

الخطة الاستراتيجية لوزارة السياحة والآثار¹ 2020-2018

مسودة نهائية

كانون الثاني 2018

¹ أن هذا التقرير قيد التصميم في الوقت الحالي وسيتم نشره وتوزيعه وطباعته عند الانتهاء من ذلك.

المحتويات

1	كلمة الوزير
4	المقدمة
4	نبذة عن وزارة السياحة والآثار
5	منهجية تطوير الخطة الإستراتيجية
6	قطاع السياحة الأردني
7	نشاطات القطاع
7	سوق العمل في القطاع
8	المنتج السياحي
10	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
12	أصحاب العلاقة الرئيسيين
13	الرسالة
13	القيم الجوهرية
13	ركائز الإستراتيجية
15	الأهداف الإستراتيجية
15	الأولويات والأهداف الوطنية
15	الأهداف القطاعية
16	الأهداف الاستراتيجية المؤسسية
18	شجرة الأهداف الإستراتيجية
19	البرامج والمشاريع الإستراتيجية
20	المشاريع الأساسية
23	مؤشرات الأداء الرئيسية
23	المؤشرات الوطنية والقطاعية
25	إدارة المخاطر
26	إدارة التغيير
26	المتابعة والتقييم

كلمة الوزير

لقد بات واضحاً دون تردد، أن السياحة، بوصفها الشامل، هي باب التنمية ومفتاحها وهي المدخل الواسع لفرص العمل والمحرك الأول للاقتصاد. على الدوام، تتوّع المنتج السياحي الوطني وتفرد، وفضلاً عن تاريخ كبير للإرث الحضاري الإنساني التي تحتضنه المملكة، فإنه بمقدور السائح الباحث عن مختلف أنواع السياحات أن يجد ضالته هنا: في الامتداد العريق لبدايات الحياة والاستيطان البشري، في أوديةٍ وسهولٍ وتلالٍ يطيب فيها المشي والتسلق والمغامرة، في دروبٍ تستنطق التاريخ وتعبق بالعراقة، على أرض مباركة بدأت فيها أول الديانات وانطلقت منها رسائل المحبة والسلام.

ولأن عملية صناعة السياحة باتت تنصدر أولويات الإقتصاد، ولأننا في وزارة السياحة مدركون لأهمية خلق قيم تنموية سياحية مستدامة، فإن التحديات التي تواجه القطاع، تفرض علينا ابتكار مواجهة استثنائية لها، كي يكون بإمكاننا تسريع عجلة صناعة السياحة، فضلاً عن مواجهة التحديات.

بين أيديكم، السيدات والسادة، خطة عمل وخارطة طريق. بين أيديكم "الخطة الاستراتيجية لوزارة السياحة والآثار للأعوام 2018-2020"، وقد أخذت شكلها النهائي في التخطيط السليم المستند إلى أصول علمية دقيقة، وفق منهجية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من قبل وزارة تطوير القطاع العام.

لقد حاولنا في هذه الاستراتيجية، أن نضع نقاط العمل الفعلي المؤسسي على حروف التميز السياحي الوطني، ولقد استندنا إلى ما حققه القطاع السياحي من إنجازات ما كانت لتكون إلا بجهد مشترك مميز، مؤملين أن نرتقي بالعمل السياحي الوطني نحو نجاحات أخرى، كي يكون القطاع السياحي المساهم الأكبر في الناتج المحلي، وكي ينتقل من مرحلة التعافي بعد الظروف الإقليمية التي شكّلت عائقاً صعباً أمام تطوره وتحقيق الهدف المنشود منه، إلى مرحلة يكون فيها القاعدة الصلبة الأولى للاقتصاد الوطني.

لقد تميزت هذه الخطة بأكثر شيء يسرُّ هذه الوزارة ويعنيها: التشارك مع القطاع الخاص وهو أسمى أهداف هذه الوزارة. لقد حرصنا على تحقيق ذلك في كل الشأن السياحي الوطني، واليوم نقدم هذه الخطة نموذجاً حقيقياً على هذه الشراكة، وهي فرصة لأتقدم بامتناني الشخصي وامتنان الوزارة من فريق العمل، الذي قدّم لنا في هذه الخطة صياغة مهنية محترفة بناء على فهم احتياجات وتوقعات القطاع بما يتناسب وامكانياته، فضلاً عن استنادها إلى العديد من المرجعيات كالبرنامج التنموي التنفيذي ورؤية الأردن 2025 إضافة إلى القوانين الناظمة للقطاع. ومثلما تميزت الخطة بالتركيز على جميع الأنماط والمسارات السياحية في المملكة، فقد اهتمت كذلك بتطوير الأداء المؤسسي كركيزة أساسية.

نحن مدينون لهذا الوطن بالكثير، وسيبقى العمل المسنود بالتعاون والتشاركية هو نهجنا وصولاً إلى ما يتوقعه الناس من القطاع السياحي في التنمية وفرص العمل وقاعدة اقتصادية قوية.

المقدمة

تتميز المملكة الأردنية الهاشمية بمقومات طبيعية وجغرافية وبشرية غنية، وتحتضن إرثاً حضارياً وثقافياً خالداً، وضعها في طليعة الدول التي تمتلك مقومات سياحية واعدة. لقد نجح القطاع السياحي في أن يكون عاملاً أساسياً في الإقتصاد الوطني، غير أنه لم يتمكن حتى الآن من التحول إلى صناعة متطورة تكون محركاً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية.

ولن يكون ذلك ممكناً سوى بإعتماد إستراتيجية وبرنامج عمل شامل، يركز على التنمية المستدامة وزيادة المردود الإقتصادي للسياحة المتحصّل من زيادة أعداد السياح سواء القادمين من خارج المملكة أو داخلها، وزيادة في عدد أيام الزيارة والإقامة للسائح الواحد، وزيادة وتطوير المواقع والمسارات السياحية، وإبراز الأنماط السياحية المتوفرة لكافة الفئات المستهدفة، وصولاً إلى الزيادة في معدل إنفاق السائح.

إن تطوير مفهوم الصناعة السياحية يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنمية الاقتصادية والإجتماعية والبيئية التالية:

- توفير العديد من فرص العمل للشباب الأردني بكون السياحة صناعة قائمة على تقديم الخدمات في مختلف المجالات وفي كافة المناطق والمجتمعات المحلية.
- تحقيق التنمية المحلية في المجتمعات المضيفة للمواقع السياحية، بشكل يمكن هذه المجتمعات من التأثير بشكل إيجابي.
- تقديم فرص واعدة للإستثمارات.
- المحافظة على التراث الثقافي والطبيعي في المملكة.
- تنشيط السياحة الداخلية لزيادة وعي المواطنين وحثهم على التعرف على بلدهم بشكل أفضل.
- تشييط السياحة الدولية الوافدة إلى المملكة لتحسين صورتها في العالم كمقصد سياحي جذاب.

يجب أن تبدأ المملكة في الإستفادة من مواردها السياحية عبر خلق قطاع إنتاجي تمتد منافعه على فصول السنة كافة، ويساهم في تنمية جميع المحافظات الأردنية. كما تم تطوير خطة تنفيذية تشمل مجموعة من المشاريع المنوي تطبيقها في المرحلة المقبلة تساعد الوزارة في تحقيق أهدافها المؤسسية والسعي لتطوير القدرة التنافسية للسياحة الأردنية وإعادة وضع المملكة على الخريطة السياحية كوجهة رئيسية، وتعزيز موقعها لتكون بلداً سياحياً رائداً في المنطقة والعالم.

نبذة عن وزارة السياحة والآثار

تأسست وزارة السياحة والآثار عام 1967، وأوكلت إليها مهام تنظيم وتطوير القطاع السياحي وتوفير الدعم اللازم لإظهار نقاط الجذب السياحي وتحسينها وتطويرها، سواء تلك المرتبطة بالتاريخ أو الثقافة أو التراث أو البيئة الطبيعية، بالتزامن مع تفعيل دور القطاع الخاص في التنمية والإستثمار.

يرتبط بوزارة السياحة حالياً هيئة تنشيط السياحة ودائرة الآثار العامة. لقد كانت دائرة الآثار العامة على الدوام مؤسسة مستقلة مسؤولة عن حماية الآثار والمحافظة عليها وترميمها بشكل أساسي، ولقد شكّلت علاقتها بالوزارة من خلال إرتباطها بوزير السياحة والآثار، عاملاً فاعلاً لضمان الترابط والتنسيق بينها وبين الوزارة عندما يتعلق الأمر بدور الآثار الكبير في السياحة. تضمن هذه الهيكلية ترابط السياسات الرئيسية للسلطات السياحية والأثرية تحت مظلة وزير واحد.

تولت الوزارة منذ تأسيسها، مسؤولية الترويج للسياحة الأردنية بالإضافة إلى مهامها العديدة. في عام 1997 أتخذ قرار بإنشاء هيئة مستقلة تتولى مسؤولية الترويج للسياحة الأردنية عالمياً، وهكذا تأسست هيئة تنشيط السياحة نموذجاً للشراكة بين القطاعين

العام والخاص، يقودها مجلس إدارة برئاسة وزير السياحة والآثار ويضم أعضاء دائمين ومنتخبين من القطاعين العام والخاص بشكلٍ يساعد على الاستفادة من خبرات الطرفين في إدارة الهيئة بطريقة فعالة.

في العام 2017 وصل عدد موظفي الوزارة إلى 350 موظفاً، و 1,035 موظفاً في دائرة الآثار العامة و 65 موظفاً في هيئة تنشيط السياحة. بلغت المخصصات المالية للوزارة حوالي 11 مليون دينار أردني في العام 2017 مقارنة بـ 12 مليون دينار أردني في 2016 و 12.3 مليون دينار أردني في 2015. في حين بلغت ميزانية دائرة الآثار العامة 9 مليون دينار أردني في العام 2017 مقارنة بـ 8.7 و 7.8 مليون دينار أردني في 2016 و 2015. وبلغت ميزانية هيئة تنشيط السياحة 23 مليون دينار أردني في العام 2017 مقارنة بـ 20 و 20.3 مليون دينار أردني في 2016 و 2015.

منهجية تطوير الخطة الإستراتيجية

اعتمدت منهجية تطوير الخطة الإستراتيجية لوزارة السياحة والآثار للأعوام 2018-2020 على منهجية التخطيط الإستراتيجي المعتمدة من قبل وزارة تطوير القطاع العام. لقد تم إتباع منهج تشاركي جرى فيه إشراك أكبر عدد من المعنيين داخل الوزارة وخارجها من القطاع، بما في ذلك هيئة تنشيط السياحة، دائرة الآثار العامة والقطاع الخاص ممثلاً بجمعياته.

وقد شملت منهجية تطوير الخطة الإستراتيجية الخطوات التالية:

1. تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي من موظفي وزارة السياحة والآثار.
2. بناء القدرات من خلال عقد ورش تدريبية لموظفي الوزارة، وقد شملت ما يلي:
 - أ. عملية التخطيط الإستراتيجي بالتعاون مع وزارة تطوير القطاع العام.
 - ب. تحليل البيئة الداخلية والخارجية بالتعاون مع وزارة تطوير القطاع العام.
 - ج. مصفوفة أصحاب العلاقة بالتعاون مع وزارة تطوير القطاع العام.
 - د. مؤشرات الأداء الرئيسية من قبل خبير بالتخطيط الاستراتيجي.
 - هـ. إدارة التغيير من قبل خبير بالتخطيط الاستراتيجي.
 - و. إدارة المخاطر من قبل خبير بالتخطيط الاستراتيجي.
3. عقد جلسات عصف ذهني لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لوزارة السياحة والآثار بالاستناد إلى المراجع التالية:
 - قانون السياحة المعدل لعام 2017
 - الأردن 2025 رؤية وإستراتيجية
 - خطة تحفيز النمو الإقتصادي الأردني 2018 – 2022
 - إستراتيجية إدارة الإرث الأثري في الأردن 2014 – 2018
 - إستراتيجية هيئة تنشيط السياحة 2017 – 2019
 - الخطة التنفيذية لوزارة السياحة والآثار 2015 – 2017
 - الإستراتيجية الوطنية للسياحة الأردن 2011 – 2015
 - مسودة الإستراتيجية الوطنية للسياحة الأردن 2018 – 2021
 - التقرير السنوي لوزارة السياحة والآثار 2016
 - الدليل الإجرائي لوزارة السياحة والآثار 2016
 - دليل خدمات وزارة السياحة والآثار 2016

- تقرير التقييم النهائي لوزارة السياحة والآثار جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية (2015/2014).
- قائمة الأولويات المقترحة للبرنامج التنموي من مشاريع سياحية في المحافظات 2016 – 2018.
- الخطة الوطنية للتوعية السياحية 2017 – 2021.
- تقارير جلسات التشاور في المحافظات والمناطق السياحية لغايات تطوير الاستراتيجية الوطنية للسياحة 2018-2022.
- 4. إجراء مقابلات مباشرة مع كلٍ من:
 - أ. معالي وزير السياحة والآثار
 - ب. عطوفة أمين عام وزارة السياحة والآثار
 - ج. مدراء وموظفي الوزارة المختصين
- 5. عقد جلسات عصف ذهني بهدف:
 - أ. تحديد مصفوفة أصحاب العلاقة
 - ب. صياغة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية.
 - ج. تعريف الركائز والأهداف الاستراتيجية وربطها بالأهداف والمؤشرات الوطنية والقطاعية.
- 6. عقد إجتماعات تشاورية مع الجهات الرئيسية المعنية والشركاء لفهم احتياجاتهم وعرض الإطار الاستراتيجي المقترح للوزارة الذي يشمل الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية والركائز والأهداف الاستراتيجية. وقد تم إسقاط التغذية الراجعة على المقترح.
- 7. عقد جلسات عصف ذهني لتطوير البرامج والمشاريع ومؤشرات الأداء المستهدفة للثلاث سنوات 2018-2020.
- 8. تصميم خطة إدارة المخاطر وإدارة التغيير المناسبة والمتكاملة للاستراتيجية.
- 9. تطوير المسودة النهائية من استراتيجية وزارة السياحة 2018-2020 وتعميمها لاستبيان رأي الشركاء الرئيسيين وأصحاب العلاقة.
- 10. إعداد النسخة النهائية من الخطة الإستراتيجية.
- 11. إطلاق الخطة الإستراتيجية للوزارة ورفعها على الموقع الإلكتروني.

قطاع السياحة الأردني

- تُظهر مؤشرات القطاع السياحي لعام 2017 ارتفاعاً ملحوظاً لإجمالي عدد السياح القادمين إلى المملكة بنسبة 9% مقارنةً بالعام 2016 حيث بلغ مجموع السياح 5.2 مليون زائر.
- ووفقاً لأرقام منظمة السياحة العالمية، فإن دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا شهدت تراجعاً في أعداد السياح بنسبة 4% خلال العام، إلا أن الأردن خالف كل التوقعات وحقق إرتفاعاً في المؤشرات السياحية رغم التحديات التي واجهها القطاع.
- وقد بلغ عدد سياح المبيت حتى نهاية 2017 حوالي 4.22 مليون سائح مقارنةً بـ 3.86 مليون سائح خلال الفترة نفسها من العام الماضي بارتفاع بنسبة 9.3%.

كما بلغ حجم الإستثمارات السياحية المستفيدة من قرار مجلس الوزراء المتعلق بالتسهيلات والإعفاءات حوالي 380 مليون دينار أردني خلال العام الحالي 2017.

نشاطات القطاع

يوضح الجدول التالي نشاطات قطاع السياحة في الأردن وعدد منشآته خلال الفترة 2014 و2017.

2017	2016	2015	2014	النشاط
				منشآت الإيواء:
261	255	245	237	الفنادق
186	170	165	151	الشقق والأجنحة الفندقية
125	125	125	125	الفنادق الشعبية
56	56	56	56	المخيمات السياحية
628	606	591	569	المجموع
29,311	28,160	27,664	27,073	الغرف
55,864	53,811	52,928	53,811	الأسرة
976	1,014	1,006	983	المطاعم السياحية
898	872	868	856	مكاتب السياحة والسفر
305	392	385	375	متاجر التحف الشرقية
223	230	252	252	مكاتب تأجير السيارات
8	8	8	8	شركات النقل السياحي
1,135	1,138	1,123	1,188	الأدلاء السياحيين
				أعداد السياح:
لم يتحدد بعد	1,745,875	1,633,023	1,570,590	سياحة صادرة
5,193,139	4,778,529	4,809,273	5,326,501	سياحة وافدة
لم يتحدد بعد	892.9	823.4	810.7	حجم الإنفاق - السياحة الصادرة (مليون دينار أردني)
3,230	2,870	2,886	3,106	حجم الإنفاق - السياحة الوافدة (مليون دينار أردني)
لم يتحدد بعد	10.6	10.8	12.2	نسبة الدخل الناتج عن قطاع السياحة من الناتج المحلي (%)

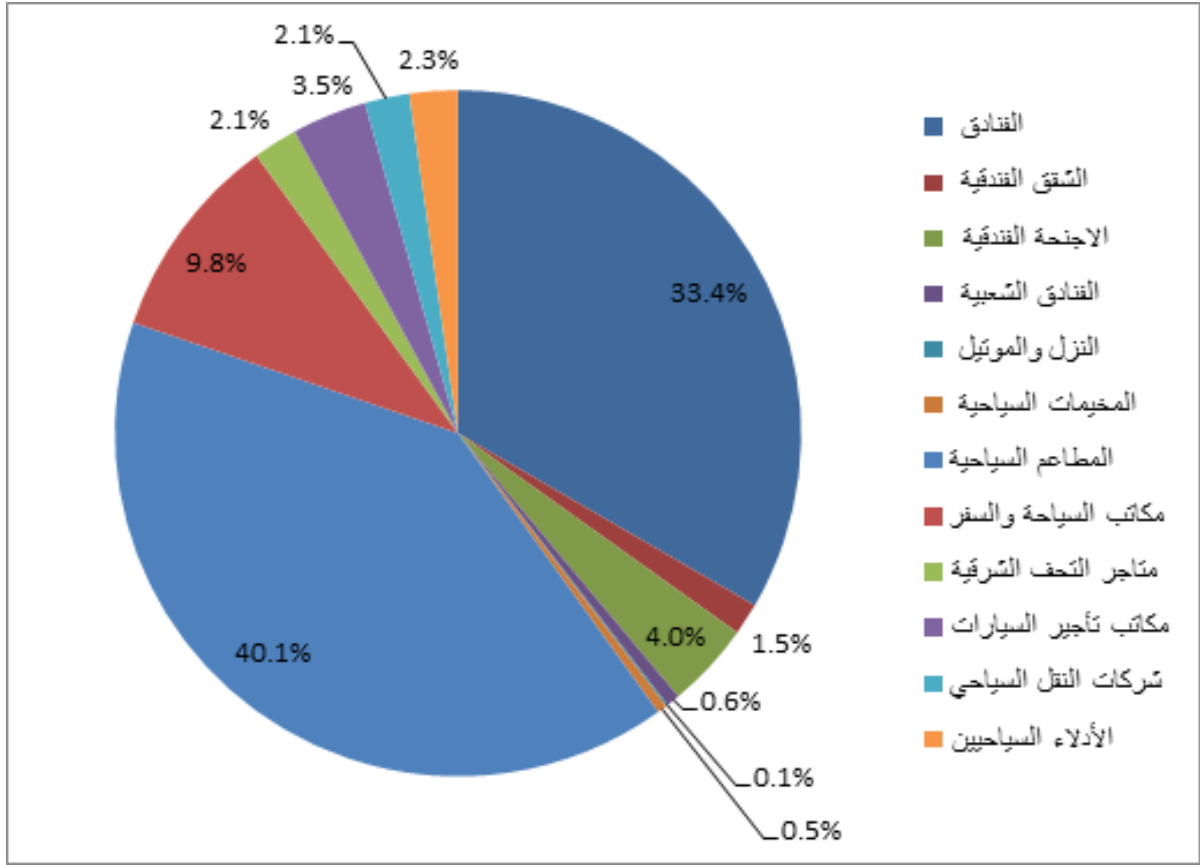
سوق العمل في القطاع

بلغ حجم العمالة في القطاع السياحي 50,057 عاملاً في العام 2017 بمعدل نمو سنوي لا يتجاوز 1-2%. شكلت العمالة الأردنية منها حوالي 83% منذ العام 2014. كما كانت نسبة العمالة الأردنية حوالي 70% في محافظة العاصمة عمان و 30% في المحافظات الأخرى على مدى السنوات الخمس الأخيرة.

وقد كانت أعلى نسبة تشغيل في قطاعي الفنادق والمطاعم حيث وصلت حوالي 76% من إجمالي التشغيل في العام 2016 مقارنة بـ 74% في العام 2015 والعام 2014.

وحيث أن كل فرصة عمل مباشرة تخلق على الأقل فرصتي عمل غير مباشرة، فقد بلغ حجم العمالة المباشرة وغير المباشرة في القطاع السياحي تقريباً 10% من إجمالي قوة العمل في المملكة على مدى السنوات الثلاث الأخيرة.

يوضح الرسم البياني التالي توزيع العاملين في المنشآت السياحية في المملكة خلال العام 2017.



المنتج السياحي

توفر الأنماط والمسارات السياحية في المملكة تنوعاً في المنتجات السياحية المقدمة للسائح من حيث أعدادها وتميزها بما يمنح إمكانيات وفرص لخلق منتجات سياحية متكاملة متعددة تناسب كافة الفئات المستهدفة وعلى مدار العام. تشمل هذه الأنماط والمسارات التي تشكل محوراً مهماً في أهداف الوزارة الإستراتيجية ما يلي:

أ. الأنماط السياحية

1. سياحة البيئة والطبيعة
يتمتع الأردن بتنوع بيئي متميز من التراث الطبيعي الغني. لقد تم إنشاء العديد من المحميات الطبيعية التي يديرها فريق من المختصين للحد من الآثار السلبية التي قد تلحق بالمناطق الطبيعية والأنواع النباتية والحيوانية النادرة المنتشرة في الأردن.
2. سياحة التاريخ والثقافة
يعدّ الأردن بلداً غنياً بتاريخه على مر العصور. منذ فجر التاريخ، لعب الأردن دوراً هاماً في التجارة بين الشرق والغرب لما يتمتع به من موقع جغرافي متميز. لا يزال ممكناً حتى يومنا هذا العثور على آثار تعود للعديد من الحضارات الكبرى في العالم للفترات الرومانية والبيزنطية والصليبية والإسلامية المبكرة.
3. سياحة الإستجمام

يستمتع زوار الأردن بالإستلقاء على سطح البحر الميت الدافئ والمعروف بملوحته الشديدة، فيما تتوفر للزوار فرصة التخييم تحت ملايين النجوم في وادي رم في تجربة فريدة. أما العقبة الواقعة على البحر الأحمر فتتميز باعتدال مناخها ودفء شتاءها وصفاء مياهها وهدوء أمواجها ونظافة وشواطئها.

4. سياحة الترفيه والمغامرة

يتمتع الأردن بأشعة شمس على مدار ثمانية أشهر خلال العام وهي قاعدة جذب سياحي فريدة. تتضمن هذه السياحة نطاق واسع من الترفيه والمغامرة كالسباحة، لعب الغولف، ركوب سيارات الدفع الرباعي، إقتفاء الأثر على ظهور الجمال، التخييم، الغوص، الغطس، الإبحار عبر زوارق سريعة، الصيد، التزلج على الماء، ركوب الأمواج، تسلق الجبال، ركوب الخيل في الصحراء، المشي لمسافات طويلة في مسارات محددة، المهرجانات، الماراثونات .

5. السياحة العلاجية (الطبية والإستشفائية)

تستقبل المملكة عشرات الآلاف من المرضى الذين يقصدون المصحات المتخصصة والمراكز الطبية والمستشفيات الحديثة التي يتوفر فيها تجهيزات طبية وكوادر بشرية تمتاز بالكفاءة العالية. ومن ناحية أخرى، يقبل كثير من الناس في معظم دول العالم على الإستشفاء بالمياه المعدنية والمصحات العلاجية الغنية بالمياه الطبيعية الحارة. تتوفر في المملكة مواقع غنية بالينابيع الحارة وبالمياه المعدنية مثل حمامات ماعين وحمامات عفرا وغيرها، فضلا عن مياه البحر الميت شديدة الملوحة والغنية بالعناصر المعدنية، ويتوفر في كل هذه المواقع منتجات صحية وعلاجية مميزة.

6. السياحة الدينية

يحتضن الأردن مئات الأضرحة ومقامات الصحابة والأماكن الإسلامية المقدسة، وله علاقة بالكثير من الأحداث التاريخية المثيرة التي ترتبط بالمسيحية وما ورد في العهدين القديم والجديد. في الأردن خمسة مواقع معتمدة من الطوائف المسيحية كمواقع للحج الديني، من أهمها موقع عماد السيد المسيح المغطس. يزور المغطس عشرات الآلاف من المؤمنين كجزء من زيارة الأراضي المقدسة، وهو خامس موقع أردني على لائحة اليونسكو للتراث العالمي.

7. سياحة المناسبات والمؤتمرات والفعاليات

ساهم الإزدياد الكبير في عدد الفنادق الفخمة القائمة في عمان والبترء والعقبة والبحر الميت في رفع نوعية هذا النمط من السياحة في الأردن. تتمتع الفنادق بكامل التجهيزات للمؤتمرات وصلالات اللواتم مع فرق عمل متخصصة.

ب. المسارات السياحية

1. درب الأردن

هو مسار سياحي متنوع ومستمر يغطي كافة محافظات الأردن. يعبر الزائر فيه مسافة تزيد عن الـ 650 كم خلال 40 يوماً من المشي لمسافات طويلة مستمتعاً بالتضاريس الجميلة والمناظر الطبيعية المتنوعة حيث يتم إستكشاف 8 مناطق على طول الطريق ورسم خرائط مغامرة خاصة بكل زائر. لقد وضعت مجلة ناشيونال جيوغرافيك ترافليز، التي تسترشد قائمتها بقيم ناشيونال جيوغرافيك الثقافية في التعرف على الثقافات والحضارات والحفاظ على التراث وعلى البيئة والإستدامة، "درب الأردن" ضمن قائمة أفضل 21 وجهة سياحية في العالم للعام 2018.

2. مسار السلط التراثي

هو ممر للمشاة، يقع في البلدة القديمة لمدينة السلط، ويربط بين أهم المعالم المعمارية والتاريخية والتراثية للمدينة. عام 2010 قامت وزارة السياحة والآثار الأردنية وبلدية السلط باستحداث هذا المسار وترميم مبانيه، وإستغلال الأجواء التراثية في المنطقة في خطوة لإعادة إحياء التراث القديم المدينة. يُعتبر هذا المشروع الأول من نوعه ضمن مشاريع السياحة في الأردن.

3. مسار مادبا التراثي

هو مسار مشاة مخصص للسياحة الثقافية والتراثية والدينية. يبلغ طول المسار 2 كم، ويقع في البلدة القديمة لمدينة مادبا. يربط المسار بين أهم المعالم المعمارية والتاريخية للمدينة، وقد قامت وزارة السياحة والآثار الأردنية وبلدية مادبا باستحداثه وترميم مبانيه، في خطوة لإعادة إحياء التراث القديم للمدينة وهو جزء من مسارات سياحية متكاملة في محافظة مادبا تم إتمامها، وهي مسار مادبا الديني، ومسار مادبا العلاجي.

4. مسارات عجلون

مسارات للسياحة البيئية والتاريخية بكافة تفرعاتها وما ينطوي في ضلها كالسياحة الزراعية والريفية وسياحة المغامرة والسياحة العلاجية والسياحة التراثية ومعرفة الميثولوجيا الشعبية. أهم هذه المسارات هو مسار راسون الذي يبلغ طول المسار الكلي حوالي 37 كم ويبدأ من إشتقينا ماراً براسون ثم عرجان ثم وادي الريان ومار الياس وصولاً إلى قلعة عجلون وهو مخصص للسياحة التاريخية والدينية والطبيعية والبيئية والثقافية محتكاً بالمجتمعات محلية حيث تكثر الغابات الطبيعية في المنطقة وكذلك الأودية وعيون الماء والمخلفات التاريخية والأثرية.

5. مسارات إربد

تشمل عدة مسارات فرعية منها مسار اليرموك والباقورة وبرقش وسهل حوران. وتوفر هذه المسارات تجارب وأنماط سياحية متنوعة منها أثرية وتاريخية كزيارة موقع أم قيس ومعركة اليرموك والمتاحف والبيوت التراثية والمواقع الطبيعية والحمامات المعدنية والغابات والمنتزهات.

6. مسارات جرش

تمتاز هذه المسارات بالتنوع البيئي والتراثي والأثري والترفيهي والمجتمعي ويمر بمناطق طبيعية رائعة الجمال وارتفاعات جبلية ومحميات وتوفر مسار خاص للمنتجات الريفية والغذائية.

7. مسارات العقبة

يوجد في العقبة عدة مسارات مرتبطة مع مداخل المدينة المتعددة. وتوفر هذه المسارات تجارب وأنشطة متنوعة تشمل مواقع أثرية وتاريخية ومحميات طبيعية وبيئية. وتوفر المسارات فرص زيارة لعدة متاحف منها المتحف البحري ومتحف الحياة الشعبية وأنشطة الغوص والرحلات البحرية ومراقبة الطيور وغيرها.

8. مسارات معان

تعد مسارات معان من أبرز المسارات السياحية لما لها من خصوصية مرتبطة بذاكرة المكان وترسيخ مفاهيم الهوية الوطنية وتاريخ الدولة الأردنية الهاشمية من خلال تتبع مسار معان الحضاري الذي يشمل قصر الملك المؤسس وقلعة معان العثمانية والسوق السياحي التراثي وبركة الحمام الرومانية. إلى جانب مسار معان ينطلق منه مسار اندرح الأثري السياحي التراثي الديني وهو شاهد على عراقية موقع اندرح الديني والأثري والتاريخي الحضاري. ومسار الشوبك السياحي والذي يشمل عدة أنواع من السياحة أبرزها الحضاري والبيئي والتاريخي والأثري والمغامرة وتسلق الجبال.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

عقدت الوزارة ورشات عمل وأجرت نقاشات تشاركية بهدف تحليل البيئة الداخلية والخارجية للوزارة. فيما يلي ملخص التحليل الرباعي الخاص الناتج.

العوامل السلبية	العوامل الإيجابية	البيئة الداخلية
نقاط الضعف	نقاط القوة	
بقيت الوزارة دون استراتيجيات سياحية منذ عام 2015 وحتى عام 2017.	الوزارة بصدد إعداد إستراتيجية لها للأعوام 2018 - 2020 تتضمن الأهداف والمشاريع المترتبة لتنفيذها.	
تفتقر خدمات الوزارة الإلكترونية خدمة الدفع الإلكتروني مما يضطر متلقي الخدمة القوم لإنهاء الخدمة	لدى الوزارة هيكل تنظيمي يعكس مهامها الرئيسية.	
تفتقد الوزارة إجراءات التشغيل القياسية لتقليل الوقت اللازم لإتمامها ونقل المعرفة	لدى الوزارة دليل إجراءات للخدمات المقدمة.	
هناك خلل في نسبة عدد موظفي من حيث الفئات الأولى والثانية والثالثة، والإختصاصات المطلوبة، وتناسبها مع حجم العمل.	تقدم الوزارة خدماتها إلكترونياً باستثناء الدفع الإلكتروني.	
غياب الأنظمة والإجراءات اللازمة لعمل وحدة المتابعة	للوزارة صفحة إلكترونية خاصة مفعلة ويتم تزويدها	

والتقييم وافتقارها الخبرة والمعرفة في متابعة سير المشاريع وإعداد مؤشرات الأداء الرئيسية ومتابعتها.	بالمعلومات وتحديثها، بما في ذلك القوانين والتشريعات والإحصائيات
عدم وضوح القيم الجوهرية والثقافة المؤسسية في الوزارة	إنتشار مراكز الزوار في جميع محافظات المملكة
ضعف في القدرات المؤسسية ومستويات الأداء الفني والإداري	إستدراج 40 شاغر وظيفي حتى العام 2017 في الوزارة، بناءً على تقييم الموازنة الصادر عن وزارة تطوير القطاع العام
ضعف آليات جمع وتنظيم وتحليل واستخدام المعلومات وتبادلها داخلياً وخارجياً	لدى الوزارة أوصاف وظيفية تحدد الواجبات والمهام والمتطلبات الخاصة لكل وظيفة
عدم وجود مخصصات مالية كافية للوزارة يؤثر سلباً على الإدارة اللوجستية والأعباء المالية والبشرية مثل المطبوعة وتوفر السيارات للزيارات الميدانية	لدى الوزارة نظام تواصل إلكتروني داخلي GRP للبريد الإلكتروني، وأنظمة اللوازم والمالية وشؤون الموظفين والديوان، والتدريب والتطوير بالإضافة إلى الربط مع مديريات الوزارة في المحافظات
ضعف في إدارة عمل الجهات المانحة وعدم الإستغلال الأمثل للمنح والموارد المقدمة لتحقيق الأهداف	توفر الوزارة لموظفيها دورات في اللغة الإنجليزية والـ ICDL والتي تعتبر مهارات أساسية في العمل
تفتقد الوزارة بعض الاختصاصات الفنية مثل إدارة المشاريع، الترميم والصيانة، إلخ	يهتم موظفو الوزارة بمساعدة متلقي الخدمة ويدركون أهميتها
كانت نسبة رضى متلقي الخدمة %48 في إستبيان جائزة الملك عبدالله للتميز في العام 2016	إصدار أنظمة ترخيص للمكاتب السياحية التي تدير أعمالها عبر الإنترنت لتشجيع التنافسية

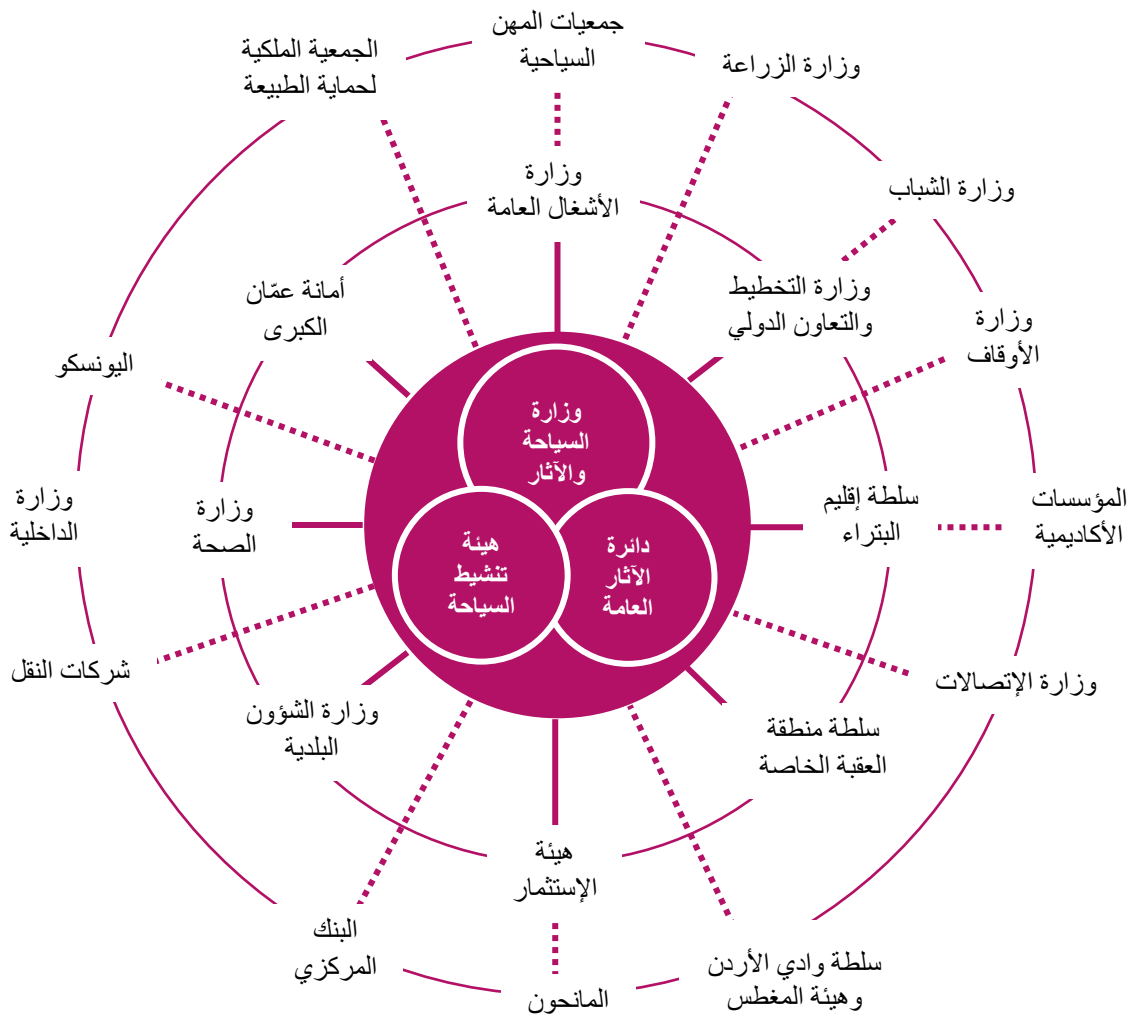
العوامل السلبية	العوامل الإيجابية
التحديات	الفرص
الفهم الخاطئ لدى السائح الأجنبي عن الأوضاع السياسية والأمنية المستقرة في المملكة واعتبارها جزء من الإقليم المضطرب.	يشكل إستقرار الوضع السياسي والأمني للمملكة مقارنة بالدول المحيطة عامل جاذب للسياحة
لا يمكن الإعتماد على السياحة البيئية (بين الدول العربية) بسبب حالة عدم الإستقرار التي تشهدها الدول المجاورة	يساهم قطاع السياحة في إجمالي الناتج المحلي حيث وصل إلى 2.87 مليار دينار أردني في العام 2016 بنسبة نمو 10% عن العام الذي سبقه
التداخل والتضارب وعدم وضوح الصلاحيات في التشريعات الناظمة للقطاع يشكل عبئاً على فرص الإستثمار	يساهم قطاع السياحة في خلق فرص إستثمارية حيث بلغ حجم الإستثمارات السياحية المستفيدة من قرار مجلس الوزراء المتعلق بالتسهيلات والإعفاءات حوالي 380 مليون دينار أردني خلال العام 2017
إستمرار فرض الضرائب يؤدي إلى زيادة الكلف التشغيلية على المستثمرين مما يترتب عليه رفع أسعار الخدمة على السائح	يساهم قطاع السياحة في خلق فرص عمل بلغت تقريباً 50,000 وظيفة مباشرة في العام 2016 بنسبة نمو 2% عن العام الذي سبقه (تحديث)
ضعف التنسيق مع المؤسسات العاملة في القطاع والذين يعتبروا أصحاب مصلحة رئيسيين	تقديم الدعم والتمويل من الجهات المانحة يوفر موارد مالية وفنية للوزارة يمكنها من تحسين أدائها المؤسسي
عدم توافق الإستراتيجيات المختلفة لقطاع السياحة مع القرارات الصادرة وصعوبة تطبيق التشريعات	إقامة بيوت ضيافة في مسارات سياحية تساهم في تطوير المجتمع المحلي
ندرة حملات التوعية لسكان المناطق السياحية لحثهم على المحافظة على نظافة المناطق، التعامل مع الزوار بتقاليد الضيافة الوطنية، وعدم استغلالهم... إلخ	قانون الإستثمار رقم 30 للعام 2014 يمنح حوافز إستثمارية لقطاع السياحة بشكل عام وللمشاريع المقامة في المحافظات بشكل خاص
هناك مناطق سياحية تفتقر إلى تقديم خدمات ضرورية للزوار مثل الدفع بواسطة البطاقة الإئتمانية، الإنترنت Wi-Fi، إلخ	تبنى إطلاق مبادرات لذوي الدخل المحدود من المواطنين لتشجيع السياحة الداخلية على غرار "الأردن أحلى" و"درب الأردن"
إعتماد عمل الوزارة على أداء وسرعة إستجابة	تم توقيع مذكرات تفاهم مع بنوك تجارية لمنح قروض

البيئة الخارجية

المؤسسات الحكومية الأخرى مثل وزارة الأشغال، أمانة عمان الكبرى ووزارة البلديات، يؤدي الى التباطؤ في إنجاز المشاريع.	سياحية لأصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة من خلال جهات مانحة
لا تتوفر البنية التحتية اللازمة في كثير من المواقع السياحية حيث تفتقر للمرافق الأساسية والمحافظة عليها وصيانتها	

أصحاب العلاقة الرئيسيين

تم تحديد أصحاب العلاقة وتصنيفهم من قبل فريق الإستراتيجية في الوزارة وفيما يلي رسم توضيحي لبعض أصحاب العلاقة ونتائج هذا التحليل.



الرؤية

وزارة ريادية في قيادة السياحة المستدامة ودعمها وتنميتها لتعزيز دورها في الإقتصاد الوطني والمجتمع الأردني.

الرسالة

قيادة التنمية السياحية بالشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي لتعظيم العائد الإقتصادي والإجتماعي المتأتي من السياحة من خلال توظيف إرث المملكة الأثري والطبيعي والثقافي الغني والمتنوع بطريقة مستدامة تعكس هوية الأردن وتثري تجربة الزائر وحياة الأردنيين.

القيم الجوهرية

تتعهد الوزارة بالإلتزام بمجموعة من القيم التي تعتبرها نقاطاً مرجعية في أداء رسالتها والقيام بمسؤولياتها وفي تعاملاتها مع الجهات المعنية. وتشمل هذه القيم:

وضوح في دور ومهام كل فرد في الوزارة، يرافقه توافر المعلومات الكاملة المطلوبة للتعاون مما يقود للمساءلة ويساهم في تحسين الأداء والتواصل ويولد الثقة في التعامل

الشفافية

إعتماد للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز موظفي الوزارة لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات متلقي الخدمة وأصحاب العلاقة بروح محبة، صادقة ومبادرة

التميز

العمل ضمن نطاق الفرق في بيئة تعاونية لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تبادل المعرفة والمهارات، الإعتناء على النفس، إتخاذ القرارات الجماعية وتقديم التغذية الراجعة البناءة

العمل بروح الفريق

إعطاء موظفي الوزارة مساحة وفرصاً كافية لعرض أفكارهم الإبداعية واستخدام موظفين ذوي خلفيات ومعارف وخبرات متنوعة

الإبتكار والإبداع

ركائز الإستراتيجية

إنبثاقاً من الرؤية والرسالة، ستنبنى الوزارة ثلاث ركائز رئيسية تلخص توجهاتها في السنوات الثلاث القادمة من أجل تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية وغاياتها وهي:

1. منتج سياحي يعكس هوية الأردن

تنوعت طرق وسبل جذب السياح لتشمل سلة متنوعة من المقاصد السياحية، فبالإضافة لزيارة المواقع الأثرية والتاريخية والمتاحف، هناك السياحة البيئية والسياحة العلاجية والسياحة الدينية وسياحة المهرجانات والمؤتمرات وسياحة الإستجمام، والمغامرات وغيرها.

يمتلك الأردن مقومات سياحية كبيرة تؤهله ليكون مقصداً سياحياً بامتياز، حيث يمتلك ثروات طبيعية وثقافية وحضارية ومناخية تمكنه من توفير حزم سياحية تشمل كل واحدة منها أنماطاً ومواقع متنوعة تلبي رغبات السياح بجميع فئاتهم وعلى مدار أشهر السنة.

2. بيئة ممكنة

من المهم أن تعمل الوزارة ضمن بيئة ممكنة تدعم إستراتيجيتها وخطتها التنفيذية. وتشمل هذه البيئة على إمكانات مثل تحفيز الإستثمار في القطاع السياحي، الأطر القانونية، ميزانية الحكومة، العمالة الكفوة والمؤهلة، البنية التحتية المساندة، المجتمع المحلي الممكن وما إلى ذلك.

إن وجود بيئة داعمة لعمل الوزارة له تأثير على أداء ونمو قطاع السياحة في الأردن بشكل عام بسبب أثرها على قرار كل من المستثمر والسائح على حد سواء. فضلاً عن أن توفرها يساهم في تطوير منتجات منافسة وخدمات عالية الجودة.

3. أداء مؤسسي متميز

لضمان تميز تشغيلي مستدام من خلال تطوير وتحديث مستمر في إدارة عمليات الوزارة والمتعلقة بالهيكلية والأنظمة والإجراءات والمهارات وإدارة المعرفة والثقافة المؤسسية، بطريقة يمكن فيها لكل موظف رؤية تدفق القيمة لمتلقي الخدمة ويمكن الوزارة من توسيع قدرتها على تقديم المزيد من الخدمات المميزة تفوق توقعات أصحاب العلاقة.

إن العمل نحو التميز سيحسن من معنويات الموظفين ويسمح لهم بالمشاركة في تطوير كفاءاتهم ورضاهم الوظيفي. فيما يمكن التفوق التشغيلي من تحقيق نتائج إيجابية يمكن التنبؤ بها في جميع مجالات الوزارة.

الأهداف الإستراتيجية

الأولويات والأهداف الوطنية

تستند وثيقة "الأردن 2025" على وضع عدد من الأهداف التي تصبو إليها المملكة وكيف يمكن تحقيقها والوصول إليها من خلال عدد من الإجراءات والسياسات سيتم تبنيها على مستوى القطاعات.

وقد حددت الوثيقة خمسة أولويات إستراتيجية يجب تحقيقها في قطاع السياحة بحلول عام 2025 تمثلت بما يلي:

1. مؤسسات حكومية فعالة وكفؤة
2. نمو قطاع السياحة بنسبة 5%
3. تطوير مختلف الأنماط السياحية
4. إستحداث وتطوير المسارات السياحية
5. توفير فرص العمل

أما برنامج تحفيز النمو الإقتصادي الأردني 2018-2022 قد تناول 19 مجالاً إصلاحياً وبيئة تمكينية من خلال تحديد 95 إجراء مرتبط بالإصلاحات الإقتصادية و 89 مشروعاً حكومياً بتكلفة إجمالية تقدر بنحو 6.9 مليار دينار أردني. كما يسلط البرنامج الضوء على 23 فرصة إستثمارية للقطاع الخاص بقيمة إجمالية تصل إلى حوالي 9.5 مليار دينار أردني.

وترتكز السياسة العامة لقطاع السياحة في هذه الخطة على ما يلي:

1. تطوير المنتج السياحي
2. المحافظة على إطار تشريعي مستقر وواضح محفز للإستثمار في القطاع السياحي وجاذب للسياحة
3. تحفيز الدور الريادي والفاعل للقطاع الخاص
4. إدامة سياسة ترويجية تجعل من الأردن مقصداً سياحياً متميزاً ومنافساً على المستوى الإقليمي
5. تطوير إدارة المواقع السياحية وتشغيلها بحرفية عالية والمحافظة على مستوى عال للخدمات المقدمة من قبلها
6. التطوير المستمر للسياحة المحلية والترويج الفعال لها

الأهداف القطاعية

البرنامج التنموي التنفيذي للحكومة الأردنية

يحدد البرنامج التنموي للحكومة الأردنية الهدف القطاعي الرئيسي وهو " النهوض بالمنتج السياحي الأردني والخدمات بحيث يكون منافساً إقليمياً وعالمياً" فضلاً عن الأهداف المرحلية التالية:

- تعزيز وتطوير الترويج والتسويق السياحي الخارجي والداخلي وزيادة أعداد السياح القادمين إلى المملكة.
- تطوير البنية التحتية والخدمات للمواقع السياحية وتحسين المناخ الاستثماري السياحي.
- توفير وإعداد قوى عاملة في القطاع السياحي بمهارات فنية عالية تقدم الخدمات للسياح على أعلى مستوى من الجودة والتميز.
- تطوير بيئة تشريعية داعمة وناظمة للقطاع السياحي.
- المحافظة على الإرث الحضاري والطبيعي.

الاستراتيجية الوطنية للسياحة

بدأت الوزارة بالعمل على تطوير إستراتيجية السياحة الوطنية منذ العام 2016 حيث اتبعت النهج التشاركي من خلال 15 جلسة تشاورية في المحافظات والجهات السياحية الرئيسية. كان هدف هذه الجلسات هو التشاور مع المعنيين في قطاع السياحة ممن

يمثلون القطاعين العام والخاص وأصحاب المنشآت السياحية ومؤسسات المجتمع المدني وممثلي المجتمع المحلي في التوجه العام لتطوير السياحة في المحافظات وتحديد أهم الفرص والتحديات وأولويات التطوير باتباع نهج تشاركي و أخذ الآراء وعكسها في الاستراتيجية الوطنية للسياحة.

وبناءً على ذلك تم تحديد الأولويات التالية في الإستراتيجية الوطنية للسياحة 2018-2022.

1. استعادة النمو وتعزيز قيمة السياحة.
2. توسيع نطاق الرحلات الجوية وتحسين طرق استقبال الزوار.
3. إبراز المزيد من الجوانب السياحية في الأردن.
4. تعزيز تجربة الزائر.
5. رفع مستوى التنافسية السياحية.

الأهداف الاستراتيجية المؤسسية

حددت الأهداف المؤسسية للوزارة بحيث تكون منسجمة مع أولويات رؤية الأردن 2025 الإستراتيجية لقطاع السياحة وربطها كذلك بخطة تحفيز النمو الإقتصادي الأردني 2018-2022 والبرنامج التنموي التنفيذي والأهداف القطاعية التي حددتها الإستراتيجية الوطنية للسياحة 2018-2022.

وقد قامت الوزارة بترجمة ركائزها الإستراتيجية للسنوات الثلاث القادمة 2020 – 2018 إلى أهداف أساسية وتم تحديد أولوياتها. تتحقق هذه الأهداف الإستراتيجية من خلال عدد من البرامج والمشاريع التي يستهدف كل منها تنفيذ توجيهات محددة للإستراتيجية.

وتم تحديد الأهداف المؤسسية الإستراتيجية التالية تحت الركائز الاستراتيجية على النحو التالي:

1. منتج سياحي يعكس هوية الأردن

أ. خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة تشمل أنماط مختلفة بما يناسب الفئات المستهدفة

والهدف من ذلك هو تفادي العشوائية في إستحداث وتطوير المواقع السياحية والخدمات المزامنة لها، ولتشجيع التفكير والعمل بشكل إستراتيجي في وزارة السياحة والآثار، سيتم تصميم تجارب سياحية متكاملة تشمل عدداً من المواقع والأنماط على مسارات متباينة بما يتناسب مع المحافظات والمدن والقرى المختلفة التي سيغطيها كل مسار وبالتالي تلبية إحتياجات ورغبات شرائح متنوعة من الفئات المستهدفة.

إنّ من شأن هذه التجارب المتنوعة تشجيع الإستثمار السياحي وتمكين المجتمع المحلي وتوفير فرص العمل في جميع أنحاء المملكة على مدار السنة، فضلاً عن إثراء التجربة السياحة للزائر بفعاليات ونشاطات متميزة تعكس هوية الأردن من النواحي التاريخية والثقافية وتجمع ما بين الإستجمام والمغامرة والتراث، من خلال مسارات تقدم سلسلة من التجارب المميزة للسائح تعمل على زيادة عدد الزوار وزيادة مدة إقامة الزائر وزيادة الإنفاق السياحي وإرتفاع في الدخل المتأتي من القطاع.

2. بيئة ممكنة

أ. تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة

والهدف من ذلك هو ضمان تطبيق القانون على جميع الأطراف المعنية بشفافية ومساواة وتنظيم الروابط التشريعية والصلاحيات بين وزارة السياحة والآثار وأصحاب العلاقة بما فيه المصلحة العامة وتجنب الإزدواجية و/أو التناقض في التشريعات التي تصدرها المؤسسات المختلفة مما يؤثر سلباً على جودة الخدمة المقدمة، وكذلك النظر في تشريعات جديدة يحتاج لها القطاع لمواكبة التطورات العالمية الحديثة.

ب. خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة.

والهدف من ذلك هو إيجاد بيئة محفزة للإستثمار في قطاع السياحة ومن خلال شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي، فإن على وزارة السياحة والآثار تبني مبادرات مختلفة مثل التعاقد الخارجي لتشغيل وإدارة المواقع السياحية والأثرية من قبل القطاع الخاص بهدف توفير الخدمات السياحية والأنشطة المساندة وكذلك الخدمات التي تثرى تجربة الزائر وبما يتناسب مع أهمية المواقع السياحية والتاريخية والبيئية والإتفاق مع المؤسسات المعنية لإدارة وتنفيذ برنامج وطني للتدريب والتشغيل في القطاع السياحي وعقد نشاطات وورش عمل مختلفة في انحاء المملكة غايتها خلق توعية حول قطاع السياحة وأهميته للإقتصاد الأردني وكيف بالإمكان لعب دور للمشاركة في تطويره .

إن من شأن هذه المبادرات إنعاش القطاع ونمو مساهمته في الناتج المحلي وخلق فرص عمل ضمن المجتمعات المحلية وخاصة للشباب والإناث و رفع المستوى الإقتصادي والإجتماعي فيها.

3. أداء مؤسسي متميز

أ. بناء وتطوير القدرات المؤسسية بما في ذلك الهيكلية، الأنظمة، الإجراءات، المهارات والثقافة المؤسسية

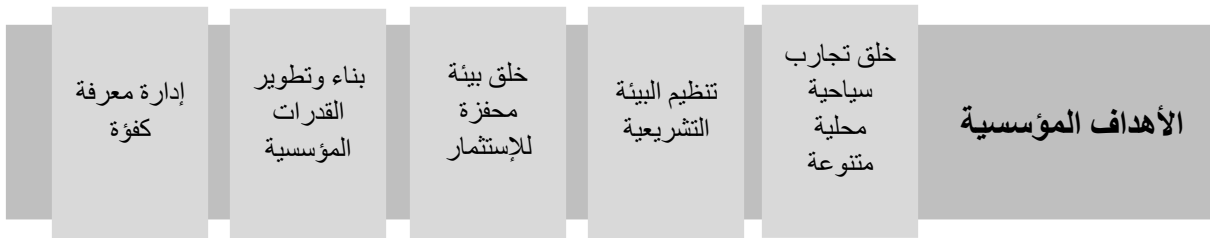
والهدف من ذلك هو زيادة رضى متلقي الخدمة من المنتجات وسينعكس هذا بالتالي على تحسن أداء الوزارة في والخدمات التي تقدمها وزارة السياحة والآثار ومن طريقة تعاملها مع التحديات التي تواجهه وزيادة رضى موظفي الوزارة من بيئة العمل التي توفرها فإنه من الضروري أن يتم مراجعة وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة وتعريف الوصف الوظيفي لكل مديرية/ دائرة/ قسم وإعادة النظر في الأنظمة والإجراءات المتبعة من حيث إعادة هندستها وأتمنتها، تطوير المهارات اللازمة للموظفين سواء الفنية أو الإدارية منها وخلق ثقافة مؤسسية مبنية على القيم الجوهرية التي تتبناها الوزارة وذلك للتمكن مع تطبيق إستراتيجيتها المؤسسية مما سيؤثر على كفاءة وفعالية العمل التقييم النهائي لجائزة الملك عبدالله للتميز.

ب. إدارة معرفة كفاءة لخدمة القطاع

والهدف من ذلك هو تحسين عملية إتخاذ القرار ورسم السياسات ونقل المعرفة وتعزيز البحوث السياحية في الأردن. من المهم أن تطور وزارة السياحة والآثار وحدة عمل تُعنى بالبيانات والبحوث والدراسات المتعلقة بقطاع السياحة في الأردن للوصول إلى فهم أثر السياحة على الإقتصاد الأردني والمجتمع والبيئة. بإمكان هذه الوحدة التعاون مع الجامعات المحلية والأجنبية ومجتمع الأعمال و نشر الأوراق العلمية والمعلومات والتشاور وترتيب الندوات وإستضافة المؤتمرات وإلقاء المحاضرات في الدراسات السياحية.

إن مجال البحث متنوع ويشمل الدراسات القطاعية، أحدث الإتجاهات الناشئة، الأنماط السياحية، المواقع السياحية، فهم لإحتياجات وأنواع السياح، إدارة الوجهات السياحية، السياحة المستدامة، المسوحات الميدانية، إلخ.

شجرة الأهداف الإستراتيجية



البرامج والمشاريع الإستراتيجية

قامت الوزارة بتحديد عدد من المعايير تم إستخدامها من لتحديد أولويات مشاريع خططها الإستراتيجية 2018-2020 . تالياً البرامج والمشاريع التي ستنفذها الوزارة والتي تحقق أهدافها الإستراتيجية:

1. برنامج خلق منتج سياحي متكامل
أ. مشروع تصميم منتج سياحي متكامل
ب. مشروع تنفيذ المنتج السياحي المتكامل
2. برنامج تطوير البيئة التشريعية
أ. مشروع إعداد المسودات التشريعية المعدلة
ب. مشروع إعداد المسودات التشريعية الجديدة والمستحدثة
3. برنامج تطوير وتأهيل المواقع السياحية
أ. مشروع مواقع التراث العالمي
ب. مشروع المواقع المؤهلة سياحياً
ج. مشروع الوجهات السياحية المؤهلة
4. برنامج تطوير القدرات المؤسسية
أ. مشروع إعادة هيكلة الوزارة
ب. مشروع إعادة هندسة الأنظمة والإجراءات المؤسسية وأتمتتها
ج. مشروع تدريب وتأهيل موظفي الوزارة
د. مشروع خلق ثقافة مؤسسية
ه. مشروع جائزة الملك عبدالله للتميز
5. برنامج التوعية السياحية الوطنية
أ. مشروع الرحلات التوعوية
ب. مشروع المحاضرات التوعوية
ج. مشروع ورش العمل التوعوية
6. برنامج تطوير الأبحاث والدراسات الخاصة بالقطاع
أ. مشروع تطوير مسؤولية العمل في البحوث والدراسات
ب. مشروع تطوير دراسات قطاعية
ج. مشروع تطوير دراسات متخصصة
7. برنامج البنية التحتية المحفزة للإستثمار في القطاع
أ. مشروع صيانة وإدارة وتشغيل موقع عفرا
ب. مشروع إنشاء مشروع متنزه عام في منطقة اشتيفينا
ج. مشروع إستثمار بئر القسطل العميق
د. مشروع تطوير وإستثمار موقع طاحونة عودة
ه. مشروع تطوير موقع حمامات وادي بني حماد
و. مشروع تشغيل وإدارة مبنى الحرف اليدوية في معان
ز. مشروع إدارة وتشغيل المواقع السياحية الجاهزة للتشغيل
8. برنامج خلق فرص التشغيل في القطاع
أ. مشاريع البرنامج الوطني للتشغيل في قطاع السياحة

ب. مشاريع وزارة السياحة والآثار

المشاريع الأساسية

يشمل الجدول التالي قائمة بالمشاريع الأساسية، ذات مصادر التمويل المحددة، التي ستنفذها وزارة السياحة والآثار لتحقيق خطتها الإستراتيجية 2018-2020 وتواريخ البدء والإنهاء المتوقعة لهذه المشاريع.

لقد تم كذلك تصميم بطاقة لكل مشروع بالإضافة إلى الخطة التنفيذية له والتي تحدد الخطوات التنفيذية لكل مشروع والجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطوة والإطار الزمني والموارد والكلف المقدرة لكل خطوة.

الرقم	إسم المشروع	تاريخ البدء	تاريخ الإنهاء	الهدف الإستراتيجي	البرنامج
1	تصميم منتج سياحي متكامل	2018	2020	خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة تشمل أنماط مختلفة بما يناسب الفئات المستهدفة	خلق منتج سياحي متكامل
2	تنفيذ المنتج السياحي المتكامل	2018	2020	خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة تشمل أنماط مختلفة بما يناسب الفئات المستهدفة	خلق منتج سياحي متكامل
3	مسودة نظام معدل لنظام إدارة المواقع السياحية رقم 23 لسنة 2014	2020	2020	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	تطوير البيئة التشريعية
4	نظام معدل لنظام التنظيم الإداري رقم 51 لسنة 2012	2018	2018	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	تطوير البيئة التشريعية
5	مسودة نظام معدل لنظام الحرف والصناعات التقليدية والشعبية والمتاجرة بها رقم 36	2019	2019	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	تطوير البيئة التشريعية
6	مسودة نظام معدل لنظام جمعية مكاتب السياحة والسفر رقم 115 لسنة 2016	2019	2019	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	تطوير البيئة التشريعية
7	مسودة نظام معدل لنظام مكاتب وشركات السياحة والسفر رقم 114 لسنة 2016	2018	2018	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	تطوير البيئة التشريعية
8	مسودة تعليمات أسس تصنيف المطاعم السياحية	2019	2019	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	تطوير البيئة التشريعية
9	نظام إصدار التصاريح الخاصة بالخدمات السياحية التي تقدم في المنشآت والأماكن السياحية وتنظيمها والإشراف عليها	2019	2019	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	تطوير البيئة التشريعية
10	تعليمات إصدار بطاقات بدل الخدمات السياحية لجميع المواقع السياحية	2019	2019	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	تطوير البيئة التشريعية
11	نظام المنشآت السياحية والفندقية	2020	2020	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	تطوير البيئة التشريعية

تطوير البيئة التشريعية	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	2018	2018	تعليمات بيوت الضيافة	12
تطوير البيئة التشريعية	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	2018	2018	تعليمات تنظيم عمل المنشآت السياحية والفندقية وعلاقتها مع المهن السياحية الأخرى	13
تطوير البيئة التشريعية	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	2020	2020	تعليمات تحديد وتنظيم عمل فئات مكاتب السياحة والسفر	14
تطوير البيئة التشريعية	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	2019	2019	تعليمات معايير ومواصفات فئات المطاعم السياحية	15
تطوير البيئة التشريعية	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	2020	2020	تعليمات مواصفات المنشآت الفندقية والخدمات التي تقدمها	16
تطوير البيئة التشريعية	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	2018	2018	نظام أدلاء السياح	17
تطوير البيئة التشريعية	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	2018	2018	مسودة مشروع نظام تنظيم وحدة التوعية والرقابة المشتركة على المنشآت السياحية	18
تطوير البيئة التشريعية	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	2018	2018	مسودة نظام جمعية أدلاء السياح	19
تطوير البيئة التشريعية	تنظيم البيئة التشريعية بما يضمن سيادة القانون والشفافية والمساءلة	2020	2020	مسودة نظام جمعية الفنادق الأردنية	20
تطوير وتأهيل المواقع السياحية	خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2020	2018	مواقع التراث العالمي	21
تطوير وتأهيل المواقع السياحية	خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2019	2018	المواقع المؤهلة سياحياً	22
تطوير وتأهيل المواقع السياحية	خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2019	2018	الوجهات السياحية المؤهلة	23
تطوير القدرات المؤسسية	بناء وتطوير القدرات المؤسسية	2018	2018	إعادة هيكلة الوزارة	24
تطوير القدرات المؤسسية	بناء وتطوير القدرات المؤسسية	2019	2018	إعادة هندسة الأنظمة والإجراءات المؤسسية وأتمتتها	25
تطوير القدرات المؤسسية	بناء وتطوير القدرات المؤسسية	2020	2018	تدريب وتأهيل موظفي الوزارة	26
تطوير القدرات المؤسسية	بناء وتطوير القدرات المؤسسية	2020	2018	خلق ثقافة مؤسسية للوزارة	27
تطوير القدرات المؤسسية	بناء وتطوير القدرات المؤسسية	2020	2018	جائزة الملك عبدالله للتميز	28

التوعية السياحية الوطنية	خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2020	2018	القيام برحلات توعوية	29
التوعية السياحية الوطنية	خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2020	2018	القيام بمحاضرات توعوية	30
التوعية السياحية الوطنية	خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2020	2018	القيام بورش عمل توعوية	31
تطوير الأبحاث والدراسات الخاصة بالقطاع	إدارة معرفة كفوة لخدمة القطاع	2018	2018	تطوير مسؤولية العمل في البحوث والدراسات	32
تطوير الأبحاث والدراسات الخاصة بالقطاع	إدارة معرفة كفوة لخدمة القطاع	2020	2018	إعداد دراسات قطاعية	33
تطوير الأبحاث والدراسات الخاصة بالقطاع	إدارة معرفة كفوة لخدمة القطاع	2020	2018	إعداد دراسات متخصصة	34
البنية التحتية المحفزة للإستثمار في القطاع	خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2019	2018	صيانة وإدارة وتشغيل موقع عفرا	35
البنية التحتية المحفزة للإستثمار في القطاع	خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2018	2018	إنشاء مشروع متنزه عام في منطقة اشثفينا	36
البنية التحتية المحفزة للإستثمار في القطاع	خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2020	2020	إستثمار بئر القسطل العميق	37
البنية التحتية المحفزة للإستثمار في القطاع	خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2019	2018	تطوير وإستثمار موقع طاحونة عودة	38
البنية التحتية المحفزة للإستثمار في القطاع	خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2020	2018	تطوير موقع حمامات وادي بني حماد	39
البنية التحتية المحفزة للإستثمار في القطاع	خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2018	2018	تشغيل وإدارة مبنى الحرف اليدوية في معان	40
البنية التحتية المحفزة للإستثمار في القطاع	خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2018	2018	إدارة وتشغيل المواقع السياحية الجاهزة للتشغيل	41
خلق فرص التشغيل في القطاع	خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة خلق بيئة محفزة للإستثمار تدعم نمو قطاع السياحة	2020	2018	خلق فرص التشغيل في القطاع	42

هناك مشاريع أخرى تنفذها الوزارة لم تحدد حتى تاريخ تطوير الخطة مصادر تمويلها، تسعى وزارة السياحة والآثار تأمين التمويل و عقد شراكات مع جهات معنية لتنفيذ هذه المشاريع لتحقيق خططها الإستراتيجية.

مؤشرات الأداء الرئيسية

أدناه مؤشرات الأداء الرئيسية لقطاع السياحة حسب كلاً من وثيقة رؤية الأردن 2025 وخطة تحفيز النمو الإقتصادي الأردني 2018 – 2022 تليها مؤشرات الأداء الرئيسية الموسمية لوزارة السياحة والآثار للأعوام 2018 – 2020.

المؤشرات الوطنية والقطاعية

رؤية الأردن 2025

المؤشر	2017	2021	2025
1 مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي	7.5%	8.5%	9%
2 الدخل السياحي (مليون دينار أردني)	4,000	5,200	6,500
3 أعداد السياح القادمين الى المملكة من مختلف الجنسيات عدد سياح المبيت (مليون فرد)	5.5	6	7
4 أعداد السياح القادمين الى المملكة من مختلف الجنسيات عدد سياح المجموعات السياحية (مليون فرد)	0.6	0.7	0.8
5 معدل إقامة سياح المجموعات السياحية (ليلة سياحية)	6	8	10
6 نسبة عدد المنشآت السياحية عمان (%)	62	55	50
7 نسبة عدد المنشآت السياحية للمحافظات (%)	38	45	50
8 عدد الغرف الفندقية في المحافظات باستثناء العاصمة (غرفة)	40,000	50,000	60,000
9 عدد العاملين في القطاع في المملكة (ألف فرد)	80	95	110
10 نسبة التشغيل في القطاع عمان (%)	60	50	40
11 نسبة التشغيل في القطاع للمحافظات (%)	40	50	60
12 تحسين ترتيب المملكة وفقاً لمؤشر التنافسية العالمي	50	45	40
13 زيادة عدد مواقع التراث العالمي	5	8	10

خطة تحفيز النمو الإقتصادي الأردني 2018 – 2022

المؤشر	2018 – 2022
1 مقدار النمو اللازم لقطاع السياحة لتحقيق نسبة النمو المستهدفة 5% (في الناتج المحلي الإجمالي)	5%

مؤشرات الأداء الموسمية

المؤشر	سنة الأساس 2017	2018	2019	2020	الهدف الإستراتيجي
1 نسبة رضى متلقي الخدمة (حسب إستبيان جائزة الملك عبدالله للتميز)	44%	50%	55%	60%	بناء وتطوير القدرات المؤسسية
2 نسبة رضى موظفي الوزارة (حسب إستبيان جائزة	37%	45%	50%	55%	بناء وتطوير القدرات

المؤسسية					الملك عبدالله للتميز)	
خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة	1	1	-	1	عدد التجارب السياحية المتكاملة	3
خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة	-	4	3	3	الزيادة في عدد المواقع المؤهلة سياحياً	4
خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة	-	1	-	1	الزيادة في عدد الجهات السياحية المؤهلة والمتميزة	6
خلق تجارب سياحية محلية متنوعة وفريدة	3	5	6	4	الزيادة في عدد عقود تشغيل المواقع السياحية	7
تنظيم البيئة التشريعية					عدد المسودات التشريعية المعدلة	8
	1	2	2	2	الجديدة والمستحدثة	a
	4	4	5	3		b
خلق بيئة محفزة للإستثمار	4	3	2	4	عدد مشاريع البنية التحتية المحفزة للإستثمار	9
خلق بيئة محفزة للإستثمار					عدد أنشطة التوعية رحلات	10
	100	100	100	42	محاضرات	a
	400	400	400	300	ورشات عمل	b
	8	-	4	0		c
خلق بيئة محفزة للإستثمار					عدد الأشخاص المستهدفين لأنشطة التوعية رحلات	11
	5,000	5,000	5,000	2100	محاضرات	a
	24,000	24,000	24,000	18000	ورشات عمل	b
	480	-	240	0	إناث (من المجموع الكلي)	c
	50%	50%	50%	%30		d
خلق بيئة محفزة للإستثمار	850	1,100	1,500	-	عدد فرص العمل في القطاع نتيجة مشاريع وبرامج الوزارة	12
	50%	50%	50%	-	إناث (من المجموع الكلي)	a
	30%	30%	30%	-	فئة عمرية أقل من 25 سنة (من المجموع الكلي)	b
بناء وتطوير القدرات	10%	-	5%	-	نسبة التحسن في التقييم النهائي من قبل جائزة	13

المؤسسية					الملك عبدالله للتميز	
إدارة معرفة كفاءة لخدمة القطاع					عدد الدراسات المعدة	14
	-	1	-	0	القطاعية	a
	5	3	2	0	المتخصصة	b

إدارة المخاطر

عند إعداد الخطط الاستراتيجية، تم افتراض المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف البرامج الاستراتيجية للوزارة في حال وقوعها، ثم حُدد مستوى الخطر كل على حدة بناءً على خبرة ومعرفة الفريق. كما تم وضع خطة للتعامل مع هذه المخاطر بمراعاة ما يلي:

- ملائمة
- مجدية من ناحية الكلفة
- قابلة للتطبيق
- مناسبة من حيث التوقيت
- موافق عليها
- توجد جهة/ شخص مسؤول عنها

خطة التعامل مع المخاطر

خطة التعامل مع الخطر	إستراتيجية إدارة الخطر	مستوى الخطر	وصف الخطر
إعداد خطة توعية للسائح الأجنبي في بلده باستقرار الوضع الأمني في المملكة	التجنب	16	الفهم الخاطيء لدى السائح الأجنبي عن الأوضاع السياسية والأمنية المستقرة في المملكة واعتبارها جزء من الإقليم المضطرب.
إعداد خطة ترويج للسياحة في المملكة تشير إلى باستقرار الوضع الأمني فيها	التخفيف	16	لا يمكن الإعتماد على السياحة البينية (بين الدول العربية) بسبب حالة عدم الإستقرار التي تشهدها الدول المجاورة
إعداد المسودات التشريعية المعدلة، الجديدة والمستحدثة التي تحمي قطاع السياحة من الضرائب كنوع من تحفيز الإستثمار في القطاع	التجنب	16	إستمرارية فرض الضرائب تؤدي إلى زيادة الكلف التشغيلية على المستثمرين مما يترتب عليه رفع أسعار الخدمة على السائح
توقيع إتفاقيات تفاهم مع المؤسسات المعنية تضمن إعطاء أولوية لمشاريع قطاع السياحة	التخفيف	16	إعتماد عمل الوزارة على أداء وسرعة إستجابة المؤسسات الحكومية الأخرى مثل وزارة الأشغال للطرق، أمانة عمان الكبرى ووزارة البلديات للأمر التنظيمية، إلخ
إعداد خطة لتوفير البنية التحتية اللازمة عن طريق التعاقد الخارجي	التحويل	16	لا تتوفر البنية التحتية اللازمة لكل المناطق السياحية حيث تفتقر للمرافق الأساسية والمحافظة عليها وصيانتها
إعداد دراسة تحليل الفجوات في التشريعات المنظمة مع تحديد الحلول المناسبة وعرضها على المعنيين	التخفيف	12	التداخل والتضارب وعدم وضوح الصلاحيات في التشريعات المنظمة للقطاع يشكل عبء على قطاع الإستثمار

صياغة آلية عمل تناسب جميع أصحاب العلاقة بما في ذلك الإتصال والتواصل	التخفيف	9	ضعف التنسيق مع المؤسسات العاملة في القطاع والذين يعتبروا أصحاب مصلحة رئيسيين
إعداد دراسة تحليل الفجوات في الإستراتيجيات المختلفة مع تحديد الحلول المناسبة وعرضها على المعنيين	التخفيف	9	عدم توافق الإستراتيجيات المختلفة لقطاع السياحة مع القرارات الصادرة وصعوبة تطبيق التشريعات
إعداد خطة توعية لسكان المناطق السياحية في مختلف المحافظات، تنفيذها وقياس الأثر	التجنب	9	عدم التركيز على حملات توعية لسكان المناطق السياحية في أمور مثل المحافظة على نظافة المناطق، التعامل مع الزوار، عدم رفع الأسعار، إلخ
إعداد دراسة تحليل الفجوات في الخدمات الأساسية حسب الموقع السياحي مع تحديد الحلول المناسبة وعرضها على المعنيين	التجنب	9	هناك مناطق سياحية تفتقر إلى تقديم خدمات أساسية للزوار مثل الدفع بواسطة البطاقة الإلكترونية، الإنترنت Wi-Fi، إلخ

لتطبيق خطة إدارة المخاطر ومن أجل نشر ثقافة إدارة المخاطر في وزارة السياحة والآثار، ستقوم الوزارة بما يلي:

أ. إقامة مركز لإدارة المخاطر على مستوى الوزارة من خلال إنشاء قسم أو وحدة متخصصة مسؤولة عن إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات السياحية الفرعية لغرض التنسيق فيما بينها لاتخاذ التدابير والإجراءات والقرارات اللازمة أثناء الخطر أو الأزمة.

ب. للتمكن من وضع برنامج موحد متكامل لإدارة المخاطر ولتحقيق أهداف المركز أعلاه يتطلب توفر مهارات متخصصة متنوعة في ممارسة إدارة المخاطر والأزمات بشكل فعال على مستوى القيادات الإدارية العليا ومراكز اتخاذ القرار أولاً وعلى المستويات التنفيذية ثانياً، ستقوم الوزارة بتدريب وتأهيل الكوادر المؤسسية على إدارة المخاطر.

إدارة التغيير

في ظل المتغيرات المتسارعة في القطاع على المستوى العالمي والمحلي، قامت الوزارة باعتماد إجراءات إدارة التغيير في الخطط التنفيذية عند الحاجة والتعديل على خطط المشاريع في حال تبين بأن الخطة الأصلية لم تكن مناسبة لأي سبب من الأسباب أو في حال حدوث تطورات تستدعي إحداث تغيير. وبناءً على هذه الإجراءات يتم تقديم طلباً للتغيير وتقييم أثر التغيير على عناصر المشروع بما في ذلك الإطار الزمني والكلفة والجودة والنطاق والموارد والحصول على الموافقات اللازمة وإجراء التعديل والبدء بتنفيذه.

المتابعة والتقييم

لغايات متابعة تنفيذ البرامج والمشاريع الإستراتيجية والتأكد من تحقيقها للأهداف، سيقوم فريق من وزارة السياحة والآثار بمتابعة سير العمل في البرامج الإستراتيجية بناءً على الخطة التنفيذية الموضوعة لكل برنامج، والتحقق من النتائج المتحققة من البرامج ومقارنتها مع النتائج المستهدفة وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة وبالتالي في تحقيق الرسالة والرؤية.

سيقوم الفريق بإعداد خطة لمتابعة تتضمن تطوير مؤشرات قياس تشغيلية ودورية متابعة التنفيذ، وأدوات التحقق والجهة المسؤولة عن القيام بالمتابعة باستخدام نموذج خاص لإعداد تقارير الإنجاز.