الأهالى فيما يخص المشاريع السياحية المخالفة للقوانين، كما يتمتع بعض موظفى الإدارة بصفة الضبطية القضائية والمراقبة على الشواطىء.

ولكن أشار مدير إدارة السياحة إلى أن سلطة غلق المحال السياحية المخالفة للقوانين فهى تقع فقط فى أيدي المحافظ، وهذا يؤثر بالطبع على أداء وعمل الإدارة؛ لأن قرار الغلق أو غيره قد يدخل فيه بعض الإعتبارات الشخصية، كما يقوم بعض أصحاب المشاريع السياحية بالتحايل على القانون وتقديم ثغرات قانونية تتيح لهم الاستمرار فى عملهم. وأجمعت آراء المسئولين فى تلك النقطة بأن الإدارة المركزية للسياحة والمصايف لا تتمتع بالاستقلال الكافى فى عملها، فتعقد بعض الإجراءات الادارية وإرتباطها بتأشيرة المحافظة بشكل دائم يتسبب فى تعطيل كثير من الأعمال.

بينما يرى مسئول الهيئة الاقليمية لتنشيط السياحة بأنه برغم وجود العديد من الصلاحيات لديه فيما يتعلق بدراسة الإقليم من الناحية الطبيعية والتجارية بقصد استغلاله سياحيا وتحسين إنشاء المشاتى والمصايف فى المحافظة إلا أن ذلك غير مفعّل، فعمل الهيئة مقتصر فى تنشيط السياحة وإنتاج المواد الدعائية وتنظيم المهرجانات.

أما فيما يخص التمويل، فأشار مدير إدارة السياحة بأن مصادر تمويل الإدارة المركزية للسياحة والمصايف تتمثل فى : صندوق السياحة والذي يستمد موارد من رسوم قوائم الاسعار، ورسوم الحفلات، ورسوم التصوير السينمائى على البحر، ورسوم الحفلات على الشواطىء، وصندوق الشواطىء والذي يستمد موارد من حصيلة المزايدات الخاصة بالشواطىء. بينما أوضح مدير إدارة الهيئة الاقليمية لتنشيط السياحة بأن

مصادر تمويل الهيئة تتمثل فى: ما يخصص لها من ميزانية وزارة السياحة، والإعانات التى تقررها لها الجهات الحكومية ومجالس المديریات والمجالس البلدية، وكذلك إيرادات الحفلات والمعارض والمهرجانات التى تنظمها الهيئة أو تشترك فى تنظيمها، والرسوم الخاصة التى قد تفرض للأغراض السياحية بالإقليم.

أى أن اعتماد الإدارة المركزية للسياحة والمصايف يكون بشكل كامل على الموارد الذاتية، بدون وجود مخصصات مالية حكومية محددة. بينما تعتمد الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة على خمس مصادر مختلفة من جزء من ميزانية وزارة السياحة وإعانات حكومية وكذلك تعتمد أيضاً على الموارد الذاتية التى تأتى من إيرادات الحفلات والمعارض ومن الرسوم التى تُفرض للأغراض السياحية بالإقليم.

وفيما يخص الجهات الرقابية، فأشار مدير إدارة السياحة والمصايف إلى أن الإدارة المركزية للسياحة والمصايف تخضع لرقابة الجهاز المركزى للمحاسبات، وكذلك للرقابة الإدارية، بالإضافة إلى رقابة إدارة المتابعة التابعة للمحافظة، ولكن لا تتدخل تلك الجهات فى قرارات الإدارة المركزية، أى أن دورها إشرافى فقط على أعمال وأداء الموظفين. بينما أوضح مدير عام الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة أن الهيئة تخضع لرقابة الجهاز المركزى للمحاسبات، وكذلك وزارة السياحة، وللوزارة دور كبير فى عملية اتخاذ القرارات بالهيئة فهى تعد من أهم عناصر مجلس إدارتها، أى أنه ليس فقط دور إشرافى ولكن دور حيوى فى عملية صنع القرار.

محور كفاءة الأداء الوظيفى للإدارة المحلية فى دعم النشاط السياحى

فيما يخص دور تلك الجهات فى وضع تصور عام لاستغلال الأراضى بالمحافظة، فأشار مدير المكتب العلمى بالإدارة المركزية للسياحة والمصايف بأن المكتب العلمى وأعضاءه هو القائم بعملية تقديم مقترحات لاستغلال الأراضى، ولكن تلك المقترحات تعد استشارية وليست إلزامية، كما قدم مثال من خلال قيام أعضاء المكتب العلمى باقتراح مشاريع لتطوير وتجميل الإسكندرية، كما أوضح أنه تم ادراج تلك المشروعات ضمن خطة هيئة التخطيط العمرانى لتطوير الاسكندرية حتى عام ٢٠٢٣. أما عن الهيئة الإقليمية فيشير مديرها بأنه كان لها فى بداية تأسيسها دور فى وضع تصور لكيفية استغلال الأراضى سياحياً ولكن حالياً أندثر ذلك الدور وأقتصرت الهيئة على تنشيط السياحة بالمحافظة.

أما عن آلية جمع المعلومات حول البيئة السياحية، فأوضح أعضاء الإدارة المركزية للسياحة والمصايف بأنها تقوم بتجميع المعلومات حول البيئة والإمكانات السياحية من خلال الجهود الشخصية لأعضاء فريق المكتب العلمى التابع لها، بينما أشار مدير الهيئة الإقليمية بأن عملية جمع المعلومات السياحية تتم من قبل الخبراء السياحيين والأثريين التابعين لها وللوزارة، بل وتمتد الهيئة باقى الإدارات السياحية بالمحافظة بتلك المعلومات.

وفيما يتعلق بالكوادر الفنية والإدارية، فأكد كلا من مدير إدارة السياحة ومدير إدارة المصايف وكذلك مدير المكتب العلمى على أنه يتوافر بالإدارة المركزية فريق علمى مكون من عشرة أفراد، من حاملى الماجستير

والدكتوراه فى المجال السياحى والإرشاد السياحى وأيضاً مجال الفنون الجميلة، ويعتمد على ذلك الفريق فى كثير من المواضيع الفنية نظراً لخبرتهم العلمية الكبيرة، كما تحظى الإدارة بعدد من الكوادر الإدارية من أوائل الخريجين. بينما يرى مدير الهيئة الإقليمية أنها تفقر إلى كثير من الكوادر المختصة بقطاع الترجمة نظراً للإحتياج الشديد لهم فى طبيعة العمل، ومع ذلك يوجد تعاون أيضاً بين الهيئة وبعض الخبراء الأثريين الذين لهم دور كبير فى جمع المعلومات الأثرية والتاريخية وتوظيفها بشكل سياحى لأغراض التنشيط.

وفيما يتعلق بالأجهزة المرتبطة بمجال العمل، فأوضح مدير إدارة السياحة بأن الإدارة المركزية للسياحة والمصايف ترتبط بعدد من الأجهزة فى عملها كجهاز الصحة والتموين والغش التجارى، وذلك الإرتباط هام من أجل إشراف تلك الجهات على المشاريع والمحال السياحية عند وبعد منح التراخيص. وهذا الإرتباط يكون بشكل قوى حيث يلزم حصول المستثمر على موافقة كل تلك الجهات، ويرى أنه من الممكن أن يؤثر ذلك الإرتباط على عمل الإدارة بشكل إيجابى إذا حدث تفاعل وتنسيق وتكامل بشكل أكبر بين كل تلك الجهات. بينما يشير مدير الهيئة الإقليمية بأنها ترتبط بشكل غير مباشر بكل أجهزة المحافظة، وبشكل مباشر بالهيئة المصرية العامة لتنشيط السياحة فكلاهما يقوم بنفس الدور ولكن الهيئة الإقليمية تركز بشكل أساسى على مدينة الإسكندرية. ويرى مدير الهيئة إلى أن إرتباطها بأجهزة المحافظة يعد إرتباطاً سلبياً، وذلك لأنه قد تتخذ المحافظة قرارات حاسمة فيما يتعلق بتخصيص أراضى دون الرجوع للهيئة الإقليمية، مع أنه من الواجب استشارتها.

ويتفق كلا من مسئولى الإدارة المركزية والهيئة الإقليمية بأن المجال الوحيد الذى قد يتم التعاون فيه مع وزارة السياحة هو مجال تنظيم المهرجانات. وبشكل عام تتحكم الأجهزة السياحية الرسمية فى أغلب القرارات ولايوجد اعتبار لعمل الإدارات السياحية على المستوى المحلى برغم أنها الأكثر خبرة فى دراسة الأوضاع ومدى ملائمتها لعمل وتنظيم المهرجانات المحلية. كما من الممكن من وجهة نظر مدير إدارة السياحة وأن يحدث تعاون بين الإدارة المركزية والهيئة الإقليمية من خلال الحصول على عدد من الكتيبات والفيديوهات العائنية لتوزيعها على الوفود السياحية التى قد تأتى للمحافظة كما ترتبط الإدارة بعدد من الجهات الأخرى عند تنظيم الاحداث المحلية مثل العيد القومى للمحافظة مثل مركز الإبداع والمراكز الثقافية ومعارض التصوير الفوتوغرافى.

أما عن دعم القطاع الخاص، فمن وجهة نظر مدير عام إدارة السياحة لا تدعم الإدارة المركزية للسياحة والمصايف عمل القطاع الخاص بشكل كبير، فالإجراءات الروتينية تعطل كثير من الأعمال، حيث تطول إجراءات إصدار التراخيص بشكل مبالغ فيه. كما أن المحليات معروفة بوجود البعض من ذوى النفوس الضعيفة من حاملى الرشاوى وغيرهم وكذلك فإن تأخير الإجراءات يفتح مجالاً لأعمال البلطجة مما يعيق تنفيذ بعض المشاريع.

ويوضح مسئولى الإدارة المركزية للسياحة والمصايف أنه وبشكل عام تسير آلية منح المشاريع السياحية تراخيص العمل من خلال تقديم المستثمر لفكرة المشروع إلى المحافظة التى بدورها ترفع الموضوع لإدارة

السياحة، ثم يتولى فريق المكتب العلمى دراسة شكل المشروع ومكانه، ووضع تصور عن الشكل العام له وتجهيزاته وكيفية التخلص من المخلفات، ومن ثم ينقل إلى إدارة السياحة مرة أخرى لتحديد قائمة الأسعار الخاصة به ومناقشتها مع المستثمر وإبلاغ الحى بقرار الموافقة، مع ضرورة موافقة الدفاع المدنى والحريق ومرافقة شئون البيئة والصرف الصحى، إلى جانب خطاب من الحى يفيد بملائمة الموقع للنشاط. مع العلم بأن كل ذلك ينطبق على المشاريع السياحية دون التصنيف السياحى، أى أن المشاريع الحاملة لنجوم سياحية تقع ضمن اختصاص وإشراف وزارة السياحة. أى أنه مما سبق تعد الإدارة المركزية للسياحة والمصايف فقط بمثابة جهة من جهات الموافقة على إصدار التراخيص بجانب عدد من الجهات الأخرى السابق ذكرها، كما تعد جهة من جهات إصدار الترخيص الشخصى للإدارة.

أما عن **قياس وتنمية الوعى المجتمعى**، فأوضح مسئول الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة بأنها تقوم بدور فى تنمية الوعى السياحى لطلاب المدارس من خلال تنظيم حصص مخصصة للسياحة بالاتفاق مع وكيل التربية والتعليم بالمحافظة، وتشتمل تلك الدورات مجالات التعريف بالنشاط السياحى وأهميته، ويتفق معه مدير إدارة السياحة حيث قامت أيضاً الإدارة المركزية بنفس الخطوة من خلال تخصيص حصة للتوعية بالسياحة فى المدارس.

كما تشير الهيئة الإقليمية إلى قيامها بإنتاج مواد دعائية مطبوعة للتعريف بالسياحة، وبطبيعة الموارد السياحية بالاسكندرية للمواطن السكندرى. ولكن من جهة أخرى بين مسئولى تلك الإدارات بأنه لا يتم قياس ذلك الوعى ولا توجد أى آليات لقياس آراء المجتمع المحلى حول الأنشطة والمشاريع السياحية، كما لا يتم إشراك المجتمع المحلى فى عملية اتخاذ القرارات السياحية.

محور دراسة وتحليل الاستغلال الأمثل للموارد السياحية

فيما يخص حصر الإمكانيات السياحية، فقد أجمعت عينة الدراسة على أنه لا توجد آلية محددة لحصر الإمكانيات والموارد السياحية بالإسكندرية، فيتم ذلك بموجودات شخصية ومن خلال الخبرات العلمية والأكاديمية للعاملين بالإدارة المركزية للسياحة والمصايف والهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة، وتمت الإشارة إلى أنه توجد العديد من الموارد السياحية بالاسكندرية الغير مستغلة بشكل ملائم أو غير مستغلة على الإطلاق مثل، حديقة الشلالات والآثار الغارقة، كما تفتقر الاسكندرية للكثير من عناصر الترفية فهى تعتمد بشكل أكبر على الشواطىء والآثار والمتاحف.

وأشار مدير إدارة السياحة ومدير الهيئة الإقليمية بأنه ترجع ملكية أراضى وموارد الإسكندرية فى الأساس للمحافظة، ولكن قد تتولى وزارات وهيئات أخرى إدارتها، فمثلاً حديقة أنطونيادس تتبع لوزارة الزراعة، كما ترجع تبعية إدارة المتاحف لوزارة الآثار وليس للإدارات المحلية المعنية بالعمل السياحى. كما تخضع بعض أراضى برج العرب لوضع اليد من البدو، ويمثل هذا بالطبع مشكلة عند القيام بإقتراح أو تنفيذ مشاريع سياحية فى تلك المناطق.

أما عن أولويات استغلال الموارد السياحية، تم الإيضاح بأنه يتم إقتراح مشاريع سياحية فى بعض المناطق من بعض المستثمرين والجهات السياحية، وتراوحت المشاريع من تطوير للشواطىء والإهتمام بنظافتها بإعتبارها أهم مورد طبيعى للمحافظة وواجهة المحافظة الرئيسية، إلى مشاريع تطوير واستغلال المناطق الأثرية المهملة والتي تعرضت لسوء الاستغلال مثل منطقة قايتباى والآثار الغارقة، إلى مشاريع تجميل المحافظة وتطوير عملية النقل السياحى التى تعد من أساسيات النشاط السياحى فى أى منطقة، وأيضاً المشروعات الترفيهية التى تعزز من إمكانات وموارد المحافظة .

وفيما يخص **آلية طرح الأراضى والمشاريع المقترحة للاستثمار**، أوضح مسئولى الإدارة المركزية للسياحة والمصايف بأنه فى البداية يجب أن يتم التأكد من تبعية الأرض للمحافظة، لذا يتم التعاون مع جهاز حماية أملاك الدولة، ثم تقوم لجنة تسمى بلجنة السعر الأساسى بتحديد سعر تمهيداً لعرض الأرض والمشروع للمزايدة العلنية، ومنح المستثمر حق الاستغلال لعدد من السنوات وفقاً لعقود BOT¹، ويشير مدير المكتب العلمى بأن صاحب الفكرة أو مقترح المشروع قد لا يكون هو نفسة المستثمر، مما قد يؤثر بشكل سلبى على تلك العملية.

أما عن **إحصائيات الطلب السياحى ومدى الاستفادة منها**، أشار مدير الهيئة الإقليمية بأنها تقوم بعمل إحصائيات بأعداد الزوار سنوياً، كما تقوم بتحديد أعداد الزوار لكل مورد سياحى من خلال أعداد التذاكر المباعة، ومن أعداد الزوار بالجوازات. ويتم الاستفادة من تلك الإحصائيات عند عملية طبع وإعداد وترجمة الكتيبات والفيديوهات السياحية الدعائية، بما يتناسب وحجم الشرائح والجنسيات المختلفة من زوار الإسكندرية. أما بالنسبة إلى الإدارة المركزية للسياحة والمصايف، فأوضح المسئولون بها بأنها لا تقوم بإنتاج إحصائيات ولكن يقوم كل مشروع سياحى يخضع لإشراف الإدارة بتقديم إحصائية كل ثلاثة أشهر بما يفيد بأعداد الزوار الوافدين عليه، وفى فترة ما قبل ثورة يناير كانت الإدارة تطلب إحصائيات سياحية بعدد السائحين من الميناء والمطار، ولكن كل ذلك توقف فى الوقت الحالى.

وبالنسبة إلى **استغلال الشواطىء والرقابة عليها**، أوضح مدير إدارة المصايف بأن الشواطىء بالإسكندرية تصنّف إلى شواطىء مجانية، وخدمة لمن يطلبها، وشواطىء مميزة، وأخرى سياحية، ويتم طرح بعض الشواطىء للاستغلال من خلال مزايدات ومناقصات علنية، مع ضرورة وجود خبرة سياحية بأعمال الكافيتريات للمستثمرين المقدمين وبطاقة ضريبية وأيضاً الإلتزام بحسن السير والسلوك، مع إلزام المستثمرين بالحفاظ على البيئة والإلتزام بالشكل الجمالى. كما أشار إلى أنه يتم تأجير ممشى الشواطىء نظراً لأهمية ذلك للمصلحة العامة للدولة، وأيضاً فى توليد دخول من خلال الرسوم السياحية. كما بيّن مدير إدارة المصايف بأنه لا توجد إحصائيات بمعدل إشغال الشواطىء ولكن بشكل عام يصل ذلك الاشغال إلى ذروته

¹ نظام BOT أو Build, Operate and Transfer، أى نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية، وهو شكل يمثل تمويل القطاع الخاص للاستثمارات التى تحتاج لمبالغ ضخمة، مثل إنشاء الطرق، والبنية الأساسية، والمطارات والتي قد لا تقدر عليها الحكومات العامة، وذلك لعدد من السنوات إلى أن يتم نقل ملكية المشروع فى نهاية المدة للحكومة مرة أخرى (Auriol and Picard, 2009).

فى أشهر يونيو ويوليو و أغسطس، حيث تصل النسبة إلى ١٠٠ %، بينما فى شهرى مايو وديسمبر تصل النسبة إلى ٥٠ %، كما أوضح أنه يوجد تحديد لعدد رواد كل شاطيء من خلال تحديد للطاقة الاستيعابية وفقا لمساحة الشاطيء والظروف المناخية ومساحة وعمق الشاطيء. ويشير أيضا مدير إدارة المصايف إلى أن الجهات المسؤولة عن مراقبة مؤجرى الشواطىء يتمثلوا فى موظفى الحى، وموظفى الإدارة المركزية للسياحة، وأيضا مراقبى الشواطىء وهم من اللوآت المتقاعدين التابعين للقوات المسلحة، ووظيفتهم تقتضى مراقبة مدى الإلتزام بحماية الشواطىء ومراعاة أصحاب الأعمال لذلك.

محور محددات عمل الإدارة المحلية يتفق كلا من مديرى ومسئولى الإدارة المركزية للسياحة والمصايف وكذلك الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة فى أنه برغم وجود صلاحيات ملائمة لعملهم إلا أن ذلك لا يعد كافيا، فلا تتمتع تلك الإدارات بالاستقلال الكافى، فأغلب القرارات لا يبت فيها إلا المحافظ مما يعطل الأداء، كما يوجد إجماع من المسئولين بأن مصادر التمويل لكلا من الإدارة المركزية للسياحة والمصايف والهيئة الإقليمية تعد غير كافية للقيام بالأعمال اللازمة لها، لذا فيتم الإعتماد بشكل أكبر على الموارد الذاتية، كما لا توجد للإدارة المركزية للسياحة ميزانية مخصصة لها من قبل الدولة، بعكس الهيئة الإقليمية التى يخصص لها جزء من ميزانية وزارة السياحة بالإضافة إلى الإعانات الحكومية. وأشارت العينة بأنه لا توجد آلية محددة لتدفق وتبادل المعلومات بين الإدارات المحلية المختصة بالعمل السياحى وباقى الجهات السياحية والمجتمع المحلى، فتعتمد عملية تبادل المعلومات على المخاطبات الرسمية مما قد يفقد الموضوع الكثير من عنصر التنسيق ويعطل الأداء. كما يرى كلا من مسئولى إدارة السياحة والمصايف والهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة أنه برغم الاقتناع بأهمية فكرة اللامركزية إلا أنها لم تنفذ بعد بالشكل الملائم، فتتفرد المحافظة باتخاذ أغلب القرارات، كما يغيب عنصر التنسيق بين كافة جهات المحافظة والجهات السياحية، فمن وجهة نظر مدير المكتب العلمى يحدث تعدد الجهات العاملة فى السياحة داخل المحافظة الكثير من التضارب بين القرارات مما يكون له تأثير سلبى. كما أن تعقيد الخطوات الإدارية يتسبب فى تعطيل تنفيذ كثير من المشاريع السياحية. ويرى مدير إدارة السياحة أن الإدارات المحلية بشكل عام تفتقر إلى القيادات القادرة على تفعيل القرارات المختلفة.

نتائج البحث

نتائج خاصة بأسلوب عمل الإدارة المحلية

- توجد علاقة قوية بين طبيعة عمل الإدارة المحلية وبين عملية التنمية السياحية.
- يوجد تأييد ودعم واضح تجاه فكرة اللامركزية فى العمل الإدارى بشكل عام، وفى عملية إدارة النشاط السياحى والموارد بشكل خاص، ودعم هذا التأييد التعديلات الدستورية الأخيرة لمواد الإدارة المحلية والتى أكدت على دعم الدولة للامركزية.

- تتمتع الإدارات المحلية العاملة بالنشاط السياحى بالصلاحيات اللازمة للقيام بعملها، ولكن يتمثل العائق فى أنها غير مستقلة بشكل كافى لتمارس مثل تلك الصلاحيات، فمن حق المحافظ مراجعة أى من القرارات الصادرة.
- يتضارب عمل الإدارات المحلية العاملة بالسياحة مع الجهاز السياحى الرسمى، كما يوجد تداخل فى كثير من الإختصاصات بين تلك الإدارات وبعضها البعض؛ مما يتسبب فى إحداث كثير من التخبط وتعطيل الأعمال.
- لا يوجد تحديد واضح للإنتماء الإدارى لبعض الهيئات، إذا ما كانت تابعة للإدارة المحلية أم هى هيئات ذات طبيعة خاصة، مما يستوجب تحديد دقيق لتبعية الإدارات والهيئات فى القوانين واللوائح.
- تمويل الإدارات المحلية يعتمد بشكل كبير على الموارد الذاتية لها من حصيله صناديق السياحة والمصايف، ورسوم المعارض والحفلات، ولكن لا يوجد تمويل كافى لها من الدولة.
- تخضع الإدارات المحلية لرقابة عدد من الأجهزة، مثل الرقابة الادارية وجهاز المتابعة التابع للمحافظة، إلا أن الرقابة تكون بصفة إشرافية فقط على أداء الموظفين والأعمال دون تدخل فى إصدار قرارات فعلية، دون وجود رقابة من أجهزة وجهات مختصة سياحياً.

نتائج خاصة بدعم الإدارات المحلية لعملية التنمية السياحية :

- تقوم الإدارة المركزية للسياحة والمصايف بدور هام فى وضع تصور لكيفية استغلال الأراضى سياحياً من خلال وضع عدد من المشروعات المقترحة وطرحها للإستثمار.
- لا توجد آلية محددة لعملية جمع البيانات والمعلومات السياحية عن موارد المدينة السياحية وخصائصها.
- تحظى الإدارة المركزية للسياحة والمصايف بوجود مكتب علمى وفنى يضم عدد من حاملى الماجستير والدكتوراه، مما يدعم عمل الإدارة بشكل كبير، بينما لا تحظى باقى الإدارات والهيئات المحلية الأخرى بذلك الدعم العلمى فأغلب العاملين بها خبراتهم إدارية بشكل بحت.
- ترتبط الإدارات والهيئات المحلية العاملة بالنشاط السياحى بعدد كبير من الجهات الأخرى سواء المتصلة بشكل مباشر أو غير مباشر بالسياحة، ولكن عدم وجود إطار واضح للتعاون والتكامل فيما بين عملهم يتسبب فى كثير من التداخل، أى أن جميع تلك الجهات تعمل بمفردها دون وجود تكامل مع غيرها مما يبديد المجهودات المحلية.
- إجراءات منح التراخيص للقطاع الخاص تتسم بكثير من الروتينية والتعقيد، فتعدد جهات إصدار التراخيص تعطل الأعمال بشكل كبير قد تصل لأشهر وسنوات طويلة.
- لا يتم قياس رأى المجتمع المحلى حول القرارات والمشروعات السياحية المقترحة، أى أنه لا يتم إشراكهم فى عملية التنمية السياحية.

■ تتمثل أوجه رقابة الإدارات والهيئات المحلية على النشاط والمشروعات السياحية من خلال مفتشى الاحياء، والتقارير السنوية التى تصدر منها. ولكن لا يوجد شكل وإطار محدد لعملية الرقابة، كما لا يتم متابعة تنفيذ الخطط السياحية.

نتائج خاصة بدور الإدارة المحلية فى الاستغلال الأمثل للموارد السياحية :

- لا توجد آلية محددة لعملية وضع تصنيف للموارد السياحية، فتقوم تلك العملية على مجهودات شخصية، مما يتسبب فى جعل الموارد السياحية بالاسكندرية غير مستغلة بالشكل الأمثل لها.
- لا ترجع ملكية كل الموارد والأراضى السياحية بالإسكندرية إلى المحافظة، فالبعض يرجع لوزارات أخرى؛ مما يتسبب بعدم وجود وصاية للإدارة المحلية على عملية تطوير واستغلال تلك الموارد.
- يبذل المكتب العلمى والفنى بالإدارة المركزية للسياحة والمصايف العديد من المجهودات الخاصة بإقتراح مشروعات للتنمية وتطوير الموارد والمناطق السياحية.
- يتم عزل الأشخاص صانعى أفكار تطوير واستغلال الموارد والمناطق السياحية عن عملية تنفيذ والإشراف على المشروعات السياحية بمجرد عرضها للإستثمار.
- تأجير حرم الشواطىء يحتوى على دلالة بعدم إحترام المعايير التخطيطية عند استغلال الشواطىء، وبرغم وجود تحديد لحجم الطاقة الاستيعابية للشواطىء بالإسكندرية، إلا أنه عادة لا يتم الإلتزام بها نتيجة لتوافد المصطافين باستمرار على تلك الشواطىء.
- تقوم الهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة بإعداد إحصائيات دورية عن أعداد الزوار بالاسكندرية، ولكن تلك الإحصائيات تقتصر على الأعداد فقط وليس أغراض ودوافع الزيارة، مما لا يعطى لصانعى القرارات رؤية واضحة عن شكل الطلب السياحى بالمحافظة.
- تقوم الإدارات المحلية العاملة بالسياحة بعدد من المبادرات الاجتماعية بالتعاون مع حركات شبابية، هدفها تجميل وتشجير الإسكندرية وبالأخص المناطق السياحية، كما تقوم بتنظيم مسابقات لتشجيع الحركة السياحية.

توصيات البحث

موجهة إلى وزارة التنمية المحلية والإدارات والهيئات المحلية :

- توعية المجتمعات المحلية بأهمية دور وحدات الإدارة المحلية بكل المحافظات فى تسهيل الحصول على إحتياجاتهم، وفى دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بوجه عام والسياحية بوجه خاص، والتى تؤثر إيجابياً على مستوى معيشة أفراد المجتمع. ومن الممكن أن تتم التوعية من خلال حلقات نقاش، أو ورش عمل، أو من خلال حضور عددًا من أفراد المجتمع المحلى لإجتماعات الإدارات المحلية.

- ضرورة تواصل وزارة التنمية المحلية مع الأجهزة السياحية الرسمية بالدولة، ومناقشتها وإقناعها بأهمية دور الإدارات المحلية فى دعم عملية التنمية السياحية، فإرتباط الإدارة المحلية بالواقع المحلى يجعلها أكثر قدرة على دراسة وتحليل الأوضاع المحيطة بالنشاط السياحى.
- مراعاة أن يشتمل قانون الإدارة المحلية الجديد على منح الإدارات المحلية العاملة بالسياحة الحرية الكافية لأداءها لعملها دون تقييدها بعمليات روتينية تعرقل أعمالها، وأيضًا بشكل لا يسمح للأهواء الشخصية أن تقوم بتسيير الأعمال.
- إدراج المهام السياحية المناسبة لطبيعة عمل الإدارات المحلية ضمن إختصاصاتها فى القانون واللائحة الداخلية الجديدة المنظمة لعملها، مع مراعاة ألا تُثقل تلك الإدارات بمهام ليست مؤهلة للقيام بها.
- توفير ميزانية محددة وملائمة من الدولة للإدارات المحلية العاملة بالنشاط السياحى، حتى يتسنى لها تنفيذ مهامها بسهولة دون الإعتماد الكامل على الموارد الذاتية المعرضة للنقصان تحت أى ظروف طارئة.
- تكوين قنوات تواصل بين الإدارات المحلية المعنية بالعمل السياحى مثل الإدارة المركزية للسياحة والمصايف والهيئة الإقليمية لتنشيط السياحة، مع الجهات التابعة للجهاز السياحى الرسمى والمتواجدة على المستوى المحلى، مثل المكاتب الداخلية لوزارة السياحة، والهيئات القومية لتنشيط السياحة؛ وذلك لأجل توفير عملية إنسيابية لسير وتدفق المعلومات بين تلك الجهات، مما يجعل أعمالها متكاملة وليست متضاربة أو متداخلة.
- منح الإدارات المحلية صلاحية لممارسة إجراءات المتابعة والرقابة على تنفيذ الخطط السياحية، نظرًا لما تمتلكه من قدرة على رؤية الأوضاع المحلية بوضوح أكبر مما تراه الإدارات العليا التى قامت بوضع الخطط.
- دعم عملية الإرتقاء بالوعى والمعرفة السياحية للمجتمع المحلى، فبدون إدراك المجتمع المحلى لأهمية النشاط السياحى، وأهمية عمل الإدارة المحلية فى دعمه، فإنه لن يكون للتنمية قيمة فعلية. وتتمثل أهمية تلك العملية فى التأكيد على الأهمية الاقتصادية للنشاط السياحى بالنسبة لتوفير حياة كريمة لهم، ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال حلقات النقاش، والكتيبات الدعائية، والأهم من ذلك هو عدم تضارب مصالح أفراد المجتمع المحلى مع النشاط السياحى؛ وذلك حتى لا يأخذ المجتمع موقف عدائى من السياحة فى المنطقة.
- الإرتقاء بالكفاءات البشرية الإدارية والفنية الموجودة بالإدارات المختلفة؛ وذلك حتى يمتلكوا الخبرة والوعى الكافى لاتخاذ قرارات سليمة خاصة بالنشاط السياحى، ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال التدريب المستمر على أيدى خبراء من هذا المجال سواء من الجامعة أو من وزارة السياحة.

- دراسة المشروعات السياحية المقترح إنشاءها فى أى مدينة أو محافظة، دراسة وافية عن طريق المكاتب العلمية للإدارات المحلية، والتأكد من أهميتها لدعم اقتصاد المنطقة، ورفع المستوى المعيشى لأفراد المجتمع، والأهم منذ لك دراستها بيئياً من خلال متخصصين فى هذا المجال؛ وذلك للتأكيد على عدم وجود آثار سلبية خطيرة ناجمة عنها على البيئة، وكذلك مراعاة أن يكون تصميم المشروعات السياحية المقترحة على غرار التصميم المعمارى المحلى للمدينة.
- تحديث الإدارة المحلية لكافة البيانات والمعلومات الخاصة بالمدينة أو المنطقة، وحصر شامل لكافة الموارد السياحية المستغلة والغير مستغلة، وكذلك الأنشطة السياحية التى تمارس فى المدينة.
- الإلتزام بمعايير الطاقة الاستيعابية وبالأخص بالنسبة للموارد التى تتسم بالحساسية البيئية الشديدة، مثل الشواطىء، وذلك من خلال فرض لوائح داخلية تطبق بكل حزم، تقتضى ألا يتم تعدى الطاقة المسموح بها لأى شاطئء.
- استغلال الإدارة المحلية لكافة الأحداث والمناسبات الخاصة التى تمر بأى مدينة سياحياً، مثل الأعياد القومية، أو أى تقليد محلى، أو فلكلور وغيره؛ وذلك لدعم عملية التنوع فى المنتج السياحى المقدم، ولجعل كل مدينة منفردة فى النشاط السياحى الذى تقدمه.
- إلتزام الإدارات المحلية بالحفاظ على البيئة السياحية نظيفة، وذلك بالإتفاق مع شركات نظافة وشركات أمن، للمحافظة على جمال الأماكن السياحية، وأيضاً للمحافظة على سلامة الزوار.

مراجع البحث

مراجع باللغة العربية

- جاد، سارة. (٢٠١١) رسالة ماجستير بعنوان "إدارة مناطق الجذب السياحى الأثرية لتفعيل دورها على خريطة العرض السياحى- بالتطبيق على إحدى المناطق الأثرية-"، كلية السياحة والفنادق، الإسكندرية.
- على، عصام الدين. وسالم، أحمد. (٢٠٠١) ورقة بحثية بعنوان نظم المحليات فى مصر و دورها فى تفعيل المشاركة الشعبية لتنمية المناطق الحضرية، المعهد العربى لإنماء المدن، الخرطوم، جمهورية السودان.
- فرحات، باهر. (٢٠٠٦) رساله دكتوراه بعنوان " تأثير لامركزية الإدارة على التنمية العمرانية فى مصر " ، كلية الهندسة جامعه عين شمس، القاهرة .
- المعهد العربى لإنماء المدن (٢٠٠٢) ندوة بعنوان العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، بيروت، لبنان.
- نور الدين، ياسمين وآخرون (٢٠١٠) ورقة بحثية بعنوان نحو مجالس شعبية محلية فاعلة دراسة استطلاعية لرؤية عينة من المواطنين، مركز ماعت للدراسات الحقوقية والدستورية، القاهرة.

مراجع باللغة الانجليزية

- Castro , G. (2000) Tourism Resources Management, The World Bank Group , Available from : <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/110135/nrm.Pdf> {accessed at 23 July 2014}

- Connell, J. and Page, S. (n.d.) (2004) Visitor Attractions, {Chapter nine} IN " Tourism management – managing for change" –, Butterworh – Heinemann.
- Crofts , A. (2010) A master thesis titled "A Study of Local Government Engagement in Tourism in British Columbia",British Columbia University, Canda. Available from: <http://torc.linkbc.ca/torc/downs1/Local%20Gov%20Engagement%20in%20Tourism.Pdf> {Accessed at 27 July 2013}.
- EcoTrust Canda (2009) BC First Nations Land Use Planning : Effective Practices, Canda. Available from: <http://www.newrelationshiPtrust.ca/downloads/land-use-Planning-rePort.Pdf> { accessed at septemper 2013}
- Gildea, C. and Hanrahan, J. (2010) The Sustainable Management of Tourism Attractions in Ireland with a focus on cost savings, Available from: <http://www.shannoncollege.com/wP-content/uPloads/2009/12/THRIC-2010-Full-PaPer-C.-Gildea-and-J.-Hanrahan.Pdf> {accessed at 15 January 2014}
- Hancock, B.(2002) An Introduction to Qualitative Research, University of Nottingham, Available from: http://faculty.cbu.ca/Pmacintyre/course_Pages/MBA603/MBA603_files/IntroQualitativeRese arch.Pdf { accessed at 20 Septemper 2014}
- Hashimoto, A. and Telfer, D. (2006) Resource Management: Social, Cultural, Physical Environment and the Optimization of ImPacts , a chapter In Buhalis,D. and Costa,C.,Tourism Management Dynamics–Trends, Management and Tools, Butterworth–Heinemann, Great Britain.
- Inskeep,E . (1991) Tourism Planning – An Integrated and Sustainable Development APProach –, New York : Van Nostrand Reinhold .
- Knezevic, R. (2008) Contents and Assessment of Basic Tourism Resources, Tourism and Hospitality Management Journal , vol 14 ,no 1 , Croatia. Available from: http://www.nubkk.nu.ac.th/Picnews/s_1277704861.tourism_resource_-_rade.Pdf {accessed at 15August 2014}
- Leask, A. (2010) Progress in visitor attraction research: Towards more effective management, Tourism Management Journal, Elsevier. Available from http://mail.imb.usu.ru/docs/Bank%20English_Transleted%20Articles/English/Management/P rogress%20in%20visitor%20attraction%20research%20Towards%20more%20effective%20 management.pdf {Accessed at 9 April 2016}
- –Liddell, K.(n.d.)The Role of Local Authorities in Tourism – A Position statement from the Local Government Association– ,South Hams District Council , U.K. Available From:

http://led.co.za/sites/led.co.za/files/The_Role_of_Local_Authorities_in_Tourism.Pdf

{Accessed on 13 July 2013}.

- Neville, C.(2007) Introduction to research and research methods, Bradford university – school of management, Available from: <http://www.brad.ac.uk/management/media/management/els/Introduction-to-Research-and-Research-Methods.Pdf> {accessed at 20 September 2014}.
- NewZealand Ministry of Environment (2013) ImProving our resource management system. A discussion document , Wellington,NewZealand.
- Sanchez, M. (2009) A master thesis titled " Local Participation as a tool for Tourism Development in La Guajira Colombia ", Bournemouth University, Madrid.
- Schermerhorn, J.(2004) Core concepts of management, John Wiley & Sons, Inc, Ohio university, USA
- Weaver, D. and Lawton, L. (2002) Tourism Management, Wiley Publication.
- Yabuta, M.(n.d.) Management of Tourism Resources from Common Pool Approach; Establishing and Enforcing Global and Local Systems to manage Tourism Development ,International Conference on August on August 17–18 in Fukuoka, Japan ,Available from <http://web.ias.tokushima-u.ac.jp/naito/No.5%28Yabuta%29.Pdf> { Accessed at 18 September 2013}.
- Yüksel, A. & Yüksel, F.(n.d.)Decentralized Tourism Administration: Is It The Way Forward ? Leisure Industries Research Centre, England. Available from: <http://www.oPf.slu.cz/vvr/akce/turecko/Pdf/YukseIF.Pdf> {Accessed At 13 Feb 2014}.