

# التخطيط الاستراتيجي الشمولي لمواقع التراث الثقافي

## مبادئ توجيهية

د. سلامة أحمد فياض

دائرة الآثار العامة - الأردن

s.fayyad68@yahoo.com

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ماهية موقع التراث الثقافي وما يمتلكه من قيم وخصائص استثنائية يمكن استخدامها في المحافظة على الموقع وتطويره وتنميته، واستخدامه في التنمية السياحية من خلال تحويله إلى قيمة اقتصادية، تساهم في بناء الاقتصاد لتلك المنطقة، وتشغيل للأيدي العاملة، وزيادة فرص الاستثمار فيها، وما يعكسه ذلك من زيادة في الدخل القومي، ومساهمته في الناتج المحلي الإجمالي للدولة، ويتم ذلك من خلال التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي الشمولي، والتي تشارك فيه مختلف القوى الوطنية والمحلية والقطاع السياحي والمؤسسات المدنية ذات العلاقة، بهدف الوصول إلى تنمية سياحية مستدامة للمنطقة المستهدفة، ويمكن التعرف من خلال هذا البحث على المبادئ التوجيهية التي يمكن إتباعها والاسترشاد بها كلياً أو جزئياً، لبناء الخطة الإستراتيجية الشمولية لأي موقع تراثي.

## Integrated strategic planning for cultural heritage sites Guidelines

### Abstract:

This research aims to identify the nature of the cultural heritage site and exceptional values and characteristics that can be used in the preservation and development of the site, it also aims to explain how can convert the site into an economic value that contributes to building the economy of that region, provide jobs, and increasing investment opportunities, which is reflected in increasing the national income and its contribution to the country's GDP. This is achieved by identifying the nature of integrated strategic planning, which is formulated by various national and local authorities, the tourism sector and relevant civil institutions, with the aim of achieving sustainable tourism development for the region.

Through this research, it is possible to identify the guidelines that can be followed and guided, in whole or in part, to build a comprehensive strategic plan for any heritage site.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي الشمولي؛ التراث؛ مواقع التراث الثقافي؛ التنمية المستدامة؛ إعداد الخطة؛ التحليل البيئي؛ الأولويات؛ الخطة التنفيذية.

### المقدمة:

أصبح التراث الثقافي بجميع مكوناته المادية والمعنوية يشكل رمزاً لمختلف الشعوب والذي يعكس مدى تميزها وتحضرها، ويربط حاضرها بماضيها ومستقبلها، كما أصبح مصدراً لفخرها واعتزازها بحضارتها عبر العصور، وذلك لما يعكسه من قيم تدل على عمق أصالتها ورمزاً لهويتها وعظمة إنجازها ومساهماتها في بناء الحضارة البشرية عبر التاريخ.

يتبوأ التراث في وقتنا الحاضر مكاناً مرموقاً على المستوى الثقافي، وشجع الكثير من الدول على المحافظة عليه ومحاولة استثماره اقتصادياً بما يعود بالمنفعة على مجتمعاتها، لذا تسعى الكثير من الدول إلى الاهتمام بتراتها، من خلال صيانتها والمحافظة عليه والاستفادة منه في صناعة السياحة، من أجل تنمية وتطوير مجتمعاتها وإنعاش اقتصادها.

تعد المواقع الأثرية وخاصة الكبيرة منها الركيزة الأساسية للسياحة الثقافية الهادفة إلى التعرف على الإرث الحضاري وعادات وتقاليد وسلوكيات المجتمعات المالكة لهذا النوع من المواقع، وذلك لما تعكسه هذه المواقع من قيم مختلفة لتلك المجتمعات عبر العصور، ويتم استقاء المعلومات الكثيرة عن واقع وتاريخ الأمم وتنوع حضارتهم وثقافتهم من خلال الاطلاع والتعرف على هذا الإرث.

شهدت كثير من المواقع الأثرية في بعض الدول وخاصة النامية منها تطوراً في مجال إدارتها، وذلك من محاولة تهيتها وتجهيزها واستثمارها في صناعة السياحة، بهدف جني المنافع التي تعود على الدولة وعلى المجتمع المحلي بالفائدة سواء كانت المادية أو الثقافية، مع التركيز على المحافظة على استمرار هذه المواقع للأجيال القادمة، ومحاولة خلق تنمية سياحية فيها دون الإخلال بمستحققات المستقبل، وقد اجتهد الكثير من علماء الآثار والمعماريين وغيرهم من العلماء على وضع أسس سليمة يمكن من خلالها تطوير وتجهيز الموقع وتهيئته للسياح، وبذلك يمكن استثماره سياحياً وما قد يخلقه من زيادة في الدخل القومي والفردى وكذلك تشغيل الأيدي العاملة وغيرها من المنافع التي تعود بالدرجة الأولى على مجتمعات هذه المواقع وعلى الدولة كذلك.

في ظل التسارع الكبير عالمياً في قطاع الاقتصاد وشح الموارد الطبيعية المتاحة فإنه يمكن اللجوء إلى استثمار جزء من الموارد البشرية المتاحة في الدولة، وخاصة النامية منها، والتي تنقر إلى وجود موارد طبيعية متجددة، بهدف إحداث تنمية مستدامة، وذلك من خلال استثمار مواقع التراث الثقافي، وتحويلها إلى قيمة اقتصادية، تهدف إلى تقديم خدمة غير ملموسة لزوار هذه المواقع، بقضاء أوقات الفراغ، والاستمتاع بمشاهدة المعالم التاريخية، وإكساب السائح خبرات مختلفة من خلال اطلاعه على لمسات التاريخ فيها، بالإضافة إلى استخدامه لمختلف الخدمات والتسهيلات السياحية الموجودة، بشكل يعكس رضا سياح وزوار تلك المواقع بشكل كبير، ومحاولة إطالة فترة بقائه فيها، مما يترتب عليه زيادة في مصروفات السياح على تلك الزيارة وعلى استخدامه للخدمات السياحية المختلفة، مما يساهم في تحسين مستوى المعيشة للمجتمع المحلي، وزيادة الدخل الفردى والقومى وتشغيل الأيدي العاملة المحلية وغيرها الكثير من المنافع الاقتصادية والثقافية.

ونظراً لتمييز هذا النوع من الموارد بالحساسية العالية فإن الاستثمار لهذه المواقع يجب أن يتم بشكل مستدام وهادف إلى استغلال هذه الموارد بما ينعكس بالفائدة على المجتمعات في الفترة الحاضرة، والتأكيد على المحافظة عليها وإدامتها للأجيال القادمة، ومن ثم تحويلها إلى قيمة اقتصادية يمكن أن تحقق المنفعة للدولة وللمجتمعات المحلية من خلال السياحة دون الإخلال بالقيم التي تتمتع بها هذه

المواقع، وكذلك تتميتها بشكل علمي سليم، والذي يمكن أن يتم من خلال التخطيط السليم المبني على أسس علمية.

يعرف التراث الثقافي على أنه مجمل المنتجات الإنسانية المادية والمعنوية والناجمة عن أنشطة الإنسان المختلفة في إطار تكيفه مع الوسط البيئي والثقافي المحيط والتي تصنف إلى نوعين رئيسيين هما: التراث الثقافي المادي، والتراث المعنوي<sup>(1)</sup>.

يقسم التراث الثقافي المادي إلى قسمين ثابت ومنقول حيث يشتمل الثابت على المدن والقرى بإشكالها : وتشمل مكوناتها المادية أو المعمارية سواءً كانت مدن أو قرى جبلية أو صحراوية أو ساحلية أو داخلية، بالإضافة إلى المنشآت المعمارية والتي تضم المباني والمنشآت المدنية والدينية والعسكرية والاقتصادية وغيرها.

أما التراث الثقافي المادي المنقول فهو كل ما يمكن نقله من مكان إلى آخر مثل: أدوات المساكن والمعيشة، أدوات لأغراض دينية، أدوات حربية، أدوات متعلقة بالتجارة والاقتصاد، أدوات التسجيل والتوثيق ونقل المعارف والعلوم ونشرها، الأدوات المتعلقة بالطب والعلاج العربي وغيرها.

أما بالنسبة للتراث الثقافي المعنوي فيشتمل على: التراث اللغوي، المعتقدات والمعارف الشعبية، العادات والتقاليد والفنون الشعبية والتي تقسم إلى: فنون حركية وتعبيرية وفنون الموسيقى والعزف<sup>(2)</sup>.

كما يعرف الموقع التراثي على أنه عبارة عن وحدة جغرافية أو مساحة أرضية محددة تحتوي على بقايا بشرية تدل على نشاطات بشرية مختلفة حدثت في المكان سواءً بقايا معمارية أو أدوات ومعدات تعكس مختلف النشاطات البشرية فيه<sup>(3)</sup>.

أما موقع التراث العمراني فيعرف على أنه كل ما شيده الإنسان من مدن وقرى وأحياء ومباني وحدائق ذات قيمة أثرية أو معمارية أو عمرانوية أو اقتصادية أو تاريخية أو علمية أو ثقافية أو وظيفية. ويتم تحديد وتصنيف التراث العمراني وفقا للمباني التراثية التي تتضمن المباني ذات الأهمية التاريخية والأثرية والفنية والعلمية والاجتماعية بما فيها الخزاف والآثار الثابت المرتبط بها والبيئة المتصلة بها؛ ومناطق التراث العمراني التي تشمل المدن والقرى والأحياء ذات الأهمية التاريخية والأثرية والفنية والعلمية والاجتماعية بكل مكوناتها من نسيج عمراني وساحات عامة وطرق وأزقة وخدمات تحتية وغيرها<sup>(4)</sup>.

---

(1)- فياض سلامة أحمد (2016)، مقدمة في التخطيط السياحي لمواقع التراث الثقافي، جامعة حائل، مركز النشر والترجمة، ص. 13.

(2)- فياض سلامة أحمد، المرجع السابق، ص. 14 - 16.

(3)- كفاي زيدان، (2004)، المدخل إلى علم الآثار، إريد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ص. 56.

(4)- <http://www.unesco.org>

فالتراث العمراني بما يحتويه من معالم معمارية وقرى تراثية وتاريخية ومواقع أثرية يجسد تاريخ الأمم وإرثها الحضاري على مر العصور بأبعاده التاريخية والثقافية والجمالية المؤثرة في وجدانها والمعزز لهويتها.

ويمثل التراث العمراني شاهداً حياً على أصالة العمارة وارتباطها بالبيئة المحيطة والعادات والتقاليد المتوارثة للشعوب، وهو عنصراً مهماً من عناصر الهوية الثقافية لها، وهو ذاكرتها بما مر عليها من أحداث وذكريات عبر العصور التاريخية وتأثرها بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي كانت سائدة خلال تلك العصور<sup>(1)</sup>.

### إعداد الخطة الإستراتيجية الشمولية

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. ويتربط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها<sup>(2)</sup>.

وهناك من يعرفه بأنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات"<sup>(3)</sup>.

وتعطي الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم من خلاله اتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة، حيث إن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المنشأة لوضع الخطط، وهي أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المنشأة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية، بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة، كما تشكل الإستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً فإن الإستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن تقدمه المنشأة بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يتكون من مجموعة العناصر الآتية:

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

(1)- الزهراني، عبد الناصر (2012)، إدارة التراث العمراني، الجمعية السعودية للدراسات الأثرية، الرياض، ص. 54.

(2)- السلمي، علي (2000)، الإدارة المعاصرة، مصر، مكتبة الغريب، ص. 120.

(3)- الحملاوي، محمد وآخرون (1991)، إدارة الإنتاج والعمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص. 9.

3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية، مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

يمكن تعريف التخطيط لمواقع التراث الثقافي بأنه: استغلال جميع الإمكانيات التراثية المتاحة في الموقع، لتحويلها إلى قيمة اقتصادية تعود بالنفع المادي للمجتمع المحلي وللموقع وللدولة، ويكون ذلك من خلال دمج خطط إدارة الموقع بالخطط السياحية، وكذلك خطط الحكومات المحلية، بالإضافة إلى خطط مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة بهذه الجوانب<sup>(1)</sup>.

كما يجب التركيز في التخطيط لمواقع التراث الثقافي على التخطيط الاستراتيجي الشمولي، أو التكاملي من قبل جميع القطاعات العاملة ذات العلاقة بمختلف الجوانب الحكومية والخاصة، مع التركيز على عملية التطبيق التكاملي لهذه الخطط وتشجيع المجتمع المحلي ليكون مندمجاً بالعملية التطويرية والتنمية لهذه المواقع.

يرتكز عمل الخطة الإستراتيجية الشمولية بشكل عام على ما يجمع من معلومات ثانوية ورئيسية، المتعلقة بالإطار النظري الهادف إلى التعرف على المفاهيم المختلفة لجميع مجالات وأهداف التنمية المستدامة، ومنهجيات وطرق التخطيط، وكذلك التعرف على واقع التنمية في الدولة بشكل عام وفي المنطقة المراد التخطيط لها بشكل خاص.

تجمع المعلومات الرئيسية من خلال أدوات تعد لذلك، التي يمكن من خلالها التعرف على واقع التخطيط في المنطقة، ومن ثم تحليل ما جمع من معلومات بالطرق العلمية المناسبة لوضع الإطار النظري لنموذج الخطة الشمولية الهادفة لخلق تنمية مستدامة للمنطقة المستهدفة.

وكذلك الحال بالنسبة لمواقع التراث الثقافي، حيث يتم جمع المعلومات المتعلقة بطبيعة الموقع ومقوماته وإمكانياته وحالته المادية وما يحتويه من خدمات وغيرها، ليصار إلى تحليلها فيما بعد ووضع الأطر الإستراتيجية استناداً إلى نتائج تحليلها، حيث تشمل مرحلة جمع المعلومات في مواقع التراث الثقافي جمع وإعداد وتصنيف البيانات الرئيسية التالية:

---

(1)- فياض، سلامه، 2016، مرجع سابق، ص. 36.

1. تحديد عناصر ومقومات المواقع الطبيعية والبشرية ودراسة الحالة المادية لها.
2. تحديد أنماط واتجاهات السياحة الدولية والإقليمية تجاه موقع التراث الثقافي.
3. الخصائص الحالية والمستقبلية للمقصد السياحي والوجهات السياحية المنافسة.
4. المغريات السياحية الحالية والمستقبلية للأنشطة السياحية أو بمعنى آخر تحديد مواقع الجذب السياحي.
5. خدمات الإيواء الحالية والمستقبلية والخدمات والتسهيلات المتوفرة والإمكانات المستقبلية.
6. خدمات النقل السياحي الحالية والمستقبلية وتشمل خدمات النقل الخارجي والداخلي.
7. مرافق البنية التحتية الحالية والمخطط لها ضمن الموقع السياحي.
8. الموارد السياحية المتوفرة وأنماط وملكيات استعمالات الأراضي وفرص الاستئجار في المنطقة السياحية المستهدفة.
9. الخطط التنموية الاقتصادية القائمة والمتوقعة والقوى العاملة.
10. الخصائص البيئية ونوعية البيئة والتي تشمل على الأحوال المناخية وظروف الطقس والتضاريس وطبوغرافية وجيولوجية المنطقة وغيرها.
11. الأنماط الاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية المستهدفة.
12. البرامج الحالية والمتوقعة للتدريب والتعليم للقوى البشرية العاملة في القطاع السياحي.
13. المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص وما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية.
14. السياسات الاستثمارية الحالية ومدى توفر رؤوس الأموال للاستثمار في المرافق والخدمات والتسهيلات السياحية.
15. التشريعات والقوانين والأنظمة السياحية الحالية<sup>(1)</sup>.

يلاحظ مما سبق بأن حجم ونوع البيانات التي يتم جمعها كبيرة وشاملة لجميع النواحي في المنطقة السياحية، مما يستدعي تضافر كافة الجهود من قبل جميع المؤسسات العامة والخاصة في وضع الإستراتيجية المناسبة، بما يكفل شمولية التنفيذ اعتماداً على تنمية العناصر المتوفرة، والسعي إلى توفير كافة الخدمات والتسهيلات الملائمة لحساسية الموقع السياحي، بهدف خلق تنمية سياحية مستدامة تعود بالخير على المنطقة وعلى الدولة في نفس الوقت.

وبالرغم من الأهمية الكبيرة للبيانات المتعلقة بالمكونات السياحية للمواقع، إلا أنه يجب التركيز على مناطق الجذب السياحي القائمة، التي تتوفر فيها إمكانيات التنمية السياحية والأنشطة المصاحبة لها، حيث تم إعداده بالكامل وقد استكمل متطلبات تجهيزه للحركة السياحية. ويفضل ترك المواقع التراثية

(1)- سلامة أحمد فياض، المرجع السابق، ص. 38-40.

الواعدة والتي تحتوي على مقومات وإمكانيات وموارد على شكل خامات أولية، بحيث يشكل احتياطي سياحي إستراتيجي للمستقبل، ويعد وضعه على البرامج طويلة الأمد كنوع من الاستدامة لهذه المواقع. تتبع عملية تحليل المعلومات وضع الإطار النظري لنموذج الخطة الشمولية للتنمية السياحية المستدامة، حيث تحدد رؤية ورسالة الخطة الشمولية وكذلك تحديد الأهداف المنبثقة عنهما، زيادة على تحديد السياسات الكفيلة بتنظيم العمل من قبل جميع القطاعات العامة والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني والمجتمع المحلي، للقيام بالأدوار الموكلة إليهم بانضباط وتناسق ومسؤولية، وتحديد عناصر الضعف والقوة والفرص والمهددات من خلال التحليل البيئي لنتائج الدراسة، بالإضافة إلى وضع الخطة الرئيسية والمرتكزة بشكل رئيس على تحديد الأولويات حيث تقسم في العادة إلى أربع مراحل: طارئة، وقصيرة الأمد، ومتوسطة الأمد وطويلة الأمد.

يعد التخطيط بمثابة الوسيلة المتبعة لخلق التنمية المأمولة في أي قطاع اقتصادي، في حين يعد التخطيط الشمولي القائم على مبدأ التخطيط الإستراتيجي الأسلوب الأمثل لخلق التنمية المستدامة في جميع القطاعات، وخاصة تلك المتعلقة بالتنمية السياحية، حيث ينظر إلى التخطيط السياحي على أنه يقوم بالأساس على التخطيط القطاعي الهادف في الدرجة الأولى إلى خلق التنمية السياحية، فالموارد السياحية هي في الأصل موارد طبيعية أو موارد ثقافية، ويمكن القيام بتخطيط القطاع البيئي للوصول إلى تنمية السياحة البيئية، أو تخطيط القطاع الثقافي بهدف خلق تنمية سياحية ثقافية، في حين ينظر التخطيط الشمولي إلى تكاملية القطاعات ضمن المنطقة الواحدة، حيث تشترك جميعها جنباً إلى جنب في سبيل خلق تنمية تكاملية مستدامة، تعود بالمنفعة على المجتمعات المحلية وعلى الدولة في جميع المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والبيئية وغيرها، من خلال استثمار جميع الموارد المتاحة وتحويلها إلى قيمة اقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار إدامتها للأجيال القادمة.

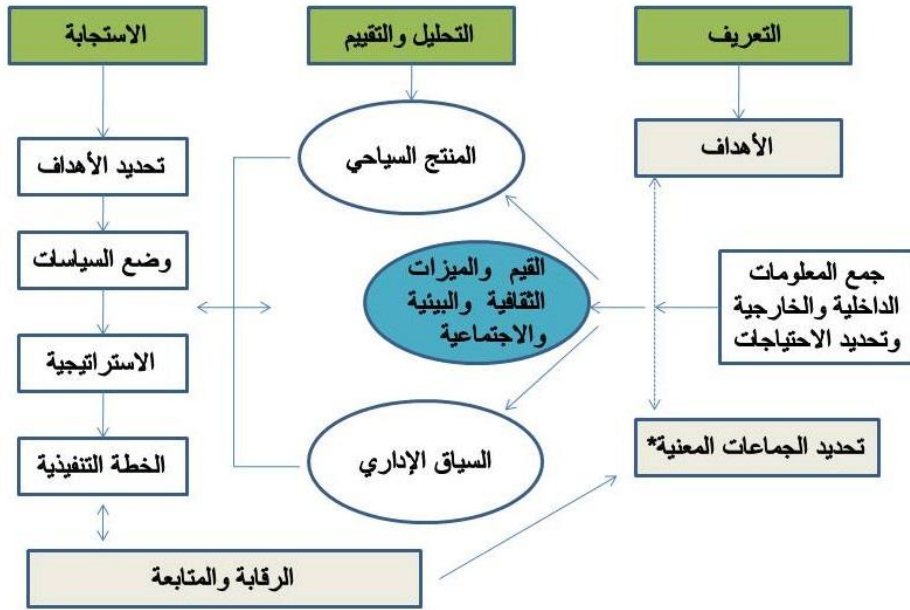
تحدد المهمة في الخطة من خلال ما يجمع من معلومات ذات العلاقة بجميع مكونات السياحة المستدامة، عبر المعلومات الثانوية التي تمثل واقع التنمية السياحة في المنطقة المستهدفة بشكل عام، وتطورها خلال السنوات القليلة الماضية، مع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات التي ساهمت بشكل كبير في نموها أحياناً وفي تراجعها أحياناً أخرى، بالإضافة إلى المعلومات الرئيسية التي تم جمعها وتحليلها من خلال الدراسة الميدانية حول مدى رضا السائح، ومدى توفر الخدمات السياحية والخدمات المساندة فيها، والملاحظات الشخصية والزيارات الميدانية وخبرة الباحثين العملية في هذا المجال.

تعتمد الخطة الإستراتيجية الشمولية على تكاملية العمل لدى جميع الدوائر والمؤسسات الحكومية العامة والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني ضمن المنطقة المستهدفة في التخطيط السياحي، في وضع الصورة المثالية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تكملتها ألوانها ضمن وجود تصور شمولي يحدد الأدوار التي يجب أن تلعبها كل مؤسسة على حدة، للوصول إلى الصورة النهائية التي تحدد الإجراءات الواجب

إتباعها من خلال مؤسسة العمل ضمن إطار إداري واضح تفوض صلاحياته للمجالس الإدارية والتنفيذية تحت إشراف إدارة خبيرة مستقلة مالياً وإدارياً.

بعد جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج، يصار إلى عمل التحليل البيئي من خلال تحديد عوامل البيئة الداخلية المتمثلة بعناصر الضعف والقوة، والبيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والمهددات للتنمية السياحية في الدولة بشكل عام وفي المنطقة المستهدفة بشكل خاص، ومن ثم تحدد الأولويات التي تحدد من خلالها الأعمال الطارئة ابتداءً من الأهم، و وصولاً للأقل أهمية، والتي تؤطر في الخطة التنفيذية ضمن خطط عملية طارئة، وقصيرة الأمد، ومتوسطة الأمد وطويلة الأمد اعتماداً على ما يحدد من أولويات، شريطة أن تتم هذه الأعمال ضمن مراحل زمنية واضحة ينتقل فيها من مرحلة إلى أخرى بعد الانتهاء من السابقة، حيث يمثل الإطار الزمني للخطة الطارئة في أقل من سنة، والخطة قصيرة الأمد من 1-3 سنوات، ومتوسطة الأمد من 3-5 سنوات وطويلة الأمد من 5-10 سنوات.

### مخطط الخطة الشمولية



المصدر: فياض، سلامة أحمد، 2016.

### خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية الشمولية

يمرّ إعداد الخطة الإستراتيجية الشمولية لتنمية سياحية مستدامة سواءً أكانت على مستوى الدولة أم على مستوى منطقة محددة أو موقع تراثي أو طبيعي بمجموعة من الخطوات التسلسلية والمتتابعة تكون على النحو الآتي:

أولاً: بيان المهمة:



تعد المهمة السبيل أو القطاع أو الموضوع التي تسعى الإدارة إلى إنجازها وتحقيقه، كما تشمل الموارد والإمكانات المتاحة الواجب التخطيط لها. وفي التخطيط لإدارة موارد التراث، فإن المهمة تشتمل على الحفاظ على الموقع التراثي بشتى السبل والوسائل، وتوفير الظروف لأدامته من خلال القيام بأعمال الصيانة والترميم، وتجهيز الموقع لاستقبال السياح، وتوفير سبل الراحة لهم داخل الموقع لكسب رضاهم. كذلك تحديد وضع الموقع بالنسبة إلى التخطيط الحضري للموقع التراثي ومنطقة الحماية وارتباطه بالمخططات الحضرية الحديثة. بالإضافة إلى دراسة إمكانية توفير الخدمات السياحية داخل الموقع التراثي أو في منطقة الحماية أو في المدينة الحديثة<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: تحديد الأهداف:

يعد تحديد الأهداف العامة من أهم الخطوات التي يجب القيام بها والتي يجب أن تكون معتمدة بشكل كامل على الإمكانيات المتوفرة ضمن المنطقة المستهدفة، بحيث تكون هذه الأهداف عامة يمكن تحقيقها من خلال إنجاز مجموعة من الغايات، حيث يجب أن تركز على قيادة التنمية السياحية في المنطقة المستهدفة، وضمان كفاءة وتكاملية الإطار المؤسسي وتطوير إمكانياته لتلبية متطلبات القطاع السياحي، وكذلك حماية أو ضمان رضا المستهلك من خلال ضمان جودة الخدمات والمنتجات السياحية، وتطوير المنتجات والخدمات والتسهيلات السياحية، وتحفيز الاستثمار والتوسع في سوق العمل السياحي، بالإضافة إلى تعزيز السياحة المستدامة من خلال الحفاظ على البيئة الطبيعية والثقافية وتنمية المجتمعات المحلية في المنطقة ودعم وتوجيه الجهود الترويجية للسياحة محلياً وعالمياً.

وفي الأصل فإن الهدف من التخطيط السياحي بشكل عام، تحقيق تنمية سياحية شاملة ومتكاملة ومستدامة في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد السياحية - سواء كانت طبيعية أو بشرية- ومقومات الجذب السياحي، وذلك لإعداد وتجهيز وتوفير مقصد سياحي متطور وفق أعلى المعايير والمواصفات الدولية.

وفي هذه الحالة فإنه يقصد بالأهداف في التخطيط لمواقع التراث الثقافي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، حيث أن توجيه إدارة التراث وتطويرها يتطلب من القائمين عليها الوعي بأهمية وضع أهداف محددة وشاملة، والتي تتمثل في تحقيق التنمية السياحية المستدامة للموقع التراثي، من خلال تهيئته سياحياً بشكل علمي، دون الإخلال بأي شكل من الأشكال في المحافظة على هوية الموقع وإدامته للأجيال القادمة، مما يتطلب وضع خطط لأعمال التنقيبات الأثرية وأعمال الصيانة والترميم وخطط لإدارة الزوار داخل هذه المواقع وغيرها من الخطط الضرورية لإدامة الموقع واستثماره للسياحة في نفس الوقت.

هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها في أهداف التخطيط لمواقع التراث الثقافي ومن هذه

الشروط:

(1)- فياض، سلامة أحمد، المرجع السابق، ص. 38.

1. قابلية الأهداف للتحقيق في ضوء الإمكانيات والوقت وجهد المختصين.
2. أن تكون الأهداف دقيقة ووثيقة الصلة بالموقع التراثي.
3. أن تكون الأهداف محددة يمكن قياس النتائج ومدى تحقيقها.
4. ربط أهداف التخطيط السياحي لموقع التراث الثقافي بحاجات واهتمامات المجتمع في الوقت الحاضر والمستقبل.
5. مراعاة موضع الأهداف من نظام القيم العامة والسائدة في المجتمع.
6. شعور الجماعة بقيمة الأهداف من خلال تطوير أهداف مقبولة ومرغوبة لكافة أعضاء المجتمع المحلي في الموقع التراثي<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: تحديد الرؤية:

تعد الرؤية منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل التنمية السياحية، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، حيث تمثل المسار المستقبلي للسياحة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها في القطاع السياحي.

وفي هذه الحالة فإن الرؤية يجب أن تشمل الريادة والتميز في المحافظة على الموقع التراثي وإدامته للأجيال القادمة، وخلق تنمية سياحية مستدامة فيه، وتفعيل دورها في تنمية المجتمع المحلي، وتنمية موارده الاقتصادية بشكل متكامل يعود بالمنفعة على المجتمع المحلي للمنطقة المستهدفة بشكل خاص، وعلى الدولة بشكل عام.

### رابعاً: صياغة الرسالة:

تشتق الرسالة في العادة من الرؤية حيث يجب أن تمثل الإطار المميز للمؤسسة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى، كما تعد الرسالة المبرر الأساس لوجود المؤسسة، والركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.

تختلف الرؤية عن الرسالة فتتحدث الرؤية عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي تحدد غاية المنظمة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية حلم، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

وفي مجال الخطة الإستراتيجية الشمولية لمواقع التراث الثقافي فإن الرسالة يجب أن تركز بالدرجة الأولى على المحافظة على الموقع بشتى الوسائل والسبل وتهيئته بشكل مناسب لحركة الزوار للإطلاع على قصة المكان وما يتمتع به من قيم، وكذلك يجب أن تشتمل على توجيه التنمية السياحية المستدامة فيه من خلال تكاملية العمل بين جميع المؤسسات الحكومية، وبالشراكة مع جميع فئات المجتمع المحلي

(1) - فياض، سلامة أحمد، المرجع السابق، ص. 42.

للمنطقة المستهدفة والقطاع الخاص، لتعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي المتأتي من السياحة، من خلال توظيف الإرث الثقافي الغني والمتنوع بطريقة مستدامة تثرى تجربة السائح الدولي والمحلي وسكان المنطقة على حد سواء.

#### خامساً: وضع السياسات:

تعد السياسات المرشد والموجه لجميع العاملين والمنخرطين في الخطة الإستراتيجية الشمولية، بما فيهم المجتمع المحلي والسياح وجميع المؤسسات ضمن المنطقة المستهدفة، حيث يجب أن تُفصّل نصوص السياسة المدرجة في هذه الحالة الأهداف بعيدة المدى الواردة في إستراتيجية التنمية المستدامة للموقع التراثي، بجميع فروعها الثقافية والدينية والبيئية. كما يجب أن تتناول بشيء من التفصيل عناصر الموقع التراثي وإمكانياته وما يحتويه من قيم من أجل تطويرها لاستخدامها في السياحة، وإدارة هذه الموارد بشكل يلبي الطموحات ويحقق الفوائد والمنفعة العامة، شريطة أن تتسجم هذه السياسة مع إستراتيجية الدولة السياحية وتتطابق مع أهدافها بعيدة المدى. ويتم تطبيق معظم أحكام هذه السياسة مع الأحكام الأخرى الضرورية لتعظيم الفائدة المرجوة من التنمية السياحية لموقع التراث الثقافي وتحسين العوائد الاجتماعية من استخداماتها. وبالرغم من أن هذه السياسة وطنية إلا أن تطبيقها يوكل إلى المؤسسات الحكومية المسؤولة عن إدارة تراث الدولة، والحكومة المحلية المعنية والذي يتبع لها الموقع التراثي تنظيمياً وفق القوانين الخاصة بها. حيث تشمل السياسات على:

#### 1. التركيز على استدامة الموقع التراثي:

توفير فرص الديمومة للموقع التراثي من خلال المحافظة على طبيعته التقليدية بشقيها المادية والمعنوية، وأعمال الصيانة الدورية للمعالم المعمارية فيه، ولن يسمح بتحويل الموقع إلى استخدامات أخرى سواءً كانت اقتصادية أو عمرانية إلا بما يتوافق مع طبيعة الموقع وقيمه، وحماية الموارد الثقافية والبيئية المحيطة بالموقع من التلوث الذي يضر ويهدد سلامة الموقع ويعرضه للخطر، والمحافظة على التنسيق الوثيق مع الدوائر المختصة بالبحث والتطوير؛ وذلك بهدف تحسين النظام الثقافي والبيئي وديمومتها.

كما يمكن إدامة الموقع التراثي من خلال توفير فرص صيانة وترميم جميع العناصر الأثرية والتراثية فيه، التي تحتوي على قيم ثقافية أو دينية أو اجتماعية، بهدف ديمومتها واستثمارها لأغراض السياحة، بما يعود بالمنفعة الاقتصادية والثقافية على المجتمع المحلي. وكذلك تحديد وتعزيز فرص البحث والتحري حول الهوية الثقافية للموقع التراثي، الذي يعود بالمنفعة العلمية ويزيد من فرص التعرف على الأصالة والمكانة الحضارية له، وعدم التساهل مع أية تدخلات قد تؤدي إلى تشويه هذا الجانب سواءً كانت تدخلات مادية أو معنوية، وفتح وتعزيز قنوات الاتصال المناسبة، التي تحترم القيم المحلية وعادات وتقاليد المجتمع المحلي مع السياح، بشكل يسمح لهم بالتعرف على العادات والتقاليد الأصيلة للمجتمع. وتحديد منطقة حماية للموقع، ووضع المعايير المناسبة للمباني الحديثة القريبة منه، بشكل يعكس تراثية هذه الموقع ويحول دون طمسها وتشويهها. إضافة إلى زيادة فرص التفاعل بين الأصالة والمعاصرة، من

خلال إعادة تمثيل الأحداث بزى حضاري حديث ويمكن تفعيل دور الجهات المسؤولة عن الثقافة والآثار لإعادة إنتاجها بشكل علمي سليم.

## 2. تحديد دور السياحة في تنمية الموقع التراثي:

تمثل السياحة رافداً مهماً من روافد الاقتصاد المحلي، وتساهم بشكل كبير في توفير فرص العمل السياحي المباشر وغير المباشر وفي الخدمات المساندة. كما أنها تحسن البيئة وتساعد في الحد من التصحر، وتساهم في حفظ الإرث الحضاري والتبادل والتفاعل الثقافي بين السياح والمجتمع المحلي في المنطقة المستهدفة.

وفي مواقع التراث الثقافي فإن السياحة يجب أن تعمل على تنظيم الموقع ليصبح مركزاً للجذب السياحي، من خلال إنتاج خدمات سياحية مطلوبة من قبل السياح. مما يعني بأن وجود الموقع التراثي مهما كبرت أهميته، لا يمكن اعتباره على أنه موقع سياحي ما لم يتبع ذلك ما يسمى بالصناعة السياحية للموقع، من خلال إعداد الدراسات السياحية وتهيئة وتجهيز الموقع بالخدمات الضرورية للحركة السياحية والمنتاسبة مع طبيعته التراثية.

## 3. تطوير التنظيم الإداري:

يعتبر النظام الإداري في مواقع التراث الثقافي نظاماً معقداً، يتكون من مجموعة من الموارد المتنوعة التي تتكافل مع بعضها البعض، ويجب النظر إليها ككل متكامل لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، مما يترتب على ذلك مسؤوليات كبيرة لا تستطيع الإدارة وحدها من إنجاز جميع الخطط في هذا المجال، ولذلك يتعين أن يدير هذه المناطق موظفون مهنيون مؤهلون وعلى قدر كبير من العلم والمعرفة. كما ينبغي أن تكون هناك لجنة لإدارة الموقع متعددة التخصصات تعمل بوصفها قِيماً على الموقع، وينبغي أن يكون أعضاء هذه اللجنة من الأخصائيين من مختلف المهن (هندسة معمارية، الآثار، القانون، التخطيط وغيرها من التخصصات). كما ينبغي أن تكون اللجنة موضع احترام الحكومات المحلية، وأن ترتبط بصلات وثيقة مع الجهات الدولية ذات العلاقة ومع المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في المنطقة، وتكون مسؤولة عن المحافظة على الموقع وتتبع اللوائح والتعليمات، وتتسم بالكفاءة في مراقبة التأثيرات أثناء تنفيذ الخطط. ويمكن القول بأن إدارة الموقع التراثي تشتمل على المهام التالية:

1. معرفة حالة الموقع الراهنة من حيث المخاطر والمهددات الطبيعية والبشرية.
2. حصر معالم وموارد الموقع وذلك من خلال تحديد طبيعتها ووظيفتها.
3. مراقبة التغيير على عناصر الموقع من خلال دراسة منهجية المباني، وظروفها واستخدامها وشغلها، فضلاً عن تحليل الأسباب الاقتصادية لنموها أو اختفائها.
4. إدارة الممتلكات مع عمليات تفتيش منتظمة ووضع إستراتيجية للصيانة.
5. وضع خطط إحياء متواضعة للموقع التراثي بدلاً من تلك الطموحة.
6. الاهتمام بالجانب الاجتماعي والتشاور دائماً وباستمرار مع المجتمع المحلي.

7. التوثيق الكامل لموقع التراث الثقافي ووصف معالمه<sup>(1)</sup>.

8. إشراك القطاع الخاص السياحي في المنطقة المستهدفة في وضع البرامج والنشاطات السياحية في محيط الموقع التراثي على أن يراعي المعايير المعتمدة فيه.

9. تدريب العاملين في الموقع وفي الخدمات السياحية على طرق التعامل باحترام مع الخصوصية للبيئة الطبيعية والثقافية للموقع ومحيطه.

#### 4. توعية الجمهور:

يعد توعية عموم الجمهور بأهمية الموقع التراثي وضرورة المحافظة عليه من أهم أهداف التخطيط الإستراتيجي، وذلك لما يلعبه الجمهور من دور بارز في برامج التنمية لهذا الموقع والحرص على حمايته والمحافظة عليه، ويتم ذلك من خلال: إطلاق حملات التوعية للعموم لحث الجمهور على أهمية الموقع التراثي، وحماية الموارد السياحية، والمحافظة على مكوناته من عادات وتقاليد وقيم يتميز بها المجتمع، للحصول على العوائد الاقتصادية والثقافية، مع بيان كلفة تطوير الموارد السياحية وأهمية حماية الموقع والمنشآت والمرافق من العبث والتخريب.

#### 5. التنظيم والسيطرة:

ويتم ذلك من خلال:

- العمل على تحديد الطاقة الاستيعابية للموقع التراثي بشكل يكفل تحمل الموقع والمجتمع المحلي والخدمات السياحية لأعداد الزوار.
- السماح للدارسين والباحثين في مجالات حماية المواقع التراثية وصيانتها والتنمية المستدامة من المشاركة والاطلاع على التجربة، وتقديم الاقتراحات الكفيلة بتنظيم العمل بجميع فعالياته ضمن الموقع.
- تشجيع التعاون مع البلدان الأخرى - على المستوى الإقليمي وعلى المستوى العالمي - من أجل زيادة وتعزيز إمكانات استقبال السياح المهتمين بالبيئة الثقافية.

#### 6. التشريعات والمؤسسية:

وذلك من خلال:

- مراجعة التشريعات والترتيبات المؤسسية المتعلقة بتطوير وإدارة مواقع التراث بشكل عام دورياً.
- تجسير الفجوات وتحديث الترتيبات المؤسسية مع ما يوازيها من تشريعات بشكل دوري.
- إدخال مشاركة المستفيدين والقطاع الخاص والمجلس المحلي في إدارة الموقع التراثي فنياً وسياحياً.
- تشجيع دور القطاع الخاص في تطوير برامج التنمية المستدامة ضمن المنطقة التي يتبع لها الموقع.
- وجوب العناية بمراقبة الاستخدام الأمثل للموقع والإشراف عليه بمهنية عالية.

#### 7. البحث والتطوير:

(1) - فياض، سلامة، 2016، مرجع سابق، ص. 70.

وذلك من خلال:

- تبني وتشجيع البحوث التطبيقية في مختلف الأعمال المتعلقة بالموقع فنياً وتنموياً مثل: التنقيبات الأثرية، أعمال الصيانة والترميم، إدارة الزوار، اقتصاديات السياحة المستدامة وإدارة الموارد السياحية في الموقع.
- تطوير التعاون مع المراكز المتخصصة داخل البلاد وخارجها، والبحث عن مصادر تمويل لغرض حماية الموقع التراثي ودعمها.
- الاستخدام للتكنولوجيا الملائمة للظروف البيئية وتكييفها هدفاً رئيساً دائماً لعمليات التطوير وبحوث التكيف.

### سادساً: التحليل البيئي:

يعد التحليل البيئي من أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي الهادفة إلى فهم الظروف من جميع جوانبها وبناء الخطة الإستراتيجية بناءً على هذا الفهم، فالتحليل الإستراتيجي عبارة عن عملية بحثية تبحث في الظروف البيئية الخارجية والداخلية بهدف تشكيل الإستراتيجية، وبهدف تحسين فاعليتها وكفاءتها. يعد التحليل البيئي باستخدام SWOT analysis من أهم طرق التحليل المتبعة في معظم المجالات، والهادفة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد عناصر القوة وعناصر الضعف كبيئة داخلية، وكذلك تحديد المهددات والفرص كعوامل خارجية.

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية، سواءً بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين.

وتتضمن تقييم البيئة الخارجية العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية، العوامل الثقافية والعوامل الديموغرافية.

كما يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، والتي تتضمن تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة، تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف من أجل التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية.

ويعد تحليل SWOT القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام، ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية.

يتم التركيز بداية في التخطيط الإستراتيجي الشمولي لمواقع التراث الثقافي على التنقيش المنهجي والتحرري الدقيق للموقع التراثي، ومحيطه التاريخي، وبيئته المادية، والتي تتضمن أعمال التوثيق والتحليل

الدقيق لها. حيث تعد أعمال المسوحات الخطوة الأولى في التعرف على الموقع وعناصره وخصائصه وغيرها من الميزات، ويجب في عمليات المسح تسجيل جميع عناصر التراث المادي المنقول والثابت، بالإضافة إلى تسجيل حالة الموقع وحالة عناصره المادية، ومنطقة الحماية للموقع بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة: الطبيعية والبشرية على الموقع وعناصره بشكل عام.

كما تشمل كذلك البيئة الداخلية للموقع التراثي دراسة وتحليل مجموعة من العوامل منها: السياق الإداري ومدى فاعليته وقدرته على اتخاذ القرارات، البنية التحتية للموقع ومدى طاقتها الاستيعابية، الخدمات السياحية ومدى توفرها داخل الموقع وفي محيطه، الوعي العام لدى المجتمع المحلي بأهمية السياحة الاقتصادية والثقافية، القوى العاملة في القطاع السياحي وغيرها من العوامل الأخرى. أما البيئة الخارجية فتتضمن الأوضاع السياسية ومدى الاستقرار الأمني، وكذلك المنافسة من قبل الدول المجاورة، مكانة الدولة العالمية، تنوع المنتج السياحي، التشريعات السياحية ومدى فاعليتها في الدولة، وغيرها من العوامل.

قد تكون النقاط سابقة الذكر في البيئة الداخلية نقاط ضعف أو نقاط قوة، ويعتمد تقدير ذلك على نتائج الدراسات البحثية وتحليل النتائج الإحصائية للأدوات المستخدمة في الدراسة. كما قد تشكل عناصر البيئة الخارجية مهددات للموقع التراثي أو فرص يمكن استثمارها في تسويقه كمنتج سياحي بشكل سليم، وفي هذه الحالة فمن الضرورة وجود الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي، لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

### سابعاً: تحديد الأولويات:

ترتب الأولويات في الخطة الإستراتيجية الشمولية حسب نتائج التحليل الإحصائي لنقاط الضعف ضمن تحليل البيئة الداخلية لأداة الدراسة، من خلال ترتيبها تنازلياً من الملح إلى الأقل إلحاحاً، حيث توضع النقاط التي حصلت على أقل النتائج في البداية وتعطى الأولوية في تنفيذ برامج تحسينها وتطويرها ضمن الخطة التنفيذية، وغالباً ما تتضمن الأولويات في التخطيط الشمولي السياحي المحاور التالية:

1. تطوير التنظيم الإداري ضمن الموقع ليكون أكثر فاعلية والتزاماً ببرامج تطوير الموقع وصيانته والمحافظة عليه وتنميته سياحياً وبشكل مستدام.
2. الأعمال الميدانية للموقع التراثي والتي تشمل على أعمال التنقيبات الأثرية وأعمال الصيانة والترميم، والإدارة السياحية للموقع من ممرات وتفسير وتقديم للموقع، وغيرها من الأعمال الميدانية الضرورية لحفظ الموقع وحمايته.
3. توعية المجتمع المحلية بأهمية الموقع الثقافية والسياحية وضرورة المحافظة عليه.
4. إدارة الموارد البشرية العاملة في القطاعين الأثري والسياحي.
5. تحسين الطرق الرئيسية التي تربط الموقع التراثي بغيره من المواقع الحضرية والتراثية.

6. تحسين وسائل السلامة العامة وتهيئة المرافق السياحية المناسبة داخل الموقع التراثي.
7. تطوير نظم المعلومات التفسيرية للموقع.
8. تطوير صناعات الحرف اليدوية المحلية.
9. تشجيع المجتمع المحلي على الاندماج بالأعمال التي تنفذ بالموقع وبالحركة السياحية.
10. إعادة تأهيل البنية التحتية في الموقع وفي المنطقة الحضرية القريبة منه بشكل مناسب يكفي حاجات المجتمع المحلي وكذلك حاجات السياح.
11. تطوير المخطط الحضري واستخدامات الأراضي للموقع والمنطقة المحيطة به ووضع الشروط المناسبة لمنطقة الحماية للموقع والمناطق المحاذية لها بشكل يضمن المحافظة على تراثية الموقع وعدم طمسه أو تشويهه.
12. تحديد الآليات الكفيلة بتشجيع الاستثمار السياحي من قبل المستثمرين المحليين والوطنيين وتقديم الحوافز الكفيلة بذلك.
13. التسويق والترويج السياحي.

#### ثامناً: تصميم الخطة التنفيذية:

يعتمد تصميم الخطة التنفيذية وتقسيماتها على ما يتوصل إليه من نتائج دراسة الموقع التراثي المستهدف من عملية التنمية السياحية، فإذا كان هذا المنتج من المنتجات الفاعلة والمقاصد السياحية المعروفة والقريبة من مراكز التمدن فهي لا تحتاج إلى كثير من البرامج في سبيل إحداث التنمية، بل قد تحتاج إلى برامج تطويرية لعناصر المنتج التي هي متوفرة في الأصل وتحتاج إلى التطوير، بينما إذا كان هذا المنتج من المقاصد السياحية الجديدة التي ترغب الدولة في تنميته وتطويره، فلا بد أن يحتاج إلى كثير من البرامج الهادفة إلى إحداث التنمية وذلك من خلال تطوير وتنمية جميع عناصره، وفي هذه الحالة فلا بد من أن تشمل عناصر الخطة على المراحل الآتية:

#### أ. خطة طارئة (في السنة الأولى):

يتم التركيز في هذه المرحلة من الخطة الشمولية والتي تعد من أهم مراحلها على البدء في وضع التشريعات والقوانين الكفيلة بتطوير التنظيم الإداري للموقع المستهدف في برامج التنمية السياحية، وتوعية الجمهور وخاصة المجتمع المحلي بأهمية السياحة والمحافظة على عناصر المنتج السياحي بجميع مكوناته الثقافية والبيئية والخدماتية، بالإضافة إلى تطوير مهارات العاملين في القطاعين الأثري والسياحي، والذي يمكن أن يكون من خلال البدائل الآتية:

- عمل نظام إداري مستقل تشترك فيه مختلف المؤسسات الحكومية والأهلية والقطاع الخاص في المنطقة التي يتبع لها الموقع، يتمتع بكافة الصلاحيات القانونية والتنظيمية في تخطيط وإدارة الموقع.
- تعديل القوانين والتشريعات الخاصة بتفويض الصلاحيات لجميع الدوائر الحكومية في المنطقة؛ لتكون أكثر مرونة وقدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالتنمية المستدامة.



- ورش عمل لمديري الدوائر المختلفة الحكومية والخاصة ضمن المنطقة المستهدفة تكون متخصصة في إدارة موارد التراث والتنمية السياحية المستدامة فيها.
  - ندوات ومحاضرات مختلفة حول الأهمية السياحية والمحافظة على الموقع التراثي، بالتعاون مع مختلف المؤسسات التعليمية، ومؤسسات المجتمع المدني فيها.
  - التدريب والتأهيل لجميع العاملين في هذا المجال في القطاعين العام والخاص كل حسب تخصصه ومهنته.
  - عقد ورش العمل بالتعاون مع المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الاجتماعية، والاطلاع على التجارب العالمية في هذا المجال بشكل يكفل رفع مهارة جميع العاملين.
  - تفعيل التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والقطاع السياحي في المنطقة.
  - تقديم الحوافز وجوائز التميز لكل المبدعين العاملين في إدارة موارد التراث والخدمات الرئيسية أو المساندة في المجال السياحي، لرفع معنوياتهم وتشجيع الآخرين على الإبداع.
- ب. خطة قصيرة الأمد (من 1-3 سنوات):**
- يمكن دمج المرحلة قصيرة الأمد مع المرحلة الطارئة ضمن الخطة ويمكن في الوقت نفسه فصلها، ويعتمد ذلك على ما يتوفر من خدمات تهم هذه المرحلة، وتشتمل في العادة المرحلة قصيرة الأمد ضمن الخطة الشمولية على الأعمال الميدانية للموقع التراثي والتي تشتمل على أعمال التنقيبات الأثرية وأعمال الصيانة والترميم، والإدارة السياحية للموقع من ممرات وتفسير وتقديم للموقع، وغيرها من الأعمال الميدانية الضرورية لحفظ الموقع وحمايته. استحداث وتحسين البنية التحتية على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى التركيز على وسائل السلامة العامة داخل المواقع السياحية ومحيطها ضمن المنطقة المستهدفة، ويكون ذلك من خلال البدائل الآتية:
- تحديد الموقع التراثي والمنطقة العازلة أو منطقة الحماية التي تقام في نهاية الأمر لحماية المنطقة التراثية من التآكل بسبب الامتداد العمراني الناتج عن عمليات التطوير للمدينة أو بسبب برامج التنمية السياحية غير المدروسة.
  - القيام بأعمال التنقيبات الأثرية في الموقع للكشف عن بعض معالمه لإثراء الجانب العلمي له بمزيد من المعلومات الضرورية.
  - القيام بأعمال الصيانة والترميم الضرورية الهادفة إلى حماية العناصر المعمارية للموقع والمحافظة عليها وإعادة إحيائها.
  - عمل مركز لزوار الموقع وتفسير وتقديم الموقع بشكل علمي يناسب مختلف الفئات العمرية وذوي الاحتياجات الخاصة من زوار الموقع.

- تحسين كفاءة الطريق التي تربط بين المقاصد السياحية ضمن المنطقة المستهدفة، وإعادة تنفيذها بطريقة تقليدية يعكس القيم التراثية لهذه المواقع، مع فتح المجال أمام التأسيس لمحلات تجارية تكون بشروط خاصة تراعي القيم التراثية من حيث التصميم والاستخدام.
  - تهيئة الممرات السياحية المناسبة داخل المواقع لحركة الزوار.
  - تزويد المواقع السياحية بعيادات طبية مجهزة بشكل مناسب.
  - تحسين البنية التحتية والمرافق العامة داخل الموقع شريطة أن تكون متناسبة وطبيعية الموقع.
- ت. خطة متوسطة الأمد (من 3-5 سنوات):

- تعد المرحلة المتوسطة الأمد من أهم مراحل الخطة الشمولية التي تحتوي على أكبر عدد من البرامج الهادفة إلى تطوير وتنمية الموقع التراثي، حيث تشتمل هذه المرحلة على: تطوير نظم المعلومات التفسيرية للموقع، وتطوير الصناعات الحرفية، وتطوير البرامج الكفيلة بتشجيع المجتمع المحلي على الاندماج بالموقع وبالحركة السياحية، وتحسين وتطوير وسائل النقل العام ضمن المنطقة المستهدفة وخاصة تلك التي تربط الموقع بمراكز التمدن والقرى المجاورة، وإعادة تأهيل البنية التحتية للمنطقة المستهدفة بشكل مناسب يكفي حاجات المجتمع المحلي فيها وكذلك حاجات السياح والزوار، بالإضافة إلى رسم مسارات سياحية جديدة ضمن المنطقة ومحاولة تنفيذ أهمها ضمن هذه المرحلة مع ترك المجال مفتوحاً لتطوير ما تبقى منها خلال السنوات القادمة، ويكون ذلك من خلال البدائل الآتية:
- استخدام اللوحات التفسيرية المناسبة لطبيعة الموقع التراثي، على أن تحتوي هذه اللوحات على المعلومات الخاصة بالمكان، حيث تكون مناسبة من حيث اللغة والصياغة لجميع المستويات العلمية لزوار المنطقة.
- استخدام الأنظمة التقنية سواءً المسموعة أو المرئية في تقديم الموقع.
- إعادة تمثيل بعض القصص التاريخية التي حصلت أو بعض الفعاليات في الموقع من خلال تدريب وتأهيل فريق خاص بذلك.
- تضمين جميع الوسائل التفسيرية إشارات تحت الزوار على أهمية المحافظة على الموقع.
- تشجيع مؤسسات المجتمع المدني للمشاركة بفاعلية في صناعة الحرف اليدوية وتقديمها للسياح.
- تدريب وتأهيل عدد من المهتمين بصناعة الحرف اليدوية.
- تقديم القروض والحوافز للراغبين من المجتمع المحلي في صناعة الحرف اليدوية ومساعدتهم في عمليات التسويق والترويج.
- عمل برامج تثقيفية وتوعوية للمجتمع المحلي للانخراط في مجال العمل السياحي وتقديم الخدمات داخل وخارج الموقع.
- تشجيع بعض الأسر من خلال تقديم القروض والمنح لهم لتقديم خدمات المأكولات الشعبية وخدمات الإيواء للسياح مقابل أجر.

• تشجيع وكلاء السياحة والسفر على اعتماد القطاعات المجتمعية في تقديم الخدمات للسياح في حال زيارتهم للموقع.

• تحسين البنية التحتية الحالية في المنطقة الحضرية وزيادة طاقتها.

### ث. خطة طويلة الأمد (من 5-10 سنوات):

تشتمل هذه المرحلة من الخطة على النشاطات غير الملحة والتي تحتاج إلى التأني في تنفيذ برامجها لإتاحة المجال أمام القائمين على عمليات تطوير الموقع وتنميته وتهيئته، وهي تشتمل بالتالي على تطوير المخطط الحضري واستخدامات الأراضي للموقع التراثي وللمنطقة المحيطة به، وتشجيع الاستثمارات السياحية الجاذبة، والتسويق والترويج السياحي، ويكون ذلك من خلال البرامج التالية:

- إعادة تخصيص بعض الأراضي بالقرب من الموقع التراثي لغايات الاستثمار السياحي.
- عمل تخطيط حضري مدروس بعناية للموقع التراثي وتحديد منطقة حماية مناسبة لأهميته، ووضع الشروط المناسبة لطبيعة المباني القريبة خارج حدود منطقة الحماية.
- وضع البرامج الكفيلة بصيانة وترميم وإعادة تأهيل الموقع التراثي بشكل مناسب يعكس قيمه الثقافية.
- منح المستثمرين الأراضي المناسبة للاستثمارات السياحية.
- منح قروض لأعضاء من المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني للاستثمار في مجال الخدمات السياحية.

• تشجيع المستثمرين على التقيد بالطابع التقليدي في مجال الاستثمارات السياحية الحديثة.

• إبراز عناصر الموقع والقيم التي يمتلكها والترويج له في مختلف وسائل الإعلام.

• دعوة وكالات الأنباء والإنتاج التلفزيوني لعمل دعاية عن الموقع التراثي.

• دعوة الصحافة العالمية المهتمة في مجال السياحة لزيارة المنطقة المستهدفة وتقديم الحوافز لها.

• تشجيع السياح من خلال تقديم الهدايا الرمزية لتشجيع الأقارب والأصدقاء لزيارة المنطقة.

### تاسعاً: تحديد التمويل:

يتم تأمين التمويل المالي لتنفيذ البرامج ضمن هذه الخطة من خلال النقاط الآتية:

1. يرصد في الموازنة العامة سنوياً موازنة خاصة بتطوير الموقع المستهدف، تحدد من قبل اللجنة الإدارية للموقع.

2. تلتزم الحكومة المركزية بتأمين دوائرها الخدمية ضمن المنطقة الذي يوجد فيها الموقع التراثي المستهدف سنوياً بالمبالغ المالية الكافية لتمويل المشاريع والبرامج ذات العلاقة التي تقع على عاتقها تنفيذها.

3. الدعم المالي الدولي من خلال تشجيع مؤسسات المجتمع المدني على تقديم البرامج والنشاطات الفنية والثقافية والاجتماعية ذات العلاقة بالتنمية السياحية لمؤسسات دولية داعمة.

4. الطلب من المؤسسات الخاصة والأكاديمية ضمن الدولة دعم ورعاية بعض النشاطات والبرامج خاصة تلك المتعلقة ببرامج التدريب وورش العمل.

## عاشراً: التنفيذ:

تتم عملية التنفيذ لجميع نشاطات الخطة حسب المستويات المحددة لها، وتتنجز الأعمال من خلال لجان تشرف على عملية التنفيذ، ويكون لكل لجنة مسؤولياتها ومهامها الخاصة بها وهي على النحو الآتي:

### اللجنة العليا:

تتشكل اللجنة العليا برئاسة رئيس مجلس الحكومة المحلية، وعضوية جميع أعضاء المجلس التنفيذي، بالإضافة إلى رؤساء مؤسسات المجتمع المدني في المدينة، ومديري الفعاليات السياحية وعدد من أعضاء المجتمع المحلي للمنطقة، يختارون من قبل أعضاء اللجنة، ويلقى على عاتق اللجنة العليا المهام الآتية:

1. اختيار وتعيين لجنة الموقع وتحديد صلاحيتها ومهامها.
2. توعية الجمهور بالأهمية السياحية للمنطقة المستهدفة، بحيث يعطى الاهتمام بتوعية المجتمع بالقيم البيئية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية.
3. قبول وتطبيق الاتفاقيات والمواثيق الدولية الصادرة عن المؤسسات الدولية ذات العلاقة، شريطة أن تتسجم هذه الاتفاقيات مع العادات والتقاليد المجتمعية للبلد ومراعاة القوانين المختلفة الداخلية للدولة.
4. تشكيل اللجان المختلفة للإشراف على مختلف نشاطات وبرامج الخطة.
5. تحديد الوسائل والأساليب الأكثر قبولاً في استخدام الموارد البيئية والثقافية وحمايتها، بالتوافق مع مختلف المختصين في هذا المجال.
6. التعاون مع المؤسسات الحكومية والأكاديمية المختلفة في المنطقة للتخطيط للموقع سياحياً، وتحديد الشروط اللازمة لاستخدامات الأراضي ومنطقة الحماية وشروط البناء في المناطق القريبة، حيث لا تؤثر على طبيعة المواقع البيئية والثقافية.
7. التعاون مع القطاع الخاص في ما يتعلق بتوزيع الخدمات السياحية.
8. الإشراف على تنفيذ المشاريع والبرامج المختلفة.

### اللجنة التنفيذية:

يشرف على عملية التنفيذ لجنة الموقع والتي تشكل بقرار من اللجنة العليا مع إعطائها صلاحيات استقطاب خبرات من مختلف التخصصات ذات العلاقة من مختلف الدوائر الأخرى للمشاركة في تنفيذ برامج الخطة، ويلقى على عاتقها النشاطات الآتية:

1. الإشراف التام على عمليات تنفيذ البرامج والنشاطات المختلفة للخطة.
2. توزيع المهام على مختلف القطاعات المكلفة في عملية التنفيذ.
3. تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ البرامج المطلوبة منها خلال الفترة المحددة.

### لجنة الرقابة والمتابعة:

تتم عملية المراقبة والمتابعة من خلال تشكيل لجنة مختصة من قبل اللجنة العليا شريطة أن تكون هذه اللجنة مستقلة، ويمكن الاعتماد في هذا الجانب على بعض المؤسسات الأكاديمية، وكذلك بعض الدوائر القضائية

- والمؤسسات المدنية والدوائر العلمية والخدمية في تشكيل أعضائها على أن يكون على درجة عالية من الكفاءة في المجال الإداري والفني والرقابي، ويلقى على عاتقها النشاطات الآتية:
1. الرقابة المالية والإدارية على جميع نشاطات الخطة.
  2. متابعة جميع مراحل التنفيذ لمختلف النشاطات.
  3. تحديد نسب الإنجاز لبرامج ونشاطات الخطة حسب المدة المقررة.
  4. عمل الدراسات المختلفة والمعتمدة على استقراء الآراء من خلال التغذية الراجعة لمعرفة مدى تأثير البرامج والنشاطات المختلفة للخطة في تنمية الموقع.
  5. إعداد تقارير شهرية لمختلف نشاطاتها ورفعها إلى اللجنة العليا دورياً.
  6. تقديم التوصيات الهادفة إلى تصويب الأخطاء بالسرعة الممكنة لإنجاز النشاطات ضمن الفترة المحددة.

### المراجع:

- الحمالوي، محمد وآخرون ( 1991)، إدارة الإنتاج والعمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- الزهراني، عبد الناصر (2012)، إدارة التراث العمراني، الجمعية السعودية للدراسات الأثرية، الرياض.
- السلمي، علي (2000)، الإدارة المعاصرة، مصر، مكتبة الغريب.
- فياض، سلامه احمد (2016)، مقدمة في التخطيط السياحي لمواقع التراث الثقافي، جامعة حائل، مركز النشر والترجمة.
- كفاي، زيدان (2004)، المدخل إلى علم الآثار، اريد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.