

تقييم دور التشارك الأفقي و الراسي في دعم المخطط السياحي المصري: بالتطبيق علي محافظة الاسكندرية

غادة الخياط

أستاذ – قسم نظم المعلومات
كلية التجارة – جامعة الإسكندرية

أحمد هاشم

مدرس – قسم الدراسات السياحية
المعهد العالي للسياحة والفنادق وترميم الآثار بأبي قير

حنان العصار

أستاذ – قسم الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق – جامعة الإسكندرية

سمر القصر اوي

أستاذ مساعد – قسم الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق – جامعة الإسكندرية

ملخص البحث

المتقدمة، ولذلك تناولت الدراسة دعم المخطط السياحي من خلال أحد أهم الاتجاهات الحديثة وهو التخطيط التشاركي الذي يجب تفعيل محوريه الرأسي والأفقي وهو ما يحقق دعماً مباشراً وغير مباشر للمخطط السياحي وتضمن مواجهة كافة المتغيرات في بيئة التخطيط بكفاءة عالية وتعمل على تخفيف من المركزية الشديدة في وضع الخطط السياحية وتساعد في توفير الأدوات المناسبة لدعم لا مركزية المعلومات، وتضمنت الدراسة مقابلات شخصية مع المخططين السياحيين على مستوى أجهزة التخطيط القومية بالإضافة إلى المخططين على مستوى محافظة الإسكندرية لتقييم الوضع الحالي لاتجاه التخطيط التشاركي، وقد خلصت

لا شك في ان تخطيط قطاع السياحة من المهام المعقدة التي تواجه المخططين في المقاصد السياحية المختلفة نظراً لطبيعة المنتج السياحي المركب والمتشابك والذي يتكون من عدد كبير من الصناعات والخدمات المغذية له بالإضافة إلى وجود عدد كبير ومتداخل من أصحاب المصلحة الفاعلين في تنفيذ مخططات التنمية السياحية وغياب التنسيق والتشارك معهم في وضع الخطة يعنى فشل عملية التخطيط السياحي، لذلك لم يعد ممكناً لمنظمة واحدة أيا كانت سلطاتها ومسئولياتها ان تعمل بشكل منعزل وبصورة مغلقة مع التخطيط التامى لقطاع السياحة سواء في الدول النامية او

التخطيط في ظل التشارك مع كافة اصحاب المصالح (Jamal and Getz,1995).

من هنا، تظهر الأهمية المتزايدة لعمليات التشارك والتعاون والاتصال في وضع الاستراتيجية السياحية للمقصد السياحي والخطط المنبثقة منها بحيث تصبح عملية التخطيط السياحي على الشكل الشبكي الذي يتداخل فيه كافة الأطراف الفاعلة والتي تضمن تحقيق أكبر قدر من التنسيق والمرونة في كافة مراحل التخطيط السياحي ولتنفيذ ذلك يجب ان تقوم أجهزة السياحة الرسمية - بصفتها الجهة المنظمة لعملية التنمية السياحية في معظم دول العالم - بتطوير الأدوات والأساليب التي تعزز التفاهم والتنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة في عملية التخطيط التشاركي سواء على المستوى الرأسي أو الأفقي (Dredge, 2006).

بصورة عامة فإن عملية التخطيط السياحي تتم في معظم دول العالم أما من قبل السلطات المركزية (مثل أجهزة السياحة الرسمية) أو إدارات السياحة المحلية أو من خلال التنسيق بينهما، إلا أنه في بعض البلدان النامية- ومنها مصر- يتم استبعاد السلطات المحلية من المشاركة بشكل وثيق في وضع الخطة السياحية حيث لديهم خبرة قليلة في تخطيط وتطوير وإدارة القطاع السياحي، على الرغم من نجاح الهيئات المحلية من المشاركة الفعالة مع الإدارات المركزية في عملية التخطيط السياحي في العديد من دول العالم، نظراً للمعرفة التي يتمتعون بها عن الأوضاع المحلية المختلفة ومن هنا تأتي أهمية التنسيق والتواصل بين الأجهزة السياحية المركزية والادارات الحكومية المحلية عند التخطيط لقطاع السياحة وذلك يستلزم أدوات وأساليب أكثر

الدراسة إلى ضعف اتجاه التخطيط التشاركي الراسي والأفقي والذي أدى إلى محدودية وضع المخططات السياحية المحلية في محافظة الاسكندرية، و اوصت الدراسة بضرورة تطبيق آليات واضحة لتفعيل اتجاه التشارك وهو ما يساهم بشكل كبير في تحسين اداء و كفاءة المخطط السياحي المحلي في محافظة الاسكندرية ، وقد اقترحت الدراسة هيكلاً واضحاً لمنظومة التخطيط السياحي التشاركي على مستوى محافظة الإسكندرية.

الكلمات الدالة

التخطيط السياحي، التخطيط التشاركي، المخطط السياحي، هيئات التخطيط المحلي، اتجاه التشارك الأفقي و الراسي، محافظة الاسكندرية .

١- مقدمة

على الرغم من أهمية التنسيق والاتصال الرأسي والأفقي لجهاز السياحة الرسمي عند التخطيط لقطاع السياحة إلا أنه من الصعوبة في الوقت الراهن تحقيق هذا التفاعل في بعض الدول النامية والتي يعثرها غياب التواصل والتفاعل الرأسي والذي يتمثل في التنسيق والاتصال داخل جهازالسياحة الرسمي نفسه في كافة مستوياته الإدارية أو الاتصال الأفقي الذي يعمل على تكامل جهاز السياحة الرسمي مع اصحاب المصلحة لتحقيق تنمية مستدامة لقطاع السياحة على مستوى الهيئات الحكومية الاخرى او القطاع الخاص ولذلك يتطلب التخطيط للتنمية السياحية المستدامة تطوير آليات وعمليات جديدة لدمج الاتجاهات المختلفة لنظام

المجتمع المحلى والقطاع الخاص office of the deputy prime Minister, UK,2003)، أي أن المشاركة المجتمعية هي جزء من عملية التخطيط التشاركي (Pinelopi, 2007). وبالتالي جاءت عملية تفعيل المشاركة في بعض الدراسات قاصرة على اشتراك المجتمع المحلى كنوع من انواع الديمقراطية في عملية التخطيط السياحي (Twitchen and Adams. 2011) ومن ثم غياب التفعيل الكامل للتخطيط التشاركي على مستوى جهاز السياحة الرسمى بشقية الأفقى والرأسى .

لذلك فإن الدراسة الحالية تختلف عن معظم الدراسات السابقة في انها:

- ١- تتناول مفهوم التخطيط التشاركي بمفهومه المتكامل المعتمد على ارتباط جهاز السياحي الرسمى بعلاقات اتصالية افقية ورأسية في كافة مراحل التخطيط للسياحة.
- ٢- تضع رؤية كاملة لتفعيل التخطيط التشاركي على مستوى جهاز السياحي الرسمى بصفته المسئول الأول عن تخطيط وتنمية قطاع السياحة في العديد من الدول النامية ومنها مصر .
- ٣- التركيز على إشراك الجهات الرسمية المحلية في محافظة الاسكندرية والتي تتواجد في ادنى الهرم التنظيمي لجهاز السياحة الرسة في عملية التخطيط السياحي المحلى سواء كان متوسط او طويل الأجل وبالتالي العمل على تحقيق التوازن ما بين استراتيجيتى التخطيط من أسفل إلى اعلى والتخطيط من اعلى إلى أسفل بما يتلاءم مع طبيعة الحالة المصرية.

مرونة وديناميكية تدعم عملية الاتصال بين الأطراف الفاعلة (Can and Alaeddinoglu,) (2014).

٢- الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة مفهوم دور المشاركة في تحقيق التنمية السياحية و التي علي رأسها الدراسة التي قامت بها Pinelopi والتي هدفت الي تقييم دور المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط السياحي، كما اوضح Claiborne في الدراسة التي اعدھا اهمية المشاركة المحلية في تحقيق عملية التنمية السياحية بالاضافة الي الدراسة التي اعدھا Dredge و التي استنتجت ضرورة ادارة عملية المشاركة و حل الخلافات و التضارب الناتج عنها من اجل تحقيق تنمية مستدامة لقطاع السياحة .

الا ان معظم الدراسات السابقة تناولت مفهوم وأبعاد التخطيط التشاركي من منظور واحد فقط وهو المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط إلا أنه يوجد منظور أشمل وأعمق لعملية التخطيط التشاركي تجاهلته معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والذي يتركز على محورين أساسيين لتحقيق عملية التشارك في التخطيط، محور الرأسى والذي يعتمد على أشراك كافة الجهات الفاعله في عملية التخطيط السياحي على مستوى الإدارات والمنظمات التابعة لجهاز السياحة الرسمى، بالإضافة إلى المحور الأفقى المعتمد على التعاون بين المنظمة الرسمية المسئولة عن التخطيط السياحي وبين كافة المنظمات والجهات الأخرى المرتبطة بعملية التخطيط السياحي بما في ذلك

الاطار النظري:

نتائجها بالتساوي على جميع الأعضاء الفاعلين في المجتمع.

٣- مفهوم اتجاه التخطيط التشاركي

- كما قدم هيلي Healy التخطيط التعاوني باعتباره تفويض المسؤولية لإعداد وتنفيذ خطط لمجموعة من أصحاب المصلحة يمثلون جميع المصالح المعنية، ويستخدم التفاوض على أساس توافق الآراء للتوصل إلى اتفاق نهائي ويتم استخدام التخطيط التعاوني كوسيط لتسهيل عملية المشاركة من خلال أساليب التفاوض القائمة على تحقيق الفائدة لكل الأطراف، وقواعد التوافق للتواصل إلى اتفاق، وتقصى الحقائق بشكل مشترك لتطوير الخطط التي يتم بعد ذلك رفعها للهيئات القانونية التي تحتفظ بسلطة الموافقة النهائية (Purbani, 2017).

تستخدم مصطلحات متعددة لوصف أنواع التخطيط التعاوني أوالتشاركي بما في ذلك الشراكات partnerships الواسطة Mediation، التخطيط القائم على المجتمع المحلي Community based planning، بناء توافق في الآراء Consensus building وصنع القرارات المشتركة، والإدارة المشتركة إلا أن السمة المشتركة في جميع هذه النماذج التعاونية هي إشراك أصحاب المصلحة في وضع خطط التنمية السياحية (Gunton et al., 2007). و يمكن التعرف على مفهوم التخطيط التشاركي من خلال المفاهيم التالية (Bramwell and Lane, 2000).

- كما يمكن تعريفها بانها عملية تواصل ذات اتجاهين بين الهيئة المحلية والمجتمع تعتمد على تبادل المعلومات بين الطرفين وتقديم مدخلات من المواطنين بشأن قضية ما قبل اتخاذ الهيئة قراراً بشأن القضية أو وضع السياسات والخطط أو تحديد اتجاهها لآخذ القرار (صندوق تطوير واقرض البلديات، ٢٠٠٩).

- معظم مناقشات التخطيط التعاوني أو التشاركي اعتمدت على تعريف جراي Grey لمفهوم المشاركة حيث أنها "هي عملية لتجميع الجهود والأفكار والموارد الملموسة مثل المعلومات، الأموال، والعمالة... ألخ من خلال جهتين أو أكثر من أصحاب المصلحة لحل عدد من المشكلات والتي لا يمكن حلها بشكل فردي.

- كما تناول واتشورن Watchorn مفهوم التخطيط التشاركي علي انه التعاون كوسيلة للتعامل مع المشكلة المعقدة التي تتطلب ظهور استجابات تنظيمية متعددة ومشاركة ما بين المنظمات المختلفة في مجالات النظرية التنظيمية وتحليل السياسات والتطوير التنظيمي (Watchorn, 1998).

- كما حدد كلا من برامويل Bramwell و لان Lane مفهوم التخطيط التشاركي علي انها عملية مشتركة لصنع القرار في المجال السياحي تتم من خلال رؤية مشتركة عبر وضع إجراءات هادفة لحل المشكلات التنموية في هذا المجال والتي تتم بين أصحاب المصلحة الرئيسيين والذين يتقاسمون السلطة والموارد والمسؤولية، وتلك العملية تؤثر

- بينما تقترح الدراسة الحالية المفهوم التالي لاتجاه التخطيط التشاركي حيث انه اتجاه تخطيطي مرن

جميع مداخل التخطيط إلى (عبد السلام وحسن، ٢٠٠٣):

- الخلطة Deconcentration: المقصود هو خلطة محدودة للسلطات وهي الأسلوب الأكثر ميلا نحو المركزية (تخطيط من أعلى إلى أسفل) فهي الأكثر ارتباطاً بالإدارة المركزية حيث تنتقل مسؤوليات التنفيذ فقط للمحليات وذلك في بعض الشؤون التي تحتاج إلى متابعة ميدانية بينما تظل سلطة اتخاذ القرارات و عملية التخطيط مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإدارة المركزية تظل السياسات المالية من سلطة الإدارة العليا التي توجه الميزانية وفقاً لأولويات عامة.

- الاستقلالية Devolution: وهي تمثل مدخل التخطيط من أسفل إلى أعلى حيث أن الإدارة المعتمدة على المحليات وهيئات السياحة المحلية بشكل كامل سواء في اتخاذ القرارات أو في التخطيط أو القدرات على تمويل المشروعات والخدمات من خلال موارد اقتصادية مستقلة مثل الجهود الذاتية والقطاع الخاص والشراكة ومشروعات B.O.T* أحياناً وتمثل المحليات في

يعتمد على تفويض جزء من مسؤوليات وضع وتنفيذ خطط التنمية المحلية (العلاجية والوقائية) إلي هيئات التخطيط المحلية من خلال عملية الاتصال والتكامل الرأسي، والتي بدورها تعمل على تحقيق أفضل إشراك وتعاون ممكن مع أصحاب المصلحة في عملية التخطيط السياحي وفقاً لظروف الدولة التنظيمية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال عملية التكامل الأفقي وذلك لإحداث تغيير إيجابي وفق الأهداف المرسومة والمتفق عليها للوصول إلى تحقيق التنمية السياحية المستدامة مع مراعاة توزيع المنافع على كافة شرائح المجتمع المحلي.

- وبالتالي فإن اتجاه التخطيط التشاركي لا يقدم فقط طريقة للتعامل مع العديد من أصحاب المصلحة المشاركين في عملية التخطيط والتنمية، وإنما هي أيضاً أداة فعالة للتعامل مع العديد من السياسات المختلفة على مختلف المستويات الحكومية (Sillia , 2013).

٤- خصائص اتجاه التخطيط التشاركي

تعريف اتجاه التخطيط التشاركي يبرز أهم خصائصه، وهي كما يلي:

١- يتسم فكر التخطيط التشاركي بالمرونة في التعامل مع عملية التخطيط وما يلزمها من عمليات للتشارك والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة وذلك من منظور درجة مركزية التخطيط السياحي داخل الجهاز التخطيطي المسئول عن تخطيط قطاع السياحة حيث تنقسم درجات المركزية في

(*مشروعات التشييد والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T) Build, Operate And Transfer: انه تعهد من الحكومة أو إحدى الوزارات أو الهيئات التابعة لها إلى مؤسسة خاصة محلية أو أجنبية أو مشتركة باتخاذ وسائل معينة لإنشاء مرفق عام لإشباع حاجة عامة مثل الطرق والمطارات والموانئ ومحطات الطاقة وغيرها، وذلك على حساب هذه المؤسسة (الإشياء)، ثم تقوم هذه المؤسسة بإدارة المرفق وتؤدي الخدمة للجمهور المستفيد من ذلك لمدة معينة بشروط محددة تحت إشراف الجهة المتعاقدة ورقابها (التشغيل)، لتقوم بعد ذلك بنقل أصول المرفق أو المشروع للدولة أو الجهة المتعاقدة في حالة جيدة قابلة لاستمرار تشغيله (التحويل)، يعد نظام B.O.T أحد الوسائل الملائمة لتمويل مشروعات البنية الأساسية بعيداً عن ميزانية الدولة حيث يتحمل المستثمر الأعباء المالية لإقامة هذه المشروعات مقابل العوائد المحصلة نتيجة للتشغيل وهذا يعني تخفيف الأعباء التمويلية ومخاطرها عن الدولة ولا شك أن هذا النظام يساعد الدول التي تعاني من ضعف الاستثمارات إقامة المشروعات التي تحتاج لأموال طائلة لا تتوفر لديها.

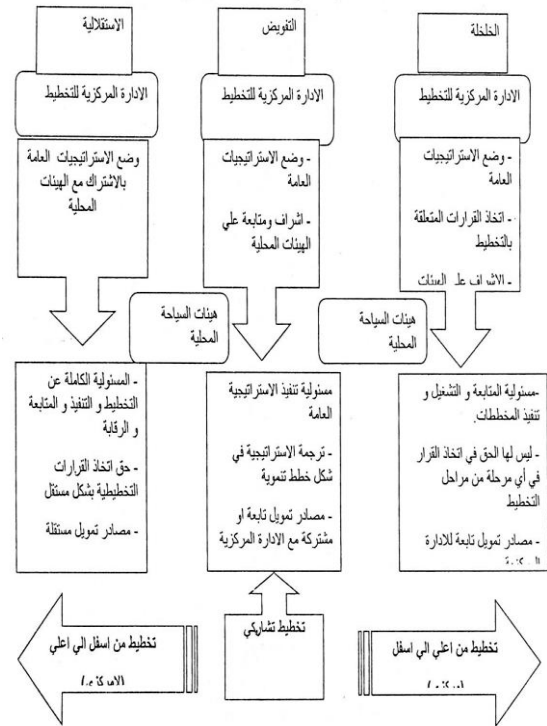
المصدر: أمل نجاح البشبيشي (٢٠٠٤)، نظام البناء والتشغيل والتحويل B.O.T، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية العدد الخامس والثلاثون، المجلد (٣)، المعهد العربي للتخطيط- الكويت ص ص ٤ - ٨.

٢- يتميز مدخل التخطيط التشاركي أيضاً بإشراك أصحاب المصلحة بصفة خاصة والمجتمع المحلي بصفه عامة في عملية التخطيط السياحي من خلال الهيئات المحلية التي تعتبر كوسيط لترجمة توجهات وأفكار وقرارات أصحاب المصلحة في شكل مخططات سياحية قابلة للتنفيذ فعلياً على أرض الواقع ورفعها إلى الإدارة المركزية للإشراف والمتابعة على سير عملية التنفيذ، ويمكن تقسيم المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط إلى الأنواع والمستويات التالية :

نلاحظ انه تتعدد مستويات المشاركة المجتمعية في عمليات التخطيط حيث تتراوح ما بين "المشاركة الخادعة" التي تتم ظاهرياً فقط أما من خلال الحوافز المادية أو إشراك أفراد غير مؤهلين في عملية التخطيط ثم مستويات " المشاركة السلبية وإعطاء المعلومات" حيث أن كل هذه المستويات تدخل في اطار مدخل التخطيط من اعلى إلى اسفل لان المجتمع المحلي يتم إدراجه في عملية التخطيط كعنصر متلقى فقط لنتائج العملية التخطيطية. مروراً بالمستوى الوسطى من عملية المشاركة والذي يسمى مستوى "الإشراك والتعاون" وهو من قبيل عملية التخطيط التشاركي حيث انه يقوم على تحقيق مشاركة فعالة من المجتمع المحلي في كافة مراحل في كافة مراحل عملية التخطيط السياحي بالتشارك مع الهيئة المحلية التي يكون لها السلطة في وضع الخطط النهائية القابلة للتنفيذ بالإضافة إلى دعوة جميع أصحاب المصلحة في عملية التخطيط وهذا المستوى التشاركي هو الأكثر ملائمة للتنفيذ في الدول النامية وفقاً لظروفها واحتياجاتها

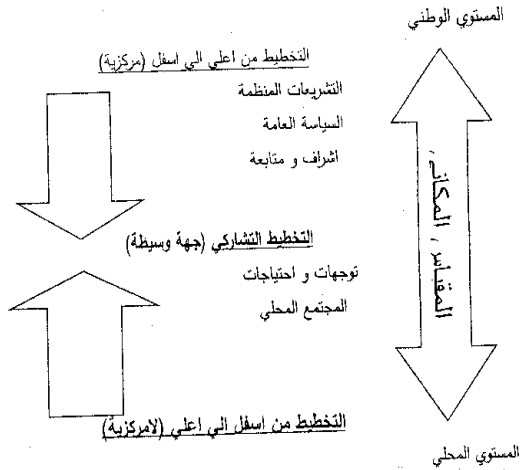
هذه الحالة الارتباط المباشر بالسكان حيث أن أعضاء هذه المحليات منتخبين من قبل الشعب كما ترتبط بالإدارة المركزية بالمشاركة في وضع السياسات العامة للتنمية.

- التفويض Delegation: وهو أسلوب إداري متوسط بين الأسلوبين السابق عرضهم حيث تتمتع المحليات بحق اتخاذ القرارات ووضع المخططات التنموية وتنفيذها ولكن بإشراف ومتابعة من الإدارة المركزية. وهذا الأسلوب الإداري يمثل اتجاه التخطيط التشاركي بشكل مباشر فهو يقع في نقطة وسيطة بين المركزية المطلقة واللامركزية المطلقة ويمكن التحكم بحجم المسؤوليات التخطيطية المخولة للإدارات المحلية في عملية التخطيط السياحي.



شكل رقم (١) درجات المركزية في جميع مداخل التخطيط
المصدر: الباحث

إلى أن تصل في بعض الدول المتقدمة إلى مدخل التخطيط من أسفل إلى أعلى كما في الشكل التالي.



شكل رقم (٢) تدرجات مدخلي التخطيط
المصدر:

Murat kasimoglu and Handan Aydin (2012).
Strategies for Tourism industry- Micro and Macro
.perspectives In Tech

٤- لا يقتصر توزيع المنافع الناتجة من تنفيذ خطة التنمية السياحية على أصحاب المصلحة المشاركين في عملية التخطيط فقط بل على جميع شرائح المجتمع المحلي المنخرطين بشكل مباشر وغير مباشر في النشاط السياحي.

٥- خصائص محوري التخطيط التشاركي

اقتصرت المفاهيم المختلفة للتخطيط التشاركي في قطاع السياحة على الدمج والإشراك الفعال للمجتمع المحلي فقط في عملية التخطيط السياحي إلا أن المفهوم المقترح من قبل الدراسة تناوله بصورة أكبر شمولية ليشمل تحقيق التشارك والتكامل في عملية التخطيط التشاركي في قطاع السياحة على الدمج والإشراك الفعال للمجتمع المحلي فقط في عملية

الحالية، انتهاءً بالمستوى المتقدم من عملية المشاركة والذي يشمل مرحلة التعاون حيث يتكون كيان مؤسسي وتشريعي مشترك بين الهيئة المحلية والممثلين عن المجتمع المحلي وبحيث يمتلكون نفس المسؤوليات والسلطة اللازمة للقيام بوضع وتنفيذ الخطط المختلفة، ويتمثل المستوى الأكثر تطرفاً في عملية المشاركة من خلال التمكين أو التعبئة الذاتية "Self Mobilization" والتي تضمن تحرك المجتمع المحلي من خلال اتخاذ مبادرات مستقلة من مؤسسات خارجية بعيداً عن الهيئات المحلية التابعة للدولة حيث يضمن هذا المستوى سيطرة المجتمع المحلي على استخدام الموارد المتاحة على المستوى المحلي وبالتالي فهذا المستوى يدخل في إطار عملية التخطيط من أسفل إلى أعلى.

٣- أحد الخصائص المميزة لمفهوم التخطيط التشاركي المقترح هو ضرورة وجود هيئة محلية تعمل كوسيط لتجميع آراء واتجاهات وأهداف المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة من جهة، والسياسات والاتجاهات والأهداف العامة التي يصدرها جهاز التخطيط المركزي في الدولة من جهة أخرى، وتقوم الهيئة المحلية بترجمة كل هذا في شكل خطط مختلفة قابلة للتنفيذ، وكلما اتجهت عملية التخطيط إلى نطاق مكاني أوسع أي إلى التخطيط علي المستوى الوطني كلما ازدادت حدة استخدام مدخل التخطيط من اعلي الي اسفل بالاعتماد على توجيهات ورؤية الهيئات المحلية، وكلما كان الاتجاه التخطيطي على المستوى المحلي زادت نسبة التشارك والتكامل مع أصحاب المصلحة

الذي يمثل التكامل والاتصال بين جميع أجزاء التخطيط المركزي لقطاع السياحي فبدون هذا المحور يصعب تحقيق التكامل الأفقي (المعهد العربي للتخطيط، ٢٠١٤).

٦- تدرجات تطبيق الاتجاه التشاركي في عملية التخطيط

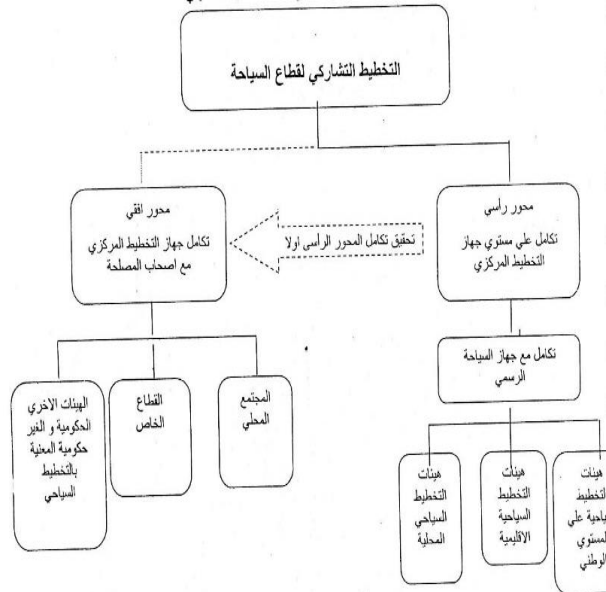
ظهر اتجاه التخطيط التشاركي في الأساس لتلافي نقاط الضعف التي ظهرت في كلا من مدخلي التخطيط (أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى) وخصوصاً عند تطبيقهما في الدول النامية التي تعاني من قصور شديد في البنية التنظيمية والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية والتي تحد من فاعلية تطبيق مدخل التخطيط من أسفل إلى أعلى بالإضافة إلى القصور الذي أظهره مدخل التخطيط المركزي في تلك الظروف نتيجة الانغلاق و المركزية الشديدة لعملية التخطيط، وبالتالي فإن اتجاه التخطيط التشاركي يراعى هذه الظروف في بيئة العمل التخطيطي ويتيح مرونة تدرجية لجهاز السياحة الرسمي في اختيار حجم المسئوليات والسلطة ودرجة المركزية التي يمكن أن تتاح لهيئات السياحة المحلية والأطراف المعنية في وضع وتنفيذ الخطط السياحية، وذلك وفقاً لظروف واحتياجات الجهاز التخطيطي حيث يتراوح ما بين:

١. عرض الخطط الأولية للنقاش مع أصحاب المصلحة - بما فيهم هيئات السياحة المحلية - وإخضاعها للتغيير.
٢. عرض أبعاد المشكلة والتحديات الراهنة وتطلب من أصحاب المصلحة وضع مقترحات

التخطيط السياحي إلا أن المفهوم المقترح من قبل الدراسة تناوله بصورة أكبر شمولية ليشمل تحقيق التشارك والتكامل في عملية التخطيط السياحي من خلال محورين متكاملين (Pinelopi, 2007):

-محور رأسي: يتضمن تحقيق تكامل وتواصل فعال بين جميع أجزاء جهاز التخطيط المركزي لقطاع السياحة سواء على المستوى المحلي والإقليمي والقومي.

-محور أفقي: يشمل تكامل وتشارك فعال لجهاز التخطيط المركزي بجميع هيئاته مع جميع أصحاب المصلحة بشكل مباشر وغير مباشر، ومن ضمنها المجتمع المحلي والقطاع الخاص والوزارات المعنية.



شكل رقم (٣) محور اتجاه التخطيط التشاركي

المصدر: الباحث

وبالتالي فإن المفهوم المقترح للتخطيط التشاركي من خلال الدراسة يعتبر عملية المشاركة المجتمعية في التخطيط السياحي هي جزء أصيل من المحور الأفقي للتكامل بين جهاز لسياحة الرسمي بجميع هيئاته وبين أصحاب المصلحة متضمنا في ذلك المجتمع المحلي، كما يقوم علي المحور الرأسي

١- يساعد المخطط على زيادة أوجه التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف التي ترتبط بالعملية التخطيطية

٢- يساهم في خفض التكاليف اللازمة لبناء واستكمال الخطوات الضرورية لإعداد الخطط التنموية.

٣- يخلق قبول عام من كافة أصحاب المصلحة اتجاه القرارات التخطيطية التي تتم المشاركة بها والعمل على تنفيذها والدفاع عنها.

٤- يساهم في تعزيز وعي الأفراد بمشاكل مجتمعاتهم والإمكانيات المتوفرة وذلك لإيجاد حلول للتغلب على هذه المشكلات.

٥- يعزز عملية تصويب القرارات والسياسات التنموية من خلال أحداث توافق بين الأطراف المتعارضة (Fachnlea and Tyrväinen, 2013)، وبالمحصلة يؤدي ذلك إلى آراء مطورة أكثر فيما لو كانت السياسات والقرارات التنموية الناجمة عن لجان التخطيط المركزي الغلقة.

٦- تعتبر عملية المشاركة وسيلة لتحقيق الفعالية للمخططات من خلال:

أ- توفير بيانات حقيقية عن واقع المجتمعات المحلية.

ب- إقامة نسق من العلاقات السليمة يراعى قيم وعادات المجتمع.

ج- ضمان التكامل والتعاون المشترك بين العديد من أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات مما ينتج عملية تخطيطية أكثر مرونة وأيضاً أكثر حساسة للظروف المحلية مع استيعاب لكافة المتغيرات.

٧- يمكن من مشاركة الأطراف المعنية في عملية التخطيط السياحي بشكل فعال مما يتيح أكبر قدر

وأفكار لعملية التخطيط، ويقوم بترجمتها في شكل خطط قابلة للتنفيذ.

٣. خلخلة بعض مسئوليات جهاز التخطيط المركزي إلى هيئات السياحة المحلية لوضع الخطط وتنفيذها على المستوى المحلي مع ضمان المشاركة الفعالة من أصحاب المصلحة وتحت إشراف ورقابة الإدارة المركزية.

٤. تكوين شراكة فعلية يكفلها الإطار التشريعي بين الهيئة الحكومية وممثلين عن أصحاب المصلحة من اجل وضع الخطط التنموية في إطار سياسة موحدة من جهاز التخطيط المركزي.

لذلك لا يمكن فصل التخطيط التشاركي في إطار ديمقراطي عن مفاهيم اللامركزية حيث من الضروري تحديد العلاقات المركزية - المحلية أي العلاقة بين النموذجين التقليديين للتخطيط (من اعلى إلى أسفل والأخر في أسفل إلى اعلى) وتحقيق التوازن فيما بينهم لتحقيق أهداف اتجاه التشارك، كما أن ذلك يرفع من شأن التنمية المرتكزة على المبادرات المحلية واستكمال دعم جانبي التنمية من عرض وطلب معا (معهد التخطيط القومي، ٢٠١٦).

٧- أهمية التخطيط التشاركي في دعم المخطط السياحي

إن للتخطيط التشاركي دوراً مهماً يتمثل في دعم ومساندة المخطط السياحي من خلال النواحي التالية (غانم، ٢٠٠٨):

الإسكندرية وفقاً لآراء خبراء التخطيط في أجهزة التخطيط الرسمي.

٢- مجتمع الدراسة:

تم تقسيم المقابلات الشخصية بين مستويين:

١ - المستوى القومي وتشمل مقابلات شخصية مع عدد من المخططين وهي تستهدف ما يلي:

* تقييم الوضع الحالي لمحوري التشارك في عملية التخطيط السياحي.

* سبل تفعيل اتجاه التشارك في عملية التخطيط السياحي.

* تقييم مدى أهمية تفعيل اتجاه التخطيط التشاركي من وجهة نظر المخططين.

* تقييم الدور الحالي للهيئات المحلية في وضع خطط التنمية السياحية.

٢- المقابلات الشخصية على مستوى محافظة الإسكندرية و تختلف قائمة الأسئلة المطروحة علي المخططين في المستوى المركزي (القومي) عنها علي مستوى المخططين في محافظة الإسكندرية، وذلك للوصول إلى أكبر قدر من المعلومات عن طبيعة النظام التخطيطي السياحي بصورة أكثر واقعية وشملت الدراسة الجهات التالية:

* بعض أحياء محافظة الإسكندرية: وتشمل رؤساء الأحياء (أو ما ينوب عنهم) وإدارات الشواطئ و إيجارات التخطيط والمتابعة في كلا من (حى شرق وحى وسط وحى غرب وحى المنتزه أول وحى العامرية وحى العجمي)

ممكن من التنوع في المعارف والمواقف والقدرات الأخرى في عملية صنع المخططات السياحية مما يضىثقل وواقعية وابتكار على الخطط الموضوعه من قبل المخطط.

٨- يراعى مدخل التخطيط التشاركي الظروف الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية للبدان النامية حيث أنه يجمع ما بين مميزات المركزية واللامركزية ويقلص نقاط ضعفهما إلى الحد الأدنى في أن واحد عند التخطيط للتنمية السياحية .

٩- يعمل على تشجيع الأنشطة الأخرى غير سياحية مما يوسع قاعدة المنفعة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي ككل (Bramweel and lane, 2000).

١٠-يسمح التخطيط التشاركي بتغلغل ووصول خطط التنمية السياحية للمناطق البعيدة عن المركز أو العاصمة والتي تكون فيها الخطط والمشاريع التي تصدر من قمة الهرم التخطيطي غير قادر فعليا على تحديد متطلبات وظروف التنموي السياحية في تلك المناطق.

١١-يقدم تصور واضح ومحدد لطبيعة المشكلات التي يواجهها أصحاب المصلحة، الأمر الذي يساعد على رسم الأهداف وتحديد الأولويات بدقة بالغة (غنيم، ٢٠٠٩) .

الاطار العملي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التقييم الفعلي لواقع التخطيط التشاركي بشقيه الأفقي والرأسي في قطاع السياحة المصري سواء على المستوى المركزي أو على مستوى إدارات التخطيط المحلي في محافظة

المعلومات المتكاملة ومدى إمكانية تطبيقها في الوقت الراهن.

* إدارة التخطيط والمتابعة بديوان عام محافظة الإسكندرية.

- طبيعة الموضوع التي قد تكون معقدة أو مربكة للمبحوثين والتي تنبع من طبيعة اتجاه التشارك نفسه في عملية التخطيط وتنوعه وتعدد مراحلها

* الإدارة المركزية للسياحة و المصايف.

* مكتب وزارة السياحة بمحافظة الإسكندرية.

٣- منهجية واداة الدراسة الميدانية:

وقد تم تحديد عدد من الأسئلة المفتوحة والتي تختلف وفقاً لحيز الدراسة سواء على المستوى المركزي أو المحلي لمحافظة الإسكندرية وقد تم اختيار عدد من الجهات الحكومية المسؤولة بشكل مباشر عن عملية التخطيط السياحي في محافظة الإسكندرية لتقييم اتجاه التخطيط التشاركي في مصر من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من المخططين السياحيين في اجهزة التخطيط المركزي في مصر بوجه عام وعلى مستوى المحلي للتخطيط في محافظة الإسكندرية بوجه خاص.

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي في تقييم الوضع الراهن لاتجاه التشارك في اجهزة التخطيط السياحي، كما تم استخدام أسلوب المقابلة الوصفية Semistructred qualitative interview لتحليل استراتيجية التخطيط السياحي الحالية ولتقييم اتجاه التشارك الرأسي والأفقي في مصر، وذلك نظراً لطبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب ما يلي:

- تعتبر المقابلة الشخصية من اهم طرق جمع المعلومات والبيانات وأكثرها صدقاً، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المبحوث ، وكذلك اتجاهاته وميوله ، وهذا مالا يمكن الوصول إليه إلا من خلال المقابلة الشخصية،

وبالتالي تعتبر المقابلات الشخصية احد اكثر الأدوات ملائمة للاطر التطبيقية في هذه الدراسة لأنها تعمل على جمع معلومات وصفية من خبراء التخطيط في المجال السياحي على المستويين المركزي والمحلي لمحافظة الإسكندرية مما يتيح رؤية افضل لتحليل واقع الدراسة ونتائجها واقتراح السبل والأدوات الملائمة للأوضاع الحالية التي تدعم عملية التخطيط السياحي في محافظة الإسكندرية.

- جمع معلومات مفصلة عن طبيعة الوضع الحالي للتخطيط التشاركي في مصر وهى في الأغلب معلومات وصفية يتم جمعها وفقاً لآراء المبحوثين.

- الرغبة في طرح الأسئلة التي تتطلب شرحاً مطولاً من المخططين عن اتجاهات التطوير المقترحة لاتجاه التخطيط التشاركي في التنمية السياحية، وكيفية دعم المخطط السياحية في اطار من التكامل مع أصحاب المصلحة من خلال نظم

٤- إجراءات الدراسة الميدانية:

تم عمل مقابلات شخصية مع ٣٧ مسؤلاً عن عملية التخطيط السياحي حيث كان توزيعهم ١٢ مسؤلاً على المستوى القومي و ٢٥ مسؤلاً على

لضمان نجاح تنفيذ الخطط الموضوعة إلا أن الواقع العملي في منظمات التخطيط السياحي في مصر يعكس عدد من المحددات والتي تعيق تلك المنظمات عن قيامها بدور فعال في التنمية السياحية بشكل خاص والتنمية الاقتصادية و الاجتماعية بشكل عام .

ومن خلال تسليط الضوء على الملامح الرئيسية للاطار القانوني والمؤسسي الذي يحكم التخطيط على المستوى القومي في مصر يمكن ملاحظة انه مناقض لمعظم الاتجاهات الرئيسية في معظم البلدان المتقدمة والاقتصاديات الناشئة ويمكن تلخيص هذا في ما يلي (ندا، ٢٠١٢):

- على الرغم من تصريحات الحكومة المصرية في شأن التحرك نحو اللامركزية، إلا أن الإطار التنظيمي الذي يحكم التخطيط في مصر يوضح أن الحكومة المركزية تلعب دوراً مهماً في التخطيط والمتابعة، بينما تلتزم جهات السناد (الجهات المحلية) بعملية تنفيذ الخطط الموضوعة.

- مازال جهاز التخطيط المركزي في مصر يتدخل في العديد من التفاصيل الصغيرة التي يجب أن تنظم على الصعيدين الإقليمي والمحلي. وقد تم استبدال هذا النهج بنهج أكثر مرونة في معظم البلدان المتقدمة حيث يتم وضع مجموعة مرنة من السياسات والمبادئ التوجيهية والخطط القومية في شكل سياسات مكتوبة وتستخدم الخرائط فقط لشرح امثله محتملة من الجوانب المساحية للسياسات المختلفة.

- استخدام نهج القيادة والسيطرة في مصر لضمان تنفيذ الخطط والسياسات وبالمقارنة بتجارب

المستوى المحلي لمحافظة الإسكندرية وجاء عدد عينة الدراسة بهذا العدد للأسباب التالية:

- لا يوجد حصر دقيق لمجتمع الدراسة الذي يشمل المخططين على المستوى المركزي والمحلي وبالتالي من الصعوبة تحديد حجم المقابلات المناسبة للدارسة.

- ضعف نسبة الاستجابة من المبحوثين ورفض عدد كبير من المسؤولين في أجهزة التخطيط المختلفة عمل مقابلات شخصية مع الباحث أو الإدلاء بأي معلومات تخص عملية التخطيط السياحي في مصر.

- الاختيار الدقيق للمبحوثين الذين لهم علاقة بعملية التخطيط السياحي والمسؤولين عنها في مصر و الذين يمتلكون الخلفية العلمية والفكرية التي تخدم أهداف الدراسة.

٥- نتائج الدراسة الميدانية

تنقسم نتائج الدراسة الميدانية الي نتائج متعلقة بمستوي التخطيط القومي، و نتاج خاصة بالمستوي التخطيطي المحلي لمحافظة الاسكندرية :

- نتائج تقييم المخططين لاتجاه التخطيط السياحي التشاركي علي المستوي القومي :

يتسم الهيكل التخطيطي في مصر بالشكل الهرمي وتتعدد فيه الأجهزة التخطيطية الحكومية المسؤولة عن عملية التخطيط السياحي على المستوى القومي حيث تتوزع مسؤوليات وضع خطط التنمية السياحية على عدد من الجهات والهيئات وهو ما يتوجب معه درجة كبيرة من التشارك بين مختلف هذه الجهات

- الدول الأخرى نجد نقيض هذا النهج حيث تحت الأنظمة المقارنة على استخدام حوافز لتشجيع الصعيدين الإقليمي والمحلي على الامتثال للسياسات الوطنية والأهداف.
- تراجع أهمية التخطيط الإقليمي والمحلي والمؤسسات المحلية في مصر، وهو امر يتناقض مع اتجاه بارز في معظم الدول المتقدمة والناشئة التي تركز على تمكين المؤسسات على الصعيد الإقليمي للقيام بدور الوسيط بين المستوى القومي الذي يعتمد منهجية التخطيط من اعلى إلى اسفل والمستوى المحلي الذي يعتمد منهجية من القاعدة الشعبية إلى القيادة.
- غياب استراتيجية واضحة لتحقيق تجاه التشارك على المستويين الأفقي والراسي في عملية التخطيط السياحي سواء بالأدوات التقليدية أو بالتقنيات المعلوماتية الحديثة.
- محدودية وجود اطار منظم لتحقيق التكامل والاتصال الراسي داخل المنظمة التخطيطية الواحدة وعلى مستوى التشارك الأفقي أي بين الجهات التخطيطية بعضها وبعض.
- ضعف الإطار مؤسسي للفاعلين الأساسيين في عملية التخطيط السياحي،ولهذا فإن طبيعة عملية التخطيط السائدة لا تتسجم تماماً مع مفهوم اللامركزية في التعاطي مع قضايا التخطيط والتنمية.
- جمود الإجراءات وتقادم أساليب العمل والاعتماد على المركزية الشديدة في وضع خطط التنمية السياحية.
- الهياكل التنظيمية لمنظمات التخطيط القومي جامدة وغير مرنة وهو ما يتعارض مع طبيعة الفكر التخطيطي الذي يستم بالمرونة والديناميكية.
- تداخل الاختصاصات والعمل في اطار نظام الجزر المنعزلة للعمل المؤسسي في مصر نتيجة لغياب التكامل و التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بالتخطيط السياحي في مصر
- يعتبر المجلس الأعلى للسياحي الاطار الوحيد الذي يمثل فرصة جيدة لتحقيق اتجاه التخطيط التشاركي على المستوى القومي إلا انه لا يتم انعقاده بشكل دوري ويتشكل من معظم الوزارات المركزية وليس لوزارة السياحة لسلطة النهائية للموافقة أو الرفض على أي قرار يتم إصداره داخل المجلس.
- وعلى الرغم من ان المشاركة في عملية التخطيط احد اهم مرتكزات الرؤية الاستراتيجية لمصر ٢٠٣٠ إلا أن استمرار غياب آليات واضحة للتطبيق يهدد بتحقيق مشاركة راسية وأفقية فعالة في عملية التخطيط السياحي مما يحد من دعم المخططين على المستوى القومي والمحلي، وكما ذكرنا من قبل فإن الاستعانة بنظم المعلومات التعاونية المتكاملة هي احد هذه الآليات لتطبيق اتجاه المشاركة بشكل فعال عملية التخطيط السياحي وذلك لدعم المخطط السياحي وخصوصاً في ظل ارتكاز رؤية مصر ٢٠٣٠ على مفهوم النمو الاحتوائي Inclusive Growth • وهو ما لا

*النمو الاحتوائي Inclusive Growth : هو النمو الاقتصادي الذي يمنح كل شرائح السكان في المجتمع فرص المشاركة العادلة في الاستفادة من عوائد او منافع النمو الاقتصادي النقدية و غير النقدية و يبني مفهوم النمو الاحتوائي فكر التنمية في الاقتصاد الموجه او المخطط أي المحكوم بخطة تنمية اقتصادية.

في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وآليات واضحة لإشراك المواطنين وتعزيز الرقابة والمساءلة المجتمعية من خلال أسلوب يعتمد على اتجاه المشاركة التي تدعم بالأساس دور المخطط السياحي في عملية التخطيط (ندا، ٢٠١٢).

- نتائج تقييم المخططين في محافظة الاسكندرية لاتجاه التخطيط السياحي التشاركي علي المستوي المحلي لمحافظة الإسكندرية:

يمكن استنتاج من الدراسة الميدانية وجود عدد من الإشكاليات التي تعمل على عرقلة عملية التخطيط السياحي بشكل عام على مستوى محافظة الإسكندرية من أهمها:

-ضعف التنسيق بين الجهات الفاعلة على ارض المحافظة سواء حكومية أو خاصة أو أهلية، فإن هذا لا يحدث بالدرجة الكافية فكل من هذه الجهات يعمل في اطار واتجاه مختلف عن الآخر مما يؤدي إلى تشابه المشروعات وتكرارها واحيانا أخرى تضاربها مما قد يؤدي إلى توقفها وهدم اكتمالها (معهد التخطيط القومي، ٢٠١٦).

-لا يوجد سوى مستويين في الادارة فقط في مصر وتفتقر لوجود مستوى ثالث يقوم بعملية التنسيق الأفقي بين المحليات أو المحافظات بهدف تحقيق التبادل والتكامل بين برامج التنمية بالوحدات المختلفة والتوزيع المتوازن للموارد على مستوى الوحدات المختلفة

-غياب الاستقلالية الإدارية في تعدد الأجهزة التنفيذية وتبعية الغالب الأعظم منها مركزياً،

يمكن تنفيذه بدون مشاركة فعالة من مختلف أصحاب في عملية التخطيط و الية واضحة لدعم هذه المشاركة.

- على الرغم من اقتناع عدد كبير من المبحوثين على المستوى القومي ووعيمهم بأهمية تطبيق اتجاه التخطيط التشاركي في دعم المخططين إلا انهم لم يقدموا نظره متكاملة عن كيفية التطبيق أو استراتيجيات التفعيل.

- إجماع المبحوثون في المستوى المركزي على ضعف التكامل الأفقي والراسي في عملية التخطيط السياحي سواء على المستوى المركزي أو على المستوى وأوضحوا أن في كثير من الأحيان يغيب الترتيب الجيد لأولويات تخطيط التنمية السياحية كنتيجة مباشرة لعدم مشاركة هيئات التخطيط المحلية في وضع خطط المحلية في وضع خطط التنمية.

وللتصدي للتحديات المذكورة أعلاه، من الضروري أن يكون هناك نقاش واسع حول الإصلاح المطلوب للتخطيط والإطار القانوني والمؤسسي الذي يحكم ذلك في مصر على المستوى القومي. وهناك حاجة إلى نقاش في الوقت الحاضر حول المبادئ والسمات التي ينبغي أن توجه التخطيط في مصر، والتغيرات التي طرأت على دور الحكومة المركزية في التخطيط ، فضلا عن دورها في مقابل دور المحليات، بالإضافة إلى وضع استراتيجية سياسية وإدارية ومالية لامركزية والتفكير في رؤية واضحة لإشراك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني

Source: Christina Chang (2014). What is "inclusive growth"?, Catholic international development charity Cafod discussion paper, UK, p4.

-ضعف التكامل الأفقي المنظم بين مستويات الإدارة فلا يوجد تنسيق بين المحليات على مستوى المحافظة الواحدة كما لا يوجد تنسيق منظم بين المحافظات نفسها ويقتصر التنسيق ما بين المحافظة والمجالس المحلية كل على حده ويرجع ذلك لعدم وجود إدارة متوسطة اسوه بالدول الأوروبية تقوم بالتنسيق الأفقي بين المحليات.

-ضعف الموارد الاقتصادية بالدولة من شأنها عدم تحقيق التوازن في تلبية الاحتياجات على مستوى المحليات مما يزيد ضعفها ويؤثر سلبا على كفاءة الإدارة بها.

-عدم وضوح الحدود المنظمة لمسئوليات الأجهزة الإدارية وتتداخل اختصاصاتها.

-عدم وجود منظومة متكاملة للامركزية الإدارة بمستوياتها الثلاث "الاستقلالية- التفويض-خلخلة السلطات" واقتصارها على تطبيق أسلوب واحد هو الخلخلة المحددة للسلطات وهو الأسلوب الأقرب للمركزية (عبد السلام وحسن، ٢٠٠٣).

-على المستوى المحلى تتعدد الجهات المعنية بالتنمية في صلب الهيكل التنظيمي لديوان عام محافظة الإسكندرية (مثل الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة والتي تتبع منهجية التخطيط وفق قانون التخطيط والإدارة المركزية للسياحة والمصايف، وإدارة التخطيط العمراني والتي تعمل وفقاً لقانون البناء)، ولكن هذه الجهات أو الإدارات يغيب عنها التكامل والتنسيق فيما بينها، مما ينعكس سلباً على تحقيق معدلات مرضية من التنمية الاقتصادية المحلية.

واقصر دورها على التنفيذ دون المشاركة الفعلية في التخطيط والموازنة والرقابة.

-لا تتمتع الوحدات المحلية بحرية تخصيص الموارد المتاحة في ظل النظام الحالي حيث يظهر غياب الاستقلالية المالية في أن النظام الحالي يقوم على مبدأ تفويض الاعتمادات وتحدد السلطة المركزية المخصص السنوى ثم تفوض المحليات لاستخدامه على أوجه الأنفاق المحددة سلفاً.

-يغيب عن الهيكل التنظيمي الإدارى الاندماج بين أساليب الإدارة اللامركزية بدرجاتها ويمكن تصنيف الأسلوب المتبع بأسلوب الخلخلة المحدودة للسلطات حيث تظل سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة العليا التي توزع مسئولية المتابعة على المحافظات والمحليات مما يعوق كفاءة تحقيق اللامركزية في الإدارة.

- ان شمولية التنمية لعبت دوراً كبير في عدم المقدرة المحلية على القيام بمهامها التنموية، وبالتالي، لم تتمكن المحليات في مصر في ظل هذا الواقع من تحقيق ما تصبو إليه نتيجة لأن القرار على المستوى المحلى محدود بعوائق مالية وإدارية منها على سبيل المثال:

○ التبعية المزدوجة التي تخضع لها مكاتب الوزارات في المحافظات.

○ عدم وجود سلطات حقيقية للمحافظين على الهيئات العامة والجهات الرسمية التي لم تنقل اختصاصاتها إلى المحافظات والتي تتبع الوزارات المركزية

○ ضعف المشاركة الشعبية في الانتخابات المحلية.

المركزية للسياحة والمصايف ومكتب وزارة السياحة بالإضافة إلى ضعف التواصل والتكامل بين مختلف الأجهزة التنفيذية في المحافظة مما ينتج عنه تضارب في الاختصاصات والقرارات الخاصة بعملية التخطيط السياحي.

- ملاحظة عامة اتضحت من خلال إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المحليات في محافظة الإسكندرية حيث جاءت أغلب إجابات المسؤولين عن التخطيط في الأحياء بقبول نظام التخطيط الحالي حيث انهم يرون انه النظام الأمثل لمصر في الوقت الحالي إلا انه اغلب مشكلاتهم ضعف الموازنة الخاصة بتنفيذ المشروعات المقترحة.

- يوجد تضارب كبير في آراء المبحوثين على المستوى المحلي وهذا ناجم عن ضعف إمامهم بمفهوم اتجاه التخطيط التشاركي حيث اقتصر مفهوم التشارك لديهم على الاستماع إلى شكاوى المواطنين ومحاولة تلبية احتياجاتهم إلا أن اتجاه التخطيط التشاركي أوسع واشمل من هذه المنظور حيث انه مفهوم متكامل يعتمد على خطوات وأليات محددة عند تطبيقه ويستلزم تحقيق التكامل الراسي والأفقي عند التطبيق.

- أثبتت نتائج الدراسة الميدانية بصوره عامة ضعف اتجاه التشارك الأفقي والرأسي في عملية التخطيط السياحي على مستوى محافظة الإسكندرية حيث أوضحت الدراسة قصور التكامل بين وحدات الإدارة المحلية على مستوى إسكندرية وجهاز التخطيط المركزي فيما يخص وضع وتنفيذ الخطط المحلية، وهو ما يعني ضعف التكامل الأفقي بين الهيئات المحلية ومختلف أصحاب المصلحة.

-اتفاق أغلب المبحوثين انه لا يوجد أي دور ملموس للأحياء في عملية التخطيط للتنمية الاقتصادية بصفة عامة والتخطيط السياحي بصفة خاصة حيث انه لا توجد من الأساس عملية تخطيط سياحي على مستوى الأحياء ولا على مستوى المحافظة ككل ويقتصر دور الأحياء في رفع احتياجاتهم ومتطلباتهم من مشاريع بنية تحتية ومشاريع خدمية فقط إلى الإدارة العامة للتخطيط في ديوان عام المحافظة والتي بدورها ترفعها إلى وزارة التخطيط (جهة التخطيط المركزي).

- تأييد بعض المبحوثين مركزية التخطيط حيث يري بعض رؤساء الأحياء وبعض مديري إدارات التخطيط والمتابعة أن تطبيق التخطيط التشاركي حالياً لا يتناسب مع الإمكانيات البشرية والتشريعية في مصر وبالتالي فإنهم يفضلون النظام المركزي أو استراتيجية التخطيط من اعلى إلى اسفل، ولم يتم اقتراح أي وسيلة تطويرية لنظام التخطيط القائم على المستوى المحلي أو لتفعيل اتجاه التشارك إلا أن عدد من رؤساء الأحياء يقومون باجتماعات دورية مع السكان للاستماع إلى مشاكلهم ورفعها إلى المحافظة، وهو ما يمثل قصوراً واضحاً لمفهوم اتجاه التشارك.

- مركزية المعلومات والبيانات المتعلقة بوضع الخطة وتنفيذها وتركزها في يد جهات التخطيط المركزية إلا انه في بعض الأحيان توفر جهات التخطيط المركزية بعض المعلومات اللازمة لتنفيذ المخططات التنموية من قبل جهات التخطيط المحلي .

- تضارب العديد من اختصاصات الجهات السياحية في محافظة الإسكندرية مثل الإدارة

المشاركة في العمل التخطيطي حيث يحتاج التخطيط التشاركي إلي فهم مشترك بين كافة أصحاب المصلحة تجاه قضايا التخطيط.

- ظهر اتجاه التخطيط التشاركي في الأساس لتلافي نقاط الضعف التي ظهرت في كلا من مدخلي التخطيط (اعلي إلي اسفل ومن اسفل إلي اعلي) وخصوصا عند تطبيقهما في الدول النامية التي تعاني من قصور شديد في البنية التنظيمية والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية التي تحد من فاعلية تطبيق مدخل التخطيط من اسفل إلي اعلي بالإضافة إلي القصور الذي اظهر مدخل التخطيط المركزي في تلك الظروف والمركزية الشديدة لعملية التخطيط.

- يتسم اتجاه التخطيط التشاركي بمرونة مطلقة ويمكن تطبيقه في اطار منظومة التخطيط السياحي في ظل تطبيق أيا من استراتيجيتي التخطيط سواء تخطيط من اعلي إلي اسفل، أو تخطيط من اسفل إلي أعلى.

- يتكون اتجاه التخطيط التشاركي من محورين رئيسيين هما المحور الراسي ويعني تحقيق التكامل والتواصل الفعال بين جميع أجزاء جهاز التخطيط المركزي لقطاع السياحة سواء علي المستوى المحلي والإقليمي والقومي، والمحور الأفقي: الذي يشمل تكامل وتشارك فعال لجهاز التخطيط المركزي بجميع هيئاته مع جميع أصحاب المصلحة بشكل مباشر وغير مباشر، ومن ضمنها المجتمع المحلي والقطاع الخاص والاكاديميين والمنظمات غير الحكومية.

- تلعب الهيئات المحلية دورا هاما في توجيه عملية التنمية السياحية، حيث تلعب دور محوريا

- النظام الحالي للتخطيط السياحي في مصر يسير بشكل مركزي مفرط من قبل وزارة التخطيط وما ساعد على ترسيخ هذا الفكر هو ضعف تأهيل المخططين على المستوى المحلي وغياب النظام التشريعي الذي يسمح بخلخلة بعض سلطات وضع الخطط التنموية على المستوى المحلي ومحدودية الاطار الفعال الذي سمح بالتشارك بين الهيئات المحلية والمركزية في عملية التخطيط نظراً لغياب الأدوات التكنولوجية التي ممكن أن تفعل هذا التشارك.

مما سبق يتضح أن نظام التخطيط المحلي الحالي يعجز عن التعبير عن الاحتياجات الحقيقية للمواطنين، وعن اولويات التنمية المحلية بشكل عام وعن التنمية السياحية بشكل خاص كنتيجة مباشرة لضعف اتجاه التشارك الأفقي والرأسي بالإضافة إلى عدد كبير من المحددات التي تعوق أداء نظام الإدارة المحلية مما يستتبع تدخل سريع من قبل الإدارة المركزية للتخطيط من اجل تطبيق الاتجاه التشاركي في عملية التخطيط كأحد الآليات التي تتيح مزيدا من اللامركزية في وضع الخطط المحلية.

٧- نتائج الدراسة

- يعاني التخطيط السياحي في الدول النامية ومنها مصر من قصور في عملية التخطيط السياحي مما انعكس سلبا علي النتائج المتحققة من عملية التنمية السياحية.

- تعتبر مركزية المعلومات الخاصة بالتخطيط السياحي وتركزها في يد المخطط المركزي فقط يمثل احد اهم العوائق التي تعترض تطبيق اتجاه

- في وضع الخطط وتنفيذها والإشراف علي مشاركة جميع أصحاب المصلحة المعنيين بعملية التخطيط للتنمية السياحية نظرا لانهم الأجدر علي معرفة الأوضاع والظروف المحلية.
- يمر اتجاه التخطيط التشاركي عند تطبيقه في أجهزة التخطيط المركزية بعدد من المراحل أهمها: مرحلة تفويض مسؤوليات وضع وتنفيذ خطط التنمية السياحية لهيئات السياحة المحلي، ومرحلة تأهيل أصحاب المصلحة لعملية المشاركة، مرحلة تحديد أبعاد المشكلة، مرحلة الإعداد للتشارك ووضع الخطة، ومرحلة التنفيذ والتقييم.
- تزداد صعوبة مهمة المخطط السياحي في ظل وجود عنصرين أساسيين: أولهما طبيعة التخطيط في التعامل مع المستقبل غير المعروف وهو بطبيعته غامض ومتقلب وغير مؤكد ومعقد، ثانيهما طبيعة النشاط السياحي كنشاط تكميلي يتسم بالحساسية والمرونة مما يضيف عبئا اكبر علي عاتق المخططين في هذا المجال.
- ضعف تطبيق اتجاه التخطيط التشاركي في مصر علي المستويين القومي والمحلي لمحافظة الإسكندرية.
- تظهر مركزية المعلومات في مصر وتركزها في يد جهات التخطيط المركزية مما يعيق دور الأجهزة المحلية في وضع خطط فعالة علي المستوي المحلي.
- لا يليب النظام التخطيطي من اعلي إلي اسفل الاحتياجات المحلية بشكله الراهن بل يحتاج اني قدرأ من التشارك مع مختلف أصحاب المصلحة وهو ما توفره نظم المعلومات التعاونية المتكاملة.
- وجود ازدواجية وتضارب واضح في الإدارات المسؤولة عن النشاط السياحي في محافظة الإسكندرية.
- تتبع عملية التخطيط السياحي في مصر استراتيجية التخطيط من اعلي إلي اسفل حيث أنها تتميز بالمركزية الشديدة في الهيكل التخطيطي ومحدودية عمليات تفويض وضع الخطط علي المستوى المحلي.
- غياب النصوص التشريعية التي تدعم اتجاه المشاركة الراسي والأفقي في عملية التخطيط والتي تلزم كافة جهات التخطيط علي مشاركة أصحاب المصلحة.
- أدى ضعف اتجاه التخطيط التشاركي يشقيه الراسي والأفقي في مصر إلي محدودية وضع المخططات السياحية المحلية في محافظة الإسكندرية.
- لا تشمل أنشطة التخطيط علي مستوى المحليات مجالات التنمية الاقتصادية حيث انه لا يوجد إدارات معنية بالتنمية الاقتصادية على مستوى المحليات أوحتى المحافظات وهو ما يعني غياب لعملية تخطيط التنمية الاقتصادية بصورة عامة والتخطيط السياحي بصورة خاصة علي المستوى المحلي وتركزه في يدجهاز التخطيط المركزي.
- تتعدد الجهات المعنية بالتنمية في صلب الهيكل التنظيمي لديوان عام محافظة الإسكندرية (مثل الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة والتي تتبع منهجية التخطيط وفق قانون التخطيط، والإدارة المركزية للسياحة والمصايف، وإدارة التخطيط العمراني والتي تعمل وفقا قانون البناء) علي المستوى المحلي ، ولكن هذه الجهات أوالإدارات يغيب عنها التكامل

د- تطوير منظومة التخطيط المحلي والتنسيق بين أدوار المؤسسات المحلية فيما بينها ومع المستوى المركزي.

هـ- إعادة الهيكلة الإدارية والوظيفية للمؤسسات المركزية والمحلية بما يتناسب مع مهامها الجديدة.

و- تمكين المخطط المحلي من وضع خطط التنمية الاقتصادية والتي من ضمنها خطط التنمية السياحية وجعلها في اطار أولويات التخطيط بالنسبة للإدارة المحلية.

ز- تطوير منظومة التمويل المحلي ونظم الرقابة المالية وإعطاء الحق للوحدات المحلية للتفاوض على مخصصاتها من الموازنة العامة للدولة.

ح- تطوير نظم وشبكات المعلومات المحلية بما يساعد على اتخاذ القرار المحلي وتحقيق الشفافية اللازمة لممارسة الديمقراطية.

ط- تحديد اختصاصات وأدوار كل الجهات الفاعلة في عملية التخطيط السياحي في محافظة الإسكندرية بشكل دقيق ومحدد لمنع التضارب في وضع وتنفيذ خطة التنمية السياحية على مستوى محافظة الإسكندرية.

ي- ضرورة وجود هيئة أو جهة وسيطة تكون مسئولة عن قاعدة بيانات متكاملة تربط مختلف الوزارات والهيئات المعنية الجهات والإدارات المسئولة عن عملية التخطيط بشبكة معلوماتية ويكون لدى كل جهة قاعدة بيانات فرعية تتصل بهذه الجهة المركزية، وتستطيع هذه الجهات من الدخول على قاعدة البيانات المركزية وفقاً

والتنسيق فيما بينها مما ينعكس سلبا على تحقيق معدلات مرضية من التنمية الاقتصادية المحلية.

٨- توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات والتي تخص دعم المخطط السياحي علي المستوى القومي المصري وعلي المستوى المحلي لمحافظة الإسكندرية في اطار الاستراتيجية المقترحة التي اقترحها الباحث لتفعيل اتجاه التشارك في عملية التخطيط السياحي ، وذلك لتقادي نقاط الضعف في منظومة التخطيط الحالية و من اهم هذه التوصيات التي خلصت إليها الدراسة :

التوصيات الخاصة بدعم المخطط السياحي المحلي في محافظة الإسكندرية:

أ- تفعيل دور المجالس الشعبية المنتخبة من خلال تمكينها من توجيه وإدارة عملية التنمية المحلية وتزويدها بآليات المساءلة والرقابة وتفعيل ما هو موجود حالياً بالقانون مع إعادة النظر في هيكل المجالس الشعبية وفي نظامها الحالي.

ب- تحتاج الحكومات المحلية إلي دعم وتشجيع من الحكومات المركزية من خلال توفير الاستراتيجيات، والموارد اللازمة لتوجيه تطوير هذه الأدوات والبنية التحتية في الاتجاه المناسب لدعم المخطط المحلي.

ج- ضرورة تفويض سلطات وضع الخطط المحلية في يد الأحياء وذلك بعد تأهيلها لعملية التخطيط.

التوصيات الخاصة بتطوير منظومة التشريعات والقوانين الخاصة بالتخطيط المحلي:

- النظر في تعديل قانون الإدارة المحلية وإعطائه غطاء دستوري مناسب وهو ما نراه في كثير من الدول كفصل مستقل من فصول الدستور أو احد الأبواب أو الفروع ولكن غير تابع للسلطة التنفيذية، وقد تتفاوت عدد المواد التي تدرج فيه وفقاً لمستوى التفصيل المراد إفراده في الدستور.

- تطوير منظومة القوانين التي تنظم الشأن المحلي وإضافة نصوص صريحة وآليات لمشاركة المواطنين في صنع القرار المحلي ومساءلة القائمين على تقديم الخدمات.

- الإسراع بوضع قانون موحد للتخطيط يوضح فيه استراتيجية التخطيط المتبعة مع توفير آلية ملزمة لكافة جهات التخطيط بضرورة تفعيل اتجاه التشارك الرأسي والأفقي.

- وضع قانون يتيح حرية وشفافية تداول وتبادل المعلومات والبيانات الخاصة بعملية التخطيط بين مختلف الأطراف المعنية.

٩- المراحل المقترحة لتفعيل اتجاه التشارك في هيكل التخطيط السياحي في مصر:

كنتيجة لضعف عملية التشارك الافقي و الراسي في عملية التخطيط السياحي في مصر يمكن اقتراح استراتيجية محددة لتفعيل اتجاه التخطيط التشاركي في هيكل التخطيط السياحي علي المستوى المحلي حيث تمر عملية تطبيق اتجاه الخطيط التشاركي

لصلاحياتها والسلطات المخولة لها مما يحقق ترابط قواعد البيانات بين مختلف الهيئات والجهات المسؤولة عن عملية التخطيط في مصر، وتبادل المعلومات في عملية التخطيط، ويحقق لا مركزية المعلومات.

التوصيات الخاصة بتفعيل اتجاه التخطيط التشاركي:

لتعزيز اتجاه التخطيط السياحي التشاركي لا بد وأن يتم في اطار استراتيجية محدده ووفق خطوات مدروسة وفي اطار متزامن على المستويين القومي والمحلي.

اتباع الأسلوب المختلط للمشاركة في عملية التخطيط: فإن المشاركة الجيدة في عملية التخطيط تتطلب المزج ما بين صور المشاركة المباشرة وغير المباشرة في ظل المناخ التخطيطي الحالي في الدول النامية.

يجب ان تكون المشاركة فعالة وتتم في مختلف مراحل عملية التخطيط سواء في مرحلة إعداد ورسم الخطة، أو المشاركة في مرحلة التنفيذ، أو المشاركة في الرقابة.

ضرورة تفعيل المحور الراسي من اتجاه التشارك كمرحلة أولى ثم يبدأ تفعيل اتجاه التشارك الأفقي.

تحديد مختلف أصحاب بشكل دقيق لإدماجهم في عملية التخطيط.

ضرورة تحقيق لا مركزية المعلومات وشفافيتها بحث تصبح متاحة لكافة الجهات المعنية بعملية التخطيط خصوصاً على المستوى المحلي.

إلى خلق الوعي العام لدى المجتمعات المحلية بأهمية المشاركة وكيفيةها، وتأهيلهم لمشاركة أكثر فاعلية في المرحلة التالية التي تأخذ ميلا أكثر باتجاه مدخل التخطيط من أسفل إلى أعلى والمتمثل في مرحلة التعاون والتي يتقاسم فيها أصحاب المصلحة والهيئة الحكومية المسؤوليات والسلطات لوضع الخطط وتنفيذها تحت إطار تنظيمي مستقل، وتنتهي بأقصى درجات التأهيل للمشاركة في مرحلة التمكين والتي يصبح فيها أصحاب المصلحة على وضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن نطاق سلطة الأجهزة الحكومية.

المرحلة الثالثة تحديد أبعاد المشكلة:

في هذه المرحلة، يتم تحديد الأطراف الفاعلة وأصحاب المصلحة في عملية التخطيط من قبل الهيئات المحلية التي يجب أن تكون على اقتناع كامل بأهمية تطبيق اتجاه التخطيط التشاركي وما له من إيجابيات على عملية التنمية السياحية على النطاق المحلي بالإضافة إلى توفير الموارد الكافية (بشرية ومادية وتكنولوجية) لضمان استمرارية ونجاح عملية التشارك والتكامل وتشمل هذه المرحلة تحديداً لأهم المشكلات التي تواجه عملية التنمية السياحية وسبل القضاء عليها، وأهم معوقات نظام التخطيط الحالي وتعتبر الخطوة الأساسية في هذه المرحلة التحديد الدقيق لأصحاب المصلحة حيث من المفترض أن يتفاعل المخطط السياحي مع كثير من أصحاب المصلحة الفاعلين في جميع مراحل عملية التخطيط ومن أهمهم (الحكومة وأجهزتها المعنية بقطاع السياحة، الجمعيات السياحية غير الحكومية، المقيمين، السياح، القطاع الخاص سواء

بمخمس مراحل أساسية كما يلي (Watchor, 1998):

المرحلة الأولى: تفويض مسؤوليات وضع وتنفيذ خطط التنمية السياحية لهيئات السياحة المحلية:

تتضمن تلك المرحلة تفويضاً قانونياً للهيئات المحلية وتنفيذ وتقييم الخطط السياحية على المستوى المحلي مع وجود ضمانه قانونية تؤكد على مشاركة أصحاب المصلحة في عملية التخطيط بالتنسيق وتنظيم من الهيئة المحلية، وبتمويل من جهاز السياحة الرسمي لإعداد وتنفيذ عملية التخطيط التشاركي.

المرحلة الثانية: تأهيل أصحاب المصلحة لعملية المشاركة:

وتمر هذه المرحلة بثلاثة خطوات أساسية:

-تقديم المعلومات: إعلام أصحاب المصلحة فقط عما تم التخطيط له

-التشاور: تقديم مجموعة من الخيارات والاستماع للتغذية المرتدة من قبل المشاركين من أصحاب المصلحة على أن يكون القرار الأخير لهيئة السياحة الرسمية.

-الإشراك: يضمن إشراك ممثلين عن أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار التخطيطي ووضع المعالم الأساسية للخطة المحلية، ووضع الأطر والأسس التي تجعل متخذو القرارات مسؤولين أمام المجتمع المحلي .

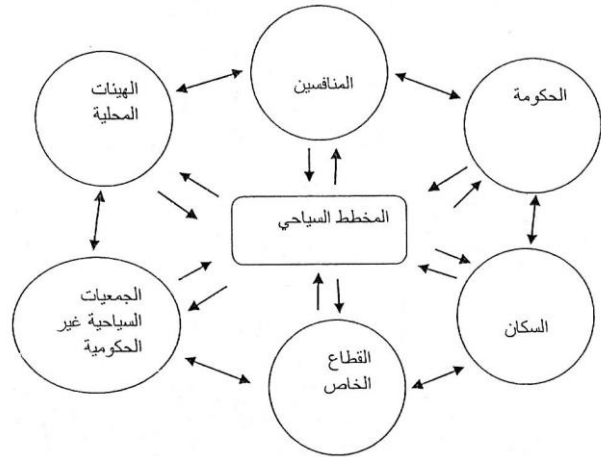
وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود إطار قانوني ملزم للهيئات الحكومية بأشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط التشاركي، حيث تهدف هذه المرحلة

يبدأ أصحاب المصلحة بتنسيق وإشراف من الهيئة المحلية في تحديد الهدف المشترك والقضية الأساسية التي تحتاج للتعاون فيما بينهم و من ثم يجب أن يتم صياغة مشتركة للرؤية والاهداف استناداً على خلفية متوافقة من البيانات والمعلومات التي تساعد على إبداء مقترحاتهم ورؤيتهم التخطيطية، وبالتالي تترجم الهيئة المحلية المقترحات والرؤية المشتركة التي تتم الأنفاق عليها في شكل استراتيجيات وخطط قابلة للتنفيذ تحقق الاستفادة لجميع الأطراف، وتراعى جميع شرائح المجتمع المحلي مع تحديد أدوار واضحة في الخطة لمختلفة الأطراف المعنية. ومن الممكن أن تقوم الهيئة المحلية بترجمة تلك المقترحات والآراء التي أتفق عليها مختلف أصحاب المصلحة في شكل بدائل تخطيطية متعددة بحيث يتم الاختيار بطريقة توافقية حول البديل التخطيطي الأمثل الذي يحقق مصالح كافة الأطراف وغالباً يتم الاعتماد في هذه المرحلة على أسلوب المشاركة المختلطة، ومن الممكن أن يتم إنشاء منظمة مستقلة مشتركة ما بين ممثلين من الهيئة المحلية وأيضاً ممثلين من مختلف أصحاب المصلحة بحيث تضطلع بمهمة وضع وتنفيذ ومتابعة الخطط السياحية وهي مرحلة متقدمة من مدخل التخطيط التشاركي (مرحلة التعاون) تحتاج إلى تطبيق تدريجي لضمان نجاحها في الدول النامية.

المرحلة الخامسة: التنفيذ والتقييم

تأتي مرحلة تنفيذ الخطط الموضوعة من خلال الأطراف المعنية بحيث يجب وضع مؤشرات واضحة تحدد مدى نجاح أو فشل الخطط

سلاسل الشركات الأجنبية أو الأعمال المحلية، المنافسين، الهيئات المحلية) وفي ظل تطبيق مدخل التخطيط التشاركي سيصبح هناك تشارك واتصال ما بين مختلف أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالتخطيط السياحي .



شكل رقم (٤) أصحاب المصلحة المتفاعلين مع المخطط السياحي

Adapted from: Yigitcanlar, Tan(2009) Augmenting competitiveness of cities through tourism planning: the role of collaborative decision support systems. In: Proceedings of the Cities as creative spaces for cultural Tourism conference, 19-21 November Boğaziçi University, Istanbul.

ويتوقف مدى مشاركة العديد من أصحاب المصلحة وفقاً: لمستويات المشاركة الحالية ، شبكة الاتصالات المتوفرة، النظام المعلوماتي المتاح، مدى دقة وشمول البيانات والمعلومات المتوفرة، المرحلة التي يمر بها مدخل التخطيط التشاركي حالياً، مدى توافر الموارد المادية، القدرة التنظيمية والمالية للهيئة المحلية على استقطاب شرائح مختلفة من أصحاب المصلحة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الإعداد للتشارك ووضع الخطة:

التالي يوضح المراحل الأساسية لعملية التخطيط التشاركي واهم الخطوات التي يجب اتخاذها في كل مرحلة لضمان تنفيذ فعال لعملية التشارك.

جدول رقم (١) مراحل التخطيط التشاركي

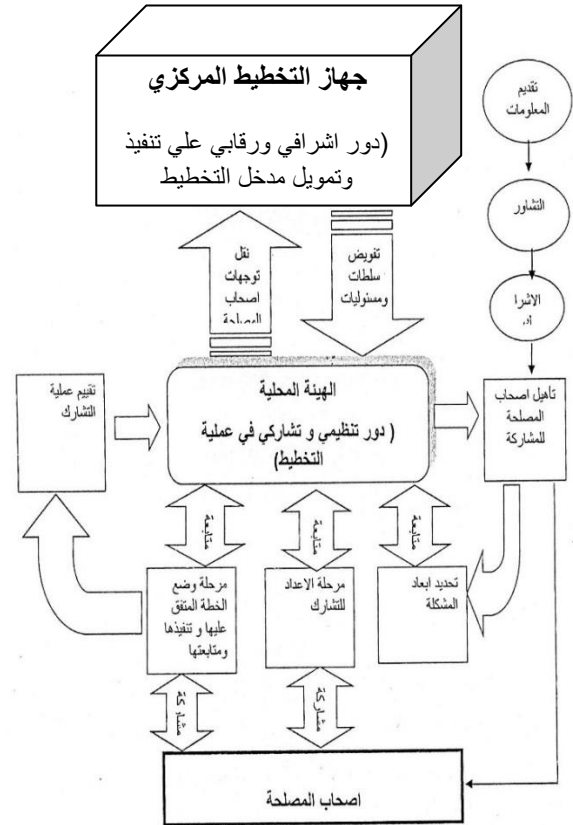
الجهة القائمة بالتنفيذ	الإجراءات / خطوات	مراحل التخطيط التشاركي
جهاز التخطيط المركزي	تفويض قاتوني من جهاز التخطيط المركزي إلى هيئات السياحة المحلية وبمسئوليات وضع وتنفيذ الخطط	المرحلة الأولى تفويض مسؤوليات وضع وتنفيذ خطط التنمية السياحية
هيئة التخطيط المحلي	تأهيل المجتمع المحلي واصحاب المصلحة من خلال ثلاثة خطوات: تقديم المعلومات التشاور الإشراك	المرحلة الثانية تأهيل اصحاب المصلحة لعملية المشاركة
هيئات التخطيط المحلية مع تمويل ودعم من جهاز التخطيط الراسي	تحديد عرض ونطاق المشاركة تحديد المشاكل/ القضايا التي يتعين حلها. رفع الوعي بأهمية المشاركة. تحديد الأطراف المشاركة من اصحاب المصلحة المتعددين. تأمين الموارد الكافية لضمان نجاح التعاون مع اصحاب المصلحة الرئيسيين. الاعتراف بأهمية الاعتماد المتبادل بين مختلف اصحاب المصلحة. تحديد أسلوب المشاركة (مباشرة، غير مباشرة، مختلط).	المرحلة الثالثة تحديد ابعاد المشكلة
هيئات التخطيط المحلية للنشاط السياحي واصحاب المصلحة	جمع وتبادل المعلومات. تعزيز القيم المشتركة التي تخلف عملية الترابط خلق نظام اتصالات محكم بين الأطراف المشاركة. وضع قواعد وجدول الأعمال الخاصة بأسلوب المشاركة. تنظيم مجموعات عمل فرعية إذا لزم الأمر. مناقشة مختلف المشكلات والخيارات والمقترحات. تحديد الحلول المناسبة. وضع لائحة للبدائل التخطيطية. وهيكل إلى رؤية مشتركة أو استراتيجية خطة من خلال توافق الآراء. وضع معايير واضحة لتقييم ورقابة ومتابعة الخطط الموضوعة والعملية التشارك ككل.	المرحلة الرابعة مرحلة الإحداك للتشارك ووضع الخطة
هيئات التخطيط المحلية للنشاط السياحي واصحاب المصلحة تحت إشراف جهاز التخطيط المركزي.	- توزيع الاختصاصات التنفيذية على اصحاب المصلحة وفقاً للخطة الموضوعية. - بحث البيت تنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة المنقذة. - رصد وتقييم التقدم المستمر لعملية التخطيط التشاركي وضمان الاستتال لقرارات التعاون. - مراعاة معالجة الضور في عمليات التشارك ككل ومحاولة تصحيح تلك السلبيات.	المرحلة الخامسة التنفيذ والتقييم

Source: (Watchorn, 1998)

١٠- مقترح نهائي لمنظومة التخطيط السياحي التشاركي على مستوى محافظة الإسكندرية :

من الشكل رقم (٦) يمكن الخروج بمقترح لمنظومة التخطيط السياحي لمحافظة الإسكندرية في ظل تعزيز اتجاه التخطيط التشاركي ويتضح هذا من خلال الخطوات التالية:

الموضوعة مع تقييم شامل ومستمر لنتائج عملية التشارك بصفة عامة وبيان أوجه الخلل أو القصور لتلافيها في المستقبل ودرجة الامتثال إلى القرارات المشتركة التي تم الاتفاق عليها مع متابعة وإشراف وتمويل من جهاز السياحة الرسمي.



شكل رقم (٥) مراحل عملية التخطيط التشاركي على المستوى المحلي

المصدر : الباحث

من الشكل السابق يتضح أن تطبيق اتجاه التخطيط التشاركي على المستوى المحلي تستلزم المرور بخمسة مراحل أساسية لضمان نجاح عملية المشاركة، وغالباً ما تكون هيئة السياحة المحلية كوسيط لنقل توجهات ومقترحات وأهداف أصحاب المصلحة إلى جهاز التخطيط المركزي لقطاع السياحة والتي تعتبر مدخل أساسي لاستراتيجيات وخطط التنمية على المستوى الوطني، والجدول

المتضمنة خطة النشاط السياحي ويتم دمج مختلف خطط الأحياء من قبل إدارة العامة للتخطيط والمتابعة في المحافظة - في اطار السياسة العامة التي تضعها وزارة التخطيط - لتصبح مدخلات أساسية لوضع الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى محافظة الإسكندرية.

- تقوم الإدارة المركزية للسياحة والمصايف بالتواصل مع مكتب وزارة السياحة بالمحافظة من اجل التنسيق والتشارك لوضع خطط التنمية السياحية كما تكون مسؤولياتها الإشراف والرقابة على الأحياء من اجل تنفيذ ومتابعة الخطط السياحية الموضوعه.

- كما يجب ان يكون هناك تكامل بين إدارات السياحة والمصايف ومكتب وزارة السياحة حيث تقوم إدارات السياحة بأرسال الخطط السياحية المقترحة على مكتب وزارة السياحة بحيث تصبح مدخلات أساسية لوضع خطة السياحة في المحافظة كما يقوم مكتب الوزارة بنقل خطة التنمية السياحية على المستوى المحلي إلى وزارة السياحة لتصبح مدخلاً رئيسياً لوضع خطط التنمية السياحية على المستوى المركزي (القومي)، وهو ما يتبعه إرسال الخطة القومية المقترحة إلى وزارة التخطيط لتصبح جزءا لا يتجزأ من خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة على المستوى القومي.

- كذلك يجب ان يكون هناك اتصال مباشرة بين مكتب وزارة السياحة ومحافظة الإسكندرية بشأن المشاركة في دمج الخطة السياحية مع الخطة

- يختص المجلس الأعلى للسياحة بوضع رؤية شاملة لقطاع السياحة على المستوى القومي بالإضافة إلى أعداد التشريعات والقوانين المنظمة لبيئة العمل السياحي، كما يقوم بالتنسيق بين مختلف الجهات المعنية بعملية التخطيط السياحي على المستوى القومي.

- يتم تفويض سلطة وضع الخطط السياحية من وزارة التخطيط إلى وزارة السياحة والتي بدورها تعمل على خلخلة صلاحيات وضع خطة السياحة على مستوى محافظة الإسكندرية إلى مكتب وزارة السياحة في المحافظة الذي يكون مسئولاً عن وضع الاستراتيجية العامة لقطاع السياحة في محافظة الإسكندرية بالإضافة إلى وضع الخطط السياحية الدورية، وتقوم وزارة التخطيط بتحديد الميزانيات المتاحة لكل مستوى وفقاً للاستراتيجية العامة.

- من هنا يأتي دور إدارات السياحة والمصيف التابعة لأحياء محافظة الإسكندرية والتي يكون دورها في توفير و تجهيز العرض السياحي في نطاق الأحياء وذلك في اطار استراتيجية التنمية السياحية للمحافظة ككل، كما تقوم هذه الادارات بالتشارك والتواصل مع مكتب وزارة السياحة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص والاكاديميين المتخصصين أثناء إعداد ووضع الخطة.

- تقوم إدارات السياحة والمصايف برفع الخطط السياحية إلى إدارات التخطيط والمتابعة في الأحياء وذلك لدمج الخطط السياحية في اطار خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للحي، وكل حي يقوم بإرسال خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية

الاقتصادية والاجتماعية لمحافظة الإسكندرية بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ منها.

ويمكن استنتاج اهم نتائج دعم المخطط السياحي والمحلي في اطار تطبيق منظمة التخطيط المقترحة:

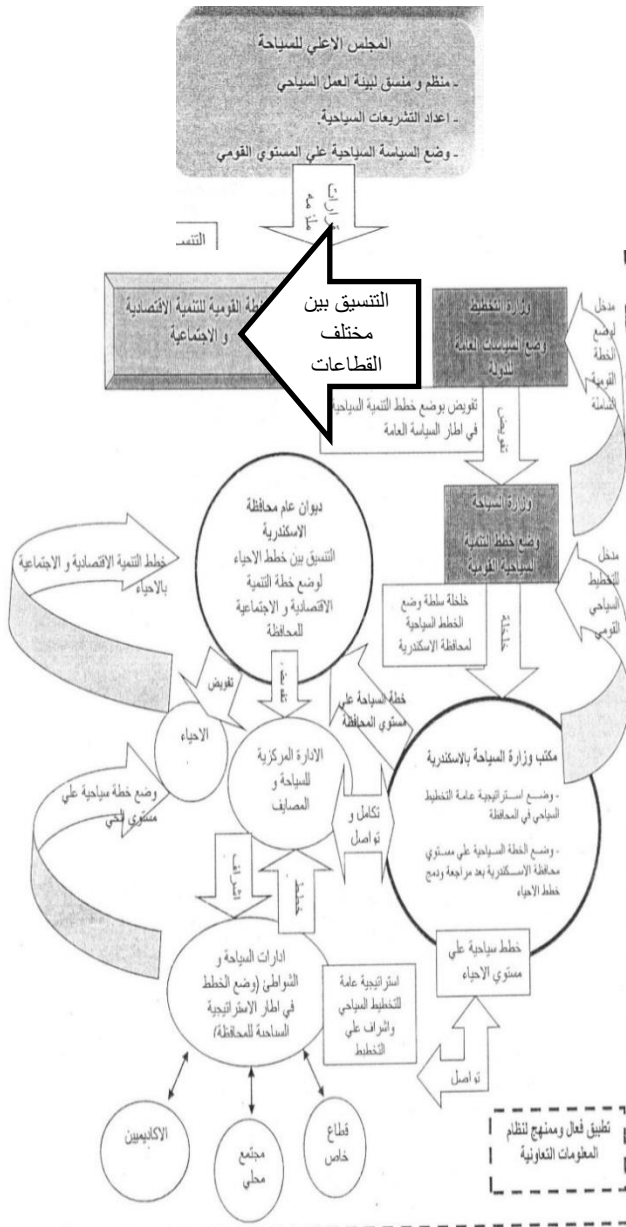
- القدرة على تحديد المشكلات والاحتياجات والموارد المتاحة في البيئة السياحية المحلية بشكل اكثر دقة وهو ما ينعكس إيجاباً على الخطط السياحية الموضوعه.

- تفرغ جهاز التخطيط المركزي بوضع السياسات والاستراتيجيات الكلية دون الدخول في عمليات التخطيط المحلي وهو ما يخفف من أعباء المخطط السياحي المركزي

التنوع في استخدام استراتيجيتي التخطيط من اعلى إلى اسفل ومن اسفل إلى اعلى ولكن باتجاه تشاركي وهو ما يعنى مرونة اكبر في منظومة التخطيط السياحي.

- دعم مباشر للمخطط السياحي على المستوى المركزي والمحلي من خلال نظم التخطيط التشاركي وما تنتجه من تطبيقات تساهم في تمكين المخطط السياحي من التعامل بشكل اكثر فاعلية وكفاءة مع البيئة المحيطة ومتغيراتها.

- التخفيف من حدة المركزية في عملية التخطيط مما يتيح للمخطط قدرة اكبر للتصرف وفقاً للمتغيرات والمعطيات في بيئة التخطيط مما يعطى مرونة اكبر لعملية التخطيط ككل.



شكل رقم (٦) منظومة التخطيط السياحي المقترحة على مستوى

محافظة الإسكندرية في اطار تفعيل اتجاه التشارك

المصدر: الباحث

المراجع

المراجع العربية

• أحمد غنيم.(٢٠٠٧). الإصلاح المؤسسي والتنمية في مصر. القاهرة: شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب.

• المعهد العربي للتخطيط. (٢٠١٤). اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية. الكويت، الكويت: المعهد العربي للتخطيط.

• احمد الدرش. (٢٠٠٣) الخطاب الافتتاحي التخطيط

تاريخ الاسترداد ٢٠١٧/١٢/٢، تم الاسترداد من :

Pbcoalition.com/.../al%20mosharakah%20al%20sha3beyah%20fe%20al...

● محمد ابو القاسم الرتيمي ومحمد رحومة الحسنواي. تريخ الاسترداد (٢٠٠٥/١١/١٥). التخطيط الاستراتيجي للحكومة الإلكترونية. تم الاسترداد من <http://www.artemi.info>

● وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٧). الخطة الاستثمارية ٢٠١٧/٢٠١٦ لمحافظة الإسكندرية. تاريخ الاسترداد ٢٥ ١٢، ٢٠١٧، تم الاسترداد من

<http://www.alexandria.gov.eg/govplan.aspx>

● تحالف المشاركة الشعبية في إعداد الموازنة العامة للبلديات (٢٠١٢). المشاركة الشعبية في التخطيط وإعداد الموازنات تاريخ الاسترداد ٢٠١٧/١٢/٢، تم الاسترداد من : [Pbcoalition.com/.../al%20mosharakah%20al%20sha3beyah%20fe%20al...](http://www.alexandria.gov.eg/govplan.aspx)

● جمعية الشؤون الاجتماعية لعمال وموظفي الجامعة الحضرية لأغادير. (٢٠١٣). دليل مكون اللجنة الجماعية في مجال التخطيط التشاركي. تاريخ الاسترداد ٢٠١٧، ٢١٨، تم الاسترداد من

www.association-oeuvres-sociales-commune-agadir.com

● الهيئة العامة للاستعلامات. تاريخ الاسترداد ١٩ ١٨، ٢٠١٧، تم الاسترداد من

<http://www.sis.gov.eg/Story/133172?lang=ar>

المراجع الأجنبية

- Adams, D., & Twitchen, C. (2011). Increasing levels of public participation in planning using web 2.0 technology. Working Paper Series, no. 5. UK: Birmingham City University.
- Amber Crofts. (2010) Local Government Engagement in Tourism in British Columbia Master thesis in Tourism Management 'British Columbia: British Columbia university.
- Aser B. Javier and Dulce B.Elazigue. (2011). Opportunities and Challenges in Tourism Development Roles of Local Government Units in the Philippines. Paper

بالمشاركة(التخطيط الديمقراطي) التجربة المصرية. مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، مجلد ٥ - العدد٢، الصفحات ٧٠٥.

● السيد عبد المطلب احمد غانم،(٢٠٠٨). التخطيط ومشاركة المواطنو التخطيطالتشاركي، ورقة عمل منشور هفي كتاب مؤتمر الإدارة المحلية: الفرص والتحديات من ٢٥ - ٢٦ مايو. القاهرة: شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب.

● أمامة سمير حلمي. (٢٠١٤). الأجهزة والمنظمات السياحية. الإسكندرية: مكتبة بستان المعرفة.

● فراحات، باهر. (٢٠٠٦). تأثير لامركزية الإدارة علي التنمية العمرانية في مصر. رسالة دكتوراه رسالة دكتوراه، قسم التخطيط العمراني، جامعة عين شمس. القاهرة.

● حنان العصار. (٢٠٠٦). محاضرات في التخطيط السياحي. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية

● حنان العصار. (٢٠٠٥). دراسة الخطة القومية للتنمية السياحية في مصر ودور تكنولوجيا المعلومات في تطويرها. رسالة دكتوراه. الإسكندرية؛ قسم الدراسات السياحية. كلية السياحة والفنادق، جامعة الإسكندرية.

● منال عرسان سعيد قرارية. (٢٠٠٤) اليات تفعيل الوعي والمشاركة الشعبية في التخطيط العمراني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.

● معهد التخطيط القومي. (٢٠١٦). آليات تحقيق سياسة التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ٢٧٠، القاهرة: معهد التخطيط القومي.

● محمد ندا. (٢٠١٢). التخطيط على المستوى القومي في مصر، أرادة المبادرة المصرية لإصلاح مناخ الأعمال. تاريخ الاسترداد ٤٧، ٢٠١٧، تم الاسترداد من

http://www.errada.gov.eg/index.php?op=show_feature_details&id=23&start=0&ty pe=2

● ناهد أديب (٢٠١٢). النظام المحلي في مصر الواقع الحالي. الإشكاليات ومبررات التغيير. ورقة مقدمة لورشة عمل "نحو اطار دستوري وقانوني داعم لتطبيق اللامركزية في مصر". العين السخنة: مؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحقوق الإنسان. تاريخ الاسترداد ١٨ ١٨، ٢٠١٧، تم الاسترداد من

<http://www.maatpeace.org/old/node/3737.html>

● وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٧). الخطة الاستثمارية ٢٠١٧/٢٠١٦ لمحافظة الإسكندرية. تاريخ الاسترداد ٢٥ ١٢، ٢٠١٧، تم الاسترداد من

<http://www.alexandria.gov.eg/govplan.aspx>

● تحالف المشاركة الشعبية في إعداد الموازنة العامة للبلديات (٢٠١٢). المشاركة الشعبية في التخطيط وإعداد الموازنات

- Draoli M Casalino N. (2009). Governance and Organizational Aspects of an Experimental Groupware in the Italian Public Administration to Support Multi-Institutional Partnerships”, in Information Systems: People, Organizations, Institutions, and Technologies. Heidelberg ‘Germany: Springer.
- Elizabeth Mary Watchor (1998). Collaborative Planning and Tourism A Case Study Of The Robson Valley Land & Resource Management Planning Process . Thesis master, University of British Columbia.
- Faruk Alaeddinoglu Nuray and Ali Selcuk Can (2014). Turker Local Authorities Participation In The Tourism Planning Process .Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 41.
- Katsouli Pinelopi (2007) Exploring Collaborative and Community Based Planning in Tourism Case Study Sitia-Cavo Sidero Project Masters thesis in Tourism Management and Marketing . ‘Nottingham Business School, University of Nottingham.
- Kikula Cooksey. (2005) When Bottom-Up meets Top-Down; the limits of local participation in local government planning in Tanzania, Research on poverty alleviation Special Paper No:17.
- Lwazi Apleni. (2012). A missed opportunity: Community participation in tourism in South Africa. Sustainable Development Programme ‘6-7. South Africa: Africa Institute of South Africa (AISA.)
- Maija Faehnlea and Liisa Tyrväinen (2013) .A framework for evaluating and designing collaborative planning Land Use Policy journal 34 ,Elsevier Ltd , pp 335
- Manzoor Ahmad Khan. (2016). Development of tourism planning and policies in India, International journal of multidisciplinary research and development, Volume 3, Issue 4.
- Marleen Morris. (2010). Multi-Sectoral Collaboration and Economic Development: Lessons from England’s Regional Development Agencies. The Community Development Institute Publication
- Pissourios, I. A. (2014). Top-Down and Bottom-Up Urban and Regional Planning: presented to the 3rd Annual Conference of the Academic Network of Development Studies in Asia (ANDA). (Japan: Nagoya University.
- Atila Yüksel and Fisun Yüksel (2000) .Decentralised Tourist Administration: Is It The Way Forward the first international joint symposium on business administration in the new millennium. Karvina: Czech Republic.
- Bill Bramwell and Bernard Lane . (2000). Tourism Collaboration and Partnerships Politics, Practice and Sustainability. Channel View Publications.
- Cevat Tosun and Dallen J. Timothy (2001) Shortcomings in planning approaches to tourism development in developing countries: the case of Turkey International Journal of Contemporary Hospitality Management MCB University.
- Christopher Larrison (2000) Comparison of top-down and bottom-up community development, Interventions in ruralMexico: Practical and theoretical implications for community development programs. 12th NationalSymposium on Doctoral Research in Social Work Columbus: The Ohio State University College of Social Work.
- Claiborne, P. (2010). Community Participation in Tourism Development and the Value of Social Capital -the case of Bastimentos, Master of Science in Tourism and Hospitality Management. Master Thesis, Gothenburg.
- Claudia Lied I (2011) Top-down vs. Bottom-up Does a top-down approach bear more advantages than a bottom-up approach within the implementation process of housing security projects?, Bachelor Thesis .‘Enschede ‘Netherlands: University of Twente, Centre for European Studies
- Dianne Dredge. (2006) Networks, Conflict and Collaborative Communities Journal of Sustainable Tourism, Vol. 14, No. 6. ‘UK: Routledge.
- Drew Diamond and Deirdre Weiss. (2010). Advancing Community Policing Through Community Governance: A Framework Document, U. S. Department of Justice Department of Community Oriented Policing Services. 25. USA: U. S. Department of Justice Department

Towards a Framework for The Use of Planning Standards Vol 21, Number 1. European Spatial Research and Policy.

•Prabhat K. Mohapatra. (2003). Decentralized Planning A Training Module (DLM) For Group E & F Functionaries. India: Gopabandhu Academy Of Administration, Bhubaneswar.

•Tazim B. Jamal and Donald Getz (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. Annals of Tourism Research Vol. 22, No. 1 .USA: Elsevier Science Ltd.

•Thomas Peter and J.C. Day homas I. Gunton. (2007). Evaluating Collaborative Planning: A Case Study of a Land and Resource Management Planning Process. Environments Journal Volume 34(3)'.

•Alain Bertaud (2013) Role of government, urban planners, and markets, urbanization project' Accessed (15/12/2016), Available fromalain-bertaud.com/AB_Files/AB_Transcript_2_Role_Government.pdf

•Bill Garrod. (2016)., Local Participation in the Planning and Management of Ecotourism; Approach, A Revised Model, Retrieved from <http://users.aber.ac.uk/bgg/wp6.pdf>:

•Donald Getz (2011) .A bottom-up approach to tourism development. . Accessed (2/12/2017), Available from :www.visita.se Documents/.../donald%20getz low.

