



جامعة الجزائر -03-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

عنوان الأطروحة:

إدماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد الخدمات

إشراف الأستاذ الدكتور:

هدير عبد القادر

إعداد الطالب:

مالكي محمد اسلام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر -3-	محمدي عز الدين	الأستاذ الدكتور:
مقررا	جامعة الجزائر -3-	هدير عبد القادر	الأستاذ الدكتور:
عضوا	جامعة الجزائر -3-	ازيتي خديجة	الأستاذة الدكتورة:
عضوا	ENSSEA	موفق علي	الأستاذ الدكتور:
عضوا	جامعة الجلفة	شويكات محمد	الأستاذ الدكتور:
عضوا	المركز الجامعي تيبازة	قاشي خالد	الأستاذ الدكتور:

السنة الدراسية: 2025 / 2026م

# كلمة شكر

"ولان شكرتم لأزيد منكم"

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات

شكر خاص لأستاذي الفاضل الدكتور هدير عبد القادر

على أدبه وصبره وتوجيهاته.

شكرا لأعضاء لجنة المناقشة على نصائحهم القيّمة.

# الاهداء

الى روح ابي رحمه الله

الى امي الغالية اطل الله في عمرها

الى عائلتي المحترمة

الى شهداء طوفان الأقصى

الى بلادي ووطني.

# فهرس المحتويات

كلمة شكر

الاهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

المقدمة العامة

أ

## الفصل الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

- 02 تمهيد الفصل
- 03 المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الذكاء الاقتصادي
- 03 المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي
- 13 المطلب الثاني: نشأة الذكاء الاقتصادي وأهميته
- 21 المبحث الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي
- 21 المطلب الأول: التحكم في المعلومة
- 33 المطلب الثاني: استخراج القيمة المضافة للمعلومة
- 41 المبحث الثالث: ابعاد الذكاء الاقتصادي
- 42 المطلب الأول: البعد الاستعلامي "اليقظة الاستراتيجية"
- 51 المطلب الثاني: البعد الدفاعي للذكاء الاقتصادي "الامن الاقتصادي"
- 65 المطلب الثالث: البعد الهجومي "التأثير"
- 69 خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: اساسيات صناعة السياحة

- 71 تمهيد الفصل
- 72 المبحث الأول: مفاهيم أساسية في السياحة
- 72 المطلب الأول: تعريف السياحة والسائح
- 77 المطلب الثاني: أنواع وأهمية السياحة
- 86 المطلب الثالث: آثار السياحة ومفهوم التنمية السياحية
- 92 المبحث الثاني: تنظيم صناعة السياحة على المستوى الدولي
- 93 المطلب الأول: المنظمات الدولية للسياحة

100	المطلب الثاني: المنظمات الإقليمية للسياحة
104	المطلب الثالث: الشركاء المتدخلون في قطاع السياحة
109	المبحث الثالث: صناعة السياحة
109	المطلب الأول: مقومات الجذب السياحي
115	المطلب الثاني: السوق السياحي
129	المطلب الثالث: الخدمات السياحية
144	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري</b>
146	تمهيد الفصل
147	المبحث الأول: صناعة السياحة في الجزائر
147	المطلب الأول: مقومات صناعة السياحة الجزائرية
155	المطلب الثاني: المؤسسات السياحية الجزائرية
160	المطلب الثالث: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أفاق 2030م
169	المبحث الثاني: مساعي الدولة الجزائرية في ادماج الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الجزائري
169	المطلب الأول: بؤادر الاهتمام العلمي بالذكاء الاقتصادي من طرف الدولة الجزائرية
176	المطلب الثاني: دوافع واستراتيجية الدولة الجزائرية في إدماج الذكاء الاقتصادي
182	المطلب الثالث: الجهود التكوينية للدولة الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي
186	المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي كوسيلة مستحدثة للقطاع السياحي في الجزائر
186	المطلب الأول: أهمية إدماج الذكاء الاقتصادي بالنسبة للقطاع السياحي الجزائري
192	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي المقترحة لإدماجه في القطاع السياحي الجزائري
199	المطلب الثالث: ابعاد الذكاء الاقتصادي المقترحة لإدماجه في القطاع السياحي الجزائري
207	خلاصة الفصل
208	الخاتمة العامة
215	المراجع

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	مصفوفة SWOT	01
49	اشكال أخرى لليقظة الاستراتيجية	02
58	امنية المعلومة الاستراتيجية على المستوى المادي	03
130	فروقات السلع والخدمات	04
152	وضعية الحظيرة الوطنية للمؤسسات الفندقية 2020م-2024م	05
184	المنظمات الخاضعة للدراسة لأعداد الدليل المرجعي للتكوين في الذكاء الاقتصادي	06

# قائمة الأشكال

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	مرحلة الحاجة للمعلومة	01
37	نموذج "Porter" للقوى الخمس للتنافسية	02
42	ابعاد الذكاء الاقتصادي	03
51	تداخل وعلاقة مفهوم اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	04
102	الهيكل التنظيمي للمنظمة العربية للسياحة	05
139	أنواع الخدمات السياحية	06
140	دورة حياة المنتج السياحي	07
153	تطور وضعية المؤسسات الفندقية 2020م-2024م	08

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تتمتع صناعة السياحة في الجزائر بمقومات سياحية متميزة؛ بتاريخها العريق، ومناظرها الطبيعية المتنوعة وتراثها الثقافي الغني، مما يمنحها دفعة قوية وهائلة لإمكانية النمو وتحصيل تنمية اقتصادية نوعية. إلا أن تحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الميزات يتطلب نهجًا استراتيجيًا فعالاً. يُعدّ تطبيق الذكاء الاقتصادي من بين الاستراتيجيات الناجعة والضرورية في التغلب على تعقيدات هذا القطاع. إن الذكاء الاقتصادي يشتمل على استخدام تحليلات البيانات وأدوات إعداد التقارير وتصور البيانات لتحويل كميات هائلة من البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ، مما يمكّن المؤسسات والحكومات من اتخاذ قرارات مدروسة وممنهجة.

يواجه قطاع السياحة الجزائري العديد من التحديات، بما في ذلك محدودية البنية التحتية، وتذبذب أعداد السياح، والمنافسة الشديدة من الدول المجاورة مثل المغرب وتونس. من خلال تبني الذكاء الاقتصادي يستطيع قطاع السياحة فهم ديناميكيات السوق السياحي وتفضيلات السياح بشكل أفضل، مما يحدد معالم الطريق لتقديم عروض مصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات المحددة للسياح. على سبيل المثال؛ يمكن لتحليل البيانات المعالجة من حجوزات الفنادق ووكالات السفر والتقييمات عبر الإنترنت الكشف عن أنماط مختلفة في سلوك السياح وتفضيلاتهم وعادات إنفاقهم.

بفضل الذكاء الاقتصادي يستطيع القطاع السياحي؛ من خلال مؤسساته التجارية تحسين تجارب السياح من خلال تخصيص الخدمات ووضع استراتيجيات تسويقية موجهة. كما إن فهم أشكال المرافق السياحية وأماكن الإقامة المفضلة، والتجارب المميزة التي تلقى صدى أكبر لدى مختلف الفئات السياح؛ تسمح لصناع السياحة بتصميم باقات سياحية تجذب شريحة أوسع من السياح. علاوة على ذلك، فإن عملية الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي، تتيح أولوية للقطاع السياحي في الاستجابة السريعة لتقلبات السوق السياحي، مما يضمن له الحفاظ على ميزته التنافسية في بيئة النشاط السياحي سريعة التغير. كما يُمكن لتطبيق الذكاء الاقتصادي أن يُحسن الكفاءة التشغيلية للقطاع من خلال ترشيد استخدام الموارد، عن طريق تحليل البيانات المتعلقة بالموظفين والمخزون وإدارة سلسلة التوريد لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. ولا يتوقف الأمر عند تحسين الكفاءة التشغيلية وربحية القطاع فحسب، بل تُعزز أيضًا تجربة السائح بشكل عام.

تُعدّ الاستدامة جانبًا بالغ الأهمية حيث يُمكن للذكاء الاقتصادي أن يُحدث فيه تأثيرًا كبيرًا، إذ يتعرض قطاع السياحة لضغوط متزايدة لتبني ممارسات مستدامة، ويساعد الذكاء الاقتصادي القطاع السياحي على تقييم بصمته البيئية. من خلال وضع استراتيجيات تساير اتجاهات التنمية المستدامة؛ في مراعاة احتياجات السياح المهتمين بالبيئة بالإضافة الى تنمية الموارد الطبيعية واستغلالها. يُمكن للحكومة الجزائرية والهيئات السياحية الاستفادة من ذكاء الأعمال في التخطيط الاستراتيجي وصياغة السياسات الاقتصادية. تستطيع السلطات تحديد المناطق التي تتطلب تطوير البنية التحتية، وتحسين شبكات النقل، وتعزيز الخدمات الحيوية لجذب السياح الدوليين من خلال تحليل بيانات السياحة على المستوى الوطني. كما يضمن هذا النهج القائم على المعرفة توافق الاستثمارات السياحية مع متطلبات السوق السياحي وتوجهاته. ومنه فإن تطبيق الذكاء الاقتصادي في قطاع السياحة الجزائري ليس مفيدًا فحسب، بل هو ضروري لتعزيز الابتكار، وتحسين تجارب السياح، وضمان النمو المستدام.

### • أولاً. الإشكالية:

بالاعتماد على ما تم تقديمه من فوائد للذكاء الاقتصادي، والحاجة الماسة لاستغلال ميزات صناعة السياحة في الجزائر، نطرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

كيف يمكن للذكاء الاقتصادي أن يساهم في تطوير القطاع السياحي بالجزائر؟

ويتفرع من الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أهمية مفهوم الذكاء الاقتصادي في تحسين المحيط الاقتصادي؟
2. ماهي مكانة صناعة السياحة في بناء اقتصاد خدماتي؟
3. هل استراتيجية الذكاء الاقتصادي قادرة على مواجهة تحديات قطاع السياحة الجزائرية؟

### • ثانياً. الفرضيات:

من اجل الإجابة على الأسئلة السالفة الذكر ننتقل من الفرضيات التالية:

1. يعتمد مفهوم الذكاء الاقتصادي في سيرورته على بناء نظام معلوماتي محكم ينطلق من جمع المعلومة وصولاً الى عملية اتخاذ القرار.

2. تعتبر اليقظة الاستراتيجية بعدا مهما من ابعاد الذكاء الاقتصادي حيث تنطلق من مبدا الاستعلام بهدف الحماية والوقاية من الاخطار المتواجدة في المحيط.
3. تلعب صناعة السياحة دور فعالا في عملية التنمية من خلال ما يعود به من آثار اجتماعية، ثقافية واقتصادية على الاقتصاد الوطني.
4. تعتبر صناعة السياحة في الجزائر من أهم القطاعات التي ترمي الحكومة الى تطويرها وترقيتها من خلال المخططات والسياسات التي تتبناها، لإحلالها مكان قطاع المحروقات.
5. إدماج الذكاء الاقتصادي في قطاع السياحة يسمح بفتح أبواب الفرص في السوق السياحي، والتصدي للهجمات التي من الممكن أن تطيح باستقراره.
6. لن تكون هناك نقلة نوعية في المنتج السياحي الجزائري إلا من خلال الالمام بالمعرفة السياحية المدروسة على صعيد التكوين، الاستثمار والتسيير الإداري للقطاع السياحي.
7. إن نجاح عملية ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري تكمن في صرامة القطاع السياحي في اعتماد نظام معلوماتي محكم يكون تحت اشراف جهة إدارية متخصصة في الذكاء الاقتصادي.

● **ثالثا. أهداف الدراسة:**

- نهدف من خلال هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف والتي نلخصها كالآتي:
- توضيح أهمية التركيز على بناء اقتصاد خدماتي سياحي ومحاولة التخلص تدريجيا من أحادية القطب في اعتماد الاقتصاد الجزائري على اقتصاد الربيع.
  - البحث في كيفية بناء استراتيجية ذكاء اقتصادي، تسمح بالاستغلال الأمثل لمقومات السياحة الجزائرية وغرس ثقافة استخدام المعرفة في اتخاذ القرارات.
  - إلقاء الضوء على استراتيجية المخطط الموجه للتهيئة السياحية 2030م.
  - التنبيه لمدى أهمية استخدام البيانات في عملية اتخاذ القرار، والتركيز على تكريس جهود عملية من اجل التكوين في الذكاء الاقتصادي.
  - ترسيخ مكانة الجزائر كوجهة سياحية رائدة بطريقة مدروسة وممنهجة.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية ببحوث في مجال الذكاء الاقتصادي وفائدته على القطاع السياحي.

• رابعا. أهمية الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بتوضيح المفاهيم الأساسية للذكاء الاقتصادي وصناعة السياحة في الجزائر، مع محاولة توضيح أهمية البيانات في قطاع السياحة عن طريق تحسين العرض السياحي والتنبؤ بالطلب، وتخصيص تجارب السياح في تقديم خدمات أكثر نوعية، بالإضافة الى اتخاذ القرارات بناءً على معرفة مدروسة لتعزيز الربحية والقدرة التنافسية في السوق السياحي. ثم العمل على اسقاط مفاهيم الذكاء الاقتصادي على القطاع السياحي في محاولة لمعالجة التحديات التي تواجهها السياحة في الجزائر ذلك من خلال ابراز القيمة الكامنة في البيانات المتناثرة ومحاولة استغلالها في عمليات اتخاذ القرار.

• خامسا. حدود الدراسة:

اشتملت دراسة هذا الموضوع على وصف القطاع السياحي في الجزائر، مع الإشارة الى المقومات التي تتمتع بها الجزائر كميزة إقليمية في المنطقة، ثم التجربة الجزائرية تدرجا في تبني استراتيجية الذكاء الاقتصادي منذ 2001م، بالإضافة الى ابراز اهم ما جاءت به استراتيجية المخطط الموجه للتهيئة السياحية آفاق 2030م، بهدف ترقية صناعة السياحة وتنمية المشاريع الاستثمارية من اجل وجهة الجزائر.

• سادسا. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن دراسة هذا الموضوع انطلقت من أسباب ومبررات، استمدها الباحث من خلال ما يلي:

الدوافع الموضوعية:

- الأهمية البالغة التي بات يحتلها اقتصاد المعرفة، في النهوض باقتصاديات الدول النامية والمتقدمة.

- وضعية السياحة في الجزائر، وألوية تحقيق تنمية اقتصادية نوعية. من خلال التوجه نحو تبني استراتيجية الذكاء الاقتصادي، من أجل استثمار البيانات العلمية والخبرات الأجنبية في تحقيق الغاية المحددة.
- وجود التجارب الدولية الناجحة في ادماج الذكاء الاقتصادي ومحاولة الاستفادة منها في ترقية قطاعنا السياحي.
- قلة الدراسات التي اهتمت بترقية السياحة عن طريق استغلال الذكاء الاقتصادي.
- قلة الاهتمام بموضوع الذكاء الاقتصادي في صناعة السياحة وربطه بالجانب الصناعي في الإدارات دون الخدمات.

#### الدوافع الذاتية:

- اهتماماتي الذاتية للسياحة وباعتباره خدماتي يتماشى مع تخصص دراستي.
- مبدأ ذاتي في ان صنع القرار يبدأ من جمع المعلومات والاستشارات حول الموضوع صدد الدراسة قبل الغوص في عمقه، من أجل تقليل الأضرار والاختفاء وقرب النتيجة من الصحة؛ وهو ما ينتهجه الذكاء الاقتصادي.
- البحث في الموضوع من باب الاستناد عليه تمهيدا لبحوث مستقبلية.

#### • صعوبات الدراسة:

تتجلى الفكرة الرئيسية للبحوث العلمية في محاولة لمواجهة الصعوبات والعقبات. التي تواجه الباحث بصفة خاصة والموضوع بمنظور اعم، لكن شبه انعدام منهجية واضحة في توفير البيانات العلمية التي من خلالها، يمكن للباحث ان يساهم ولو بالشيء البسيط في اثراء الموضوع، هذا ما يتأسف عليه؛ ويعتبر من الصعوبات التي حقيقة يمكن أن تثبط من عملية البحث.

#### • منهج الدراسة:

تمت دراسة البحث حسب المنهج الوصفي الاستقرائي، من خلال وصف حالة صناعة السياحة في الجزائر والمجهودات التي تقوم بها الحكومة من اجل النهوض بالقطاع الى مستوى يضاهاى دول الجوار على

## المقدمة العامة

---

اقل تقدير، أما عن المنهج الاستقرائي فهو باعتماده في الانطلاق من استراتيجية الذكاء الاقتصادي كجزئية من بين الاستراتيجيات التي يمكن للحكومة الجزائرية تبنيها استهدافا لترقية القطاع السياحي بمفهومه العام مع الاستعانة بمخططات ومناهج أخرى يمكن أن تجعل من عملية الإدماج أكثر نفعاً وفائدة، تحت مسمى تنمية سياحية مستدامة.

الفصل الأول:  
مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

### تمهيد الفصل

يشهد العصر الحالي تحول سريعاً على شتى المجالات. ذلك راجع لكثرة تدفق البيانات والاهتمام الذي تحضي به المعلومة، يعدّ الذكاء الاقتصادي بمثابة العقل الاستراتيجي الذي حيث يحول كميات هائلة من البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ. وهو إطار عمل متكامل، يهتم بالتنقيب عن البيانات والتحليلات التنبؤية ولوحات معلومات الأداء، حيث يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة.

سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح اهم المفاهيم الأساسية التي تعتري الذكاء الاقتصادي، ثم نتعمق في المراحل التي يعتمدها من اجل سيرورته والوصول الى الأهداف المسطرة في المطلب الثاني، أما بالنسبة للمطلب الثالث فهو يوضح الابعاد التي يرمي الذكاء الاقتصادي الى التماسها.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية في الذكاء الاقتصادي

يتضمن هذا المبحث توضيح مفهوم الذكاء الاقتصادي في المطلب الأول، ثم محاولة لمتابعة زمنية في تطور المفهوم وإبراز أهميته في المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

في محاولتنا لإيجاد التسلسل الزمني لنشأة الذكاء الاقتصادي لاحظنا مدى تنوع المنشئ لهذا المفهوم والذي جعلنا نتنبأ بمدى صعوبة تحديد المفهوم الدقيق للذكاء الاقتصادي، لذلك سنعتمد على طرح اهم التعاريف التي تلم بأهم النقاط التي يحتويها ويتضمنها المفهوم النظري والعملي للذكاء الاقتصادي كما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف الذكاء لغة

إن الاصطلاح اللغوي للمفاهيم العلمية له علاقة مباشرة بالمفهوم المعنوي للكلمات التي يتركب منها المفهوم ان كان ذو طابع مركب، ومنه ارتأينا الى ان نقدم شرح لغوي لمصطلح الذكاء الذي من شأنه ان يقرب لنا المعنى، ويفسر لنا استخدام هذا اللفظ من اجل التعبير عن مفهوم الذكاء الاقتصادي، يعرف الذكاء على انه: "حدة العقل وسرعة الفهم وتامم العقل وسرعة القبول"، نلاحظ من هذا التعريف ان للذكاء منطلق العقل في اللغة العربية، إذ لم يستخدم مصطلح الذكاء في القرآن الكريم ولا مرة، لكن ورد لفظ العقل ومشتقاته في القرآن الكريم سبعة وأربعين موضعاً، وبالرجوع الى أمهات الكتب في اللغة العربية ومعاجم علم النفس نجد ان العقل هو مرادف للذكاء، كما نجد نفس المفهوم في القاموس الإنجليزي "American Heritage" على ان العقل هو منشئ الذكاء واصله. يعرف قاموس "Cambridge Dictionary" الذكاء على انه القدرة على الفهم والتعلم الجيد، وإبداء الرأي او إلقاء الحكم المبني على أسباب عقلانية<sup>1</sup>.

ومن منطلق مرادفات الذكاء في اللغة العربية والبحوث السابقة في هذا الشأن من: "عقل، استدلال، ذهن، إدراك..."، اهتم العلماء المسلمون بدراسة العقل انطلاقاً من اهتمام الإسلام به، فالذكاء في نظرهم هو تلك القدرة العقلية بمعنى الفطنة وسرعة البديهة والفراسة، وللعرب في ذلك جذور عميقة؛ فلقد جبل العربي في بيئته الصحراوية على الفطنة والفراسة والذكاء<sup>2</sup>، وسنرى في مراتب ابن القيم التي حددها للعقل

<sup>1</sup> Dictionary.cambridge.org،(17/02/2022)

<sup>2</sup> نجده محمد عبد الرحيم جدي، مفهوم الذكاء في التراث الإسلامي، مجلة العلوم والبحوث الإسلامية، المجلد 16، 2015، ص ص 5-7.

## الفصل الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

الكثير من الشبه الذي ما يربط صياغة مفهوم الذكاء الاقتصادي مع مراتب العقل عند ابن القيم، وهي كالاتي<sup>1</sup>:

- التفكير: يقصد به احضار معرفتين في القلب ليستثمر منهما معرفة ثالثة،
- التذكر: هو استعمال فكرة واحضارها، أي احضار العلم المخزون بعد ذهابه وغييبته،
- الاعتبار: هو خلاصة الفكر أي ان العلم صار وسيلة لبلوغ الهدف المقصود،
- التدبير: النظر في عواقب الأمور،
- الاستبصار: هو تبين الامر وتجليه للبصيرة.

### الفرع الثاني: تعريف الذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي خليط من مجموعة من مكونات مختلفة الطبيعة، حيث تتداخل في ما بينها من اجل تقديم هذا المفهوم الفني، يختلف الكثير من المتخصصين الاقتصاديين في تحديد مفهوم دقيق له؛ إذ يتبادر الى ذهننا ان صعوبة تحديد هذا المفهوم تنطلق من كونه ذو أصول متفرقة في المنشئ، واصطلاحا مختلف المصدر اللغوي سواء فرنسي او انجليزي، كما انه يتداخل بشكل كبير في مفهومه مع مفاهيم أخرى تكاد تكون نسخة عنه في ترجمتها الى اللغة العربية، مثل ذكاء الاعمال، مسح المحيط والذكاء التنافسي، كما أشار الى ذلك كل من "Jean-Francois DAGUZAN" و "Hélène MASSON" في كتابهما "L'Intelligence Economique Quelles perspectives?" حيث وضح المؤلفين في هذا الكتاب اختلاف استخدام المصطلح بين الدول، حيث تعتمد أمريكا الشمالية وبلجيكا استخدام مصطلح الذكاء التنافسي، وفي ألمانيا ذكاء السوق، اما هولندا فذكاء الاعمال، كما ان اصطلاحه عند كل من الفرنسيين والسويسريين هو الاستعلام الاقتصادي<sup>2</sup>، إلا ان الشيء الذي يجمع بين هذه الاصطلاحات يكمن في كيفية تطبيق المفهوم واهداف استخدامه وهو الامر الجامع فيما بينها مع مفهوم الذكاء الاقتصادي.

من خلال محاولتنا للبحث عن تعريف لمفهوم الذكاء الاقتصادي وجدنا انه من أهم ما قيل في هذا الصدد ما يلي:

- تم تعريف الذكاء الاقتصادي في تقرير سبق ذكره سنة 1994م، شارك فيه مجموعة من الباحثين في الذكاء الاقتصادي وبعض الاساتذة برئاسة "Henri Martre"، على انه مجموعة من الإجراءات

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 8.

<sup>2</sup> علمي لزهري، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر - 3، 2016-2017، ص 78.

## الفصل الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

المنسقة من بحث ومعالجة للمعلومات الفعالة من اجل توزيعها الى العملاء الاقتصاديين، مع شرط ضمان الحماية اللازمة وحفظ ملكية المؤسسة للمعلومة بالطرق القانونية<sup>1</sup>. اشارت هذه المجموعة في تقريرها ايضا الى ان مفهوم الذكاء الاقتصادي يتعدى الإجراءات الجزئية والمتعلقة بالتوثيق، اليقظة {العلمية والتقنية، التنافسية، المالية، القانونية والتنظيمية...}، وحماية المكانة التنافسية، و التأثير {استراتيجية التأثير عند الاتحادات الدولية، دور الشركات الاستشارية الأجنبية، عمليات إعلامية او تظليلية...}، كما انهم يرون بأن هذا التجاوز هو نتيجة للارغبة الاستراتيجية التكتيكية و التي من شأنها ان تقود وتترأس إدارة الاعمال الجزئية من اجل نجاح الإجراءات المقصودة، ومنه التفاعل مع مختلف مستويات نشاط الذكاء الاقتصادي على مستوى القاعدي كالمؤسسة الواحدة داخليا، او على المستوى المحلي او المهني {المهنة او التخصص الواحد}، ثم وصولا الى المستوى الوطني {وتكون استراتيجيات منسقة بين مختلف مراكز صنع القرار}، او مجموعات متعددة الجنسيات، وأخيرا دولية {استراتيجيات تأثيرية في الاتحادات الدولية}.

كما يفصل "Martre" ومجموعته أن المعلومات المفيدة هي تلك التي يحتاجها كل من المؤسسة او متخذي القرار في مختلف مستويات اتخاذ القرار، من اجل تطوير وتنفيذ استراتيجية المؤسسة والتكتيكات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة من طرف المؤسسة نحو تحسين مكانتها في محيطها التنافسي<sup>2</sup>.

- يرى "Alice Guilhon" و "Nicolas Moinet" ان الذكاء الاقتصادي هو التحكم في المعلومة وحمايتها واستغلالها بوعي فهم ما يلي<sup>3</sup>:
  - ✓ المحيط الخارجي والتوقع بأوضاعه،
  - ✓ العملاء الاقتصاديين،
  - ✓ المخاطر والفرص المتاحة،

<sup>1</sup> Henri Martre, *Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises*, La Documentation Française, Février 1994, p 11.

<sup>2</sup> خلفاوي شمس الضيانت، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013، ص 226.

<sup>3</sup> Alice Guilhon, Nicolas Moinet, *Intelligence Economique, S'informer, se protéger, influencer*, Pearson, France, 2016, p 12.

✓ حماية المعلومات الاستراتيجية، والعمل على زيادة التأثير على المستوى الوطني، الأوروبي وحتى الدولي،

مع ان يكون كل ذلك من مصادر مُعلنة وفي حدود قانونية، من اجل خلق القيمة المضافة، والتي يمكن تلخيصها في:

✓ اليقظة،

✓ التوقع،

✓ الامن الاقتصادي،

✓ التأثير.

علق المؤلفان في كتابهما على هذا التعريف بوجوب إمام المنظمة او المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق العملي للذكاء الاقتصادي مثل إدارة المعرفة، المنطق التنافسي والاحاطة بالقواعد الأساسية للتأثير والحماية ونشر المعلومات في المحيط، وهذا ما يخلق الامكانية للذكاء الاقتصادي من فتح المجال امام الاستخدامات الجديدة من البيانات الضخمة وتحليل البيانات.

• “Francois Jakobiak” يعتبر الذكاء الاقتصادي على انه امتداد لليقظة الاستراتيجية، مع استغلال عميق للمعلومة، حيث تقودنا هذه الجزئية من التعريف للذكاء الاقتصادي نوع من الأفضلية المباشرة في اتخاذ القرار<sup>1</sup>. واستخلص هذا الباحث صيغة مقارنة تحمل مجموعة من الأسئلة تلخص مجمل مفهوم الذكاء الاقتصادي مصطلحا عليها بـ H1-5W وهي الإجابة على الأسئلة التالية<sup>2</sup>:

❖ WHY لتحديد اهداف الذكاء الاقتصادي وتشخيص تحدياته؛

❖ WHO من اجل التنسيق بين الفاعلين في الممارسات؛

❖ WHEN لاستقطاب المعلومة وتحيينها باستمرار؛

❖ WHERE لمواجهة تحديات العولمة في جمع المعلومات في حين تداخل

المتعاملين الاقتصاديين؛

<sup>1</sup> محمد رقامي، اثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة الدكتوراه، جامعة باجي مختار -غابية-، 2014/2015، ص 19.

<sup>2</sup> وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الإقليم – دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيو تكنولوجية في الجزائر -، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، 2015-2016، ص 5.

### ❖ HOW MUCH لتقييم تكلفة دمج نظام ذكاء اقتصادي في المنظمة.

- يعرف الذكاء الاقتصادي في كتاب "Business Intelligence Roadmap" لكل من "Larissa T. Moss" و"Shaku Atre"، على انه ليس بمنتج او نظام "system"؛ بل هو عبارة عن مجموعة هندسية من العمليات المدمجة مع بعضها البعض والبرامج المعلوماتية، بالإضافة الى أنظمة دعم القرار "decision-support application"، والتي توفر للمجتمع الاقتصادي منافذ سهلة للحصول على بيانات بالاعتماد على قاعدة البيانات<sup>1</sup> "databases". كما تناول في تعريفهما الى ان برامج دعم القرار "decision-support system" تساهم في تسهيل الكثير من أنشطة الذكاء الاقتصادي، من بينها:
  - ✓ التحليل متعدد الابعاد، مثل المعالجة التحليلية عبر الأنترنت (OLAP)،
  - ✓ التنبؤ،
  - ✓ Data mining،
  - ✓ تحليل الاعمال،
  - ✓ اعداد بطاقات الأداء المتوازن،
  - ✓ التحليل النظري "Visualization"،
  - ✓ الاستعلام واعداد التقارير والرسوم البيانية،
  - ✓ إدارة المعرفة
- ✓ مستودعات الويب "Web warehouse" للحصول على بيانات النقرات المتدفقة.

- لقد سمح تعيين "Alien Juillet" كمسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي بوزارة الدفاع الوطني بفرنسا، بأن يعطي صورة اكثر وضوحا ورسمية في الوسط العام الفرنسي، وذلك بعد الغموض الذي كان يعاني منه جراء الممارسات التي كانت تشوب الذكاء الاقتصادي<sup>2</sup>، كما عرفه هذا الأخير

<sup>1</sup> Larissa T. Moss، Shaku Are، **Business Intelligence Roadmap: The complete Project Lifecycle for Decision Support Applications**، Addison Wesley، USA، 2003، p 29.

<sup>2</sup> Stéphanie Savina، **De la veille a l'intelligence économique : indexation qualitative et gestion des risques pour l'industrie pharmaceutique : application a la transgénèse animale**، thèses pour obtenir le grade de docteur، l'Université Paris-EST، 2010، p 21.

على انه هو التحكم وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع المتعاملين الاقتصاديين من أجل الوصول إلى:

- ✓ المنافسة في المجال الاقتصادي،
- ✓ الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات،
- ✓ تعزيز سياسة التأثير.

من خلال التعريف الأخير نلاحظ تركيز على نقطتين وهما<sup>1</sup>:

الأولى هي المعلومة الاستراتيجية التي يمكن ان تعود على المؤسسة بالنتج والفائدة للمشاريع المسطرة داخل المؤسسة، وتتميز هذه المعلومة بأنها تخص عددا من المجالات دون تجزئتها لأنها تعتبر على انها وحدة متكاملة، لكي تحدد من خلالها المؤسسة نشاطاتها المستقبلية والمحاور التي تعمل على تطويرها.

النقطة الثانية هي الاعتماد الكلي للذكاء الاقتصادي على:

- ❖ دعم تنافسية المؤسسات من خلال اقتحام الأسواق،
- ❖ توفير الامن الاقتصادي عن طريق وضع قوانين وأنظمة،
- ❖ دعم سياسة التأثير.

يؤكد "Alien" ان الذكاء الاقتصادي هو التحكم في المعلومة الاستراتيجية وحمايتها والتي تمنح الفرصة لمتخذي القرار لكي يحسنوا من قراراتهم، كما يستوجب على مسؤول الذكاء الاقتصادي ان يكون على احتكاك دائم بالإدارة من اجل الالمام بكل التغيرات الحاصلة، مع قدرته على استخدام الوسائل الفعالة لليقظة والتحليل او الحماية. كما تلعب إدارة نظم المعلومات دورا مهما وذلك من خلال ما تعود به على الذكاء الاقتصادي من وسائل وأدوات تقنية معلوماتية عالية الأداء، وقادرة على التأقلم مع التطور التقني الحاصل، خاصة وان الأسواق في الوقت الحالي عالمية وذلك ما يفسر حاجة ضرورية لسرعة جمع البيانات ثم معالجتها ومن ثم نشرها للأعوان الاقتصاديين.

حاول "Alien" ان يوضح فرق في تطبيق الذكاء الاقتصادي على المستوى الإدارة العامة والمؤسسات الاقتصادية، حيث يرى تطبيقه على المستوى الأول أن مسيري الإدارات العامة

<sup>1</sup> خلفلاوي شمس الضيانت، مرجع سابق، ص227.

مقتنعون بتطبيقه على المستوى الإداري لإحتمالية عائد المنفعة، ولكنه ابعدها ما يكون الى الحقيقة من ذلك؛ لان حيازة المعلومة هي مسألة قدرة قبل ان تكون مجرد منفعة، أما في ما يخص ارباب الاعمال فهم يؤمنون بان الخصائص الاستراتيجية للذكاء الاقتصادي تكون اكثر منفعة في الوسط الاقتصادي المؤسسي، إذ انهم لا يفضلون تطبيق الذكاء الاقتصادي على المستوى الإداري لكنهم لا يرفضونه ايضا، وذلك لاقتناعهم بان المؤسسات الكبرى تكون لها القدرة الكافية على التحكم في الوضع؛ وهنا يرد أصحاب الرأي الأول أن تدخل الإدارة في تطبيق الذكاء الاقتصادي يكون حمائي على المستوى الوطني، وهنا نقصد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لان قدرتها على مواجهة المؤسسات الكبرى في سوق مفتوحة يكون امر شبه مستحيل، وبالتالي يكون تدخل الإدارة مساعدة لتلك المؤسسات على موازنة القوى<sup>1</sup>.

• عرف الذكاء الاقتصادي في منشور وزاري صادر عن الوزير الأول بفرنسا بتاريخ 15 سبتمبر 2011، على ان الذكاء الاقتصادي هو: " يهتم بجمع، ثم تحليل، ثم تقييم ثم نشر وحماية المعلومة الاقتصادية الاستراتيجية، وذلك استهدافا لدعم القدرة التنافسية للدولة او الشركات او المؤسسات البحثية"<sup>2</sup>، جاء هذا التعريف من اجل تحديد طبيعة المفهوم المعرف، بالإضافة الى رسم الأهداف المبتغاة منه والمبادئ التوجيهية للدولة في هذا المفهوم تحت وصاية وفد وزاري للذكاء الاقتصادي، كما نلاحظ ان التعريف قد ركز على ثلاث محاور أساسية لتدخل الدولة وهي:

✓ حماية المعلومة الاقتصادية الاستراتيجية متمحورة حول توفير اليقظة الاستراتيجية،

✓ دعم القدرة التنافسية للمؤسسات،

✓ ضمان الحماية الاقتصادية للشركات والمؤسسات البحثية.

• أشار مجموعة من الباحثين الفرنسيين في تعليقهم على هذا التعريف ان الذكاء الاقتصادي هو شأن كل العملاء الاقتصاديين، بالنسبة للمجمعات الاقتصادية الكبرى نقصد كل المدراء وارباب الاعمال الذين يتأسسون تلك المؤسسات والمسيرين لها، سواء قطاع خاص او عام، والمؤسسات البحثية والإدارات العامة، بغض النظر عن حجمهم او طبيعة نشاطهم، بصيغة اكثر عمقا إن التنفيذ الفعال والناجح للذكاء الاقتصادي يتطلب العمل المشترك ووعي جميع الجهات الفاعلة

<sup>1</sup> Frédérique Peguiron، **Application de l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire**، thèse pour obtenir le grade de docteur، l'université Nancy 2، 2006، p 38.

<sup>2</sup> Philippe Gloaguen، **le guide de l'intelligence économique**، hachette tourisme، 2012، p 13.

في ذلك النظام، ذلك لان الحاجة للذكاء الاقتصادي أصبحت ضرورة ملحة؛ نظرا للعوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها من عولمة للتجارة تواجه كل المؤسسات دون استثناء ، وكذا القوى التنافسية التي لا تعرف حدودا في نموها، أيضا فيما يتعلق بالقوانين والمعايير تتغير باستمرار، كما نلاحظ ان الابتكارات التقنية غير المادية سريعة بشكل غير مسبق ويتبع بعضها بعضا، ضف الى ذلك المخاطر التي تتعرض لها الشركات في تزايد وتنوع، ام عن الجانب الداخلي فهو تحدٍ من نوع اخر، فالمعلومة أصبحت تشترط الاستراتيجية من اجل اتخاذ القرار الصائب؛ مع وجوب الاطلاع على المعلومة قبل المنافسين الاخرين وإلا فلن يكون للمعلومة قيمة في وقت غير المناسب<sup>1</sup>.

• قام معهد الدراسات العليا للدفاع الوطني الفرنسي "IHEDN" بدراسة معمقة من اجل تحديد تعريف دقيق للذكاء الاقتصادي وذلك من خلال تحليل تعاريف الذكاء الاقتصادي لـ 950 قيادي فرنسي، انطلاقا من قاعدة البيانات التي يمتلكها هذا المعهد، وتم معالجة تلك البيانات وتحليلها الى مجموعات حيث يمكن ان نلخص اهم ما جاء في دراستهم تلك انطلاقا من كلمات مفتاحية مهمة والتي تضمنتها تلك التعاريف وهي خمسة<sup>2</sup>:

✓ وصف المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة (سياسي، اقتصادي، قانوني ...) على الصعيد الوطني او الدولي، وكانت اغلب التعاريف في هذا الوصف تهدف معظمها الى تحليل وضعية المحيط رغبة في تغييره للأفضل.

✓ استخدام مصطلح الاستراتيجية مرتببا بالأهداف التي يتم تحديدها لدي متخذي القرار من اجل بعث روح الاستدامة في المستقبل للقرارات المتخذة.

✓ تناولت النقطة الثالثة أهمية الموارد البشرية من خلال استحضار موضوع الوعي لدى الموظفين، والقدرة المرتبطة بإمكانية امتلاك المعلومة، وكذا الدور الذي يقوم به مسؤول الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي، وباعتبار ان ردود الأفعال في هذا المجال ليست تلقائية وجب على المؤسسة ان توفر دورات تكوينية لزيادة الوعي في وسط الموظفين.

✓ مصطلح الأدوات والذي تناول عملية معالجة البيانات ومن ثم تحويلها الى معلومات ومنه الى معرفة عملية لمتخذي القرار، كما اشير الى جعل إجراءات داخلية للمؤسسة من اجل تجنب تسرب

<sup>1</sup> Philippe Gloaguen، op cit، pp 13 - 14.

<sup>2</sup> Frank Bournois، Pierre-Jacqueline Romani، L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises، Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale، Economica، paris، 2000، pp 13 – 19.

المعلومات الى الوسط الخارجي، مع عدم اقتصار تلك الإجراءات والادوات على تحقيق المفهوم التقليدي لليقظة او الحماية، بل تعديا الى الحصول على المعلومات من اللقاءات الفردية او الاجتماعات غير الرسمية؛ بالإضافة الى محاولة معرفة استراتيجية المنافسين وتقوية العلاقة مع الزبائن، وخلق تعاونية مع الجامعات والمدارس الكبرى من اجل البحث والتطوير.

✓ اهتم هذا الجانب بالتبادلات الأساسية التي تسعى لها المؤسسة لتحقيقها في محيطها الداخلي او الخارجي ومع المجالات المتداخلة نشاطها من مؤسسات أخرى او تنظيمات رسمية، وذلك بحماية ما هو بجوزة المؤسسة، ومن خلال ما يستفاد منه في المحيط من تلك التبادلات، بمفهوم تحليل المحيط والتأثير فيه.

الى جانب العناصر الخمسة السابقة الذكر كان هناك نقاط أخرى تداولت في التعريفات من منطلق الأهمية وهي باختصار:

✓ لا يمكن للذكاء الاقتصادي ان يكون وظيفيا إلا في إطار قانوني محكم؛

✓ الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن مزيج من التقنيات والسلوكيات التي تستغل من اجل مواجهة المنافسين؛

✓ لا يعتبر الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية للمؤسسة في حد ذاته وانما هو جزء من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة؛ بل هو عملية انتاج المعرفة للمؤسسة التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات،

✓ يسمح الذكاء الاقتصادي بتحديد الوقت المناسب لمفعولية واتخاذ القرارات الصائبة، بالإضافة الى التقليل من الوقت الضائع في تجارب جديدة؛ ذلك من خلال الاستفادة من الأحداث السابقة.

كما أوضحت الدراسة أيضا ان معظم التعريفات التي جاء بها القيايين كانوا ينفون أي شكل من اشكال الارتباط بين الذكاء الاقتصادي والتجسس الصناعي او ما يصطلح عليه بـ "l'espionnage industriel"، وذلك باعتبار ان هذا الأخير بعيد كل البعد عن السلوكيات الأخلاقية التي يتمتع بها متخذي القرار، وهو الامر الذي يتنافى مع الإطار القانوني للذكاء الاقتصادي.

خلصت هذه الدراسة الى ان الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن خطوات منظمة لخدمة التسيير الاستراتيجي للمؤسسة من اجل تحسين تنافسية المؤسسة عن طريق جمع ومعالجة المعلومة ومن ثم نشر

## الفصل الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

المعرفة المفيدة للتحكم في محيطها - تجنب التهديدات واستغلال الفرص - مع الاعتماد على استخدام أدوات خاصة ومحددة لاتخاذ القرار. كما أشار المعهد الى تفضيل تسمية الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي عوضا على الذكاء الاقتصادي.

• عرف الأستاذ "Michael Porter" بجامعة "Harvard" بأنه يعتمد على إيصال المعلومة المناسبة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب والذي من شأنه اتخاذ القرار المناسب، والقيام بالتصرف المناسب وبالتالي توجيه نمو المؤسسة والبيئة المحيطة به في الاتجاه المناسب<sup>1</sup>.

• وقد أضاف الباحثان "Besson"، "poussin" ان الذكاء الاقتصادي هو عملية التحكم المنظم في المعلومات والمساهمة الجماعية في انتاج المعرفة الجديدة، والتفنن في استغلال الفرص والتهديدات من خلال تنظيم وتنسيق عمليات جمع، ومعالجة، وتحليل، ونشر، وتخزين المعلومات المفيدة للجهات المعنية، مع امن وحماية جميع المراحل المذكورة والمحافظة على الإرث المعرفي الناتج عنها، فالذكاء الاقتصادي هو دورة معلومات تنتهي بإنتاج معارف استراتيجية تتمتع بأكثر قيمة مضافة ممكنة<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق نلاحظ ان الذكاء الاقتصادي له معاني مختلفة بالنسبة لجهات مختلفة، فمفهوم القيادي في الدولة للذكاء الاقتصادي، يختلف عن مفهومه لدى متخذ القرار في مؤسسة خاصة، وبعد دراسة ما سبق من التعاريف المتداولة، والمفاهيم المتقاربة لدى المؤسسات البحثية والمعاهد، ومن وجهة نظر الباحثين والمنظرين في مجال الذكاء الاقتصادي، نرى ان هناك نقاط جوهرية يركز عليها في معظم التعاريف، يمكن أن يُلخص مفهوم الذكاء الاقتصادي في انه ليس بمنتج واحد يمكن ان يحل مشاكل المؤسسة ولا يعتبر على انه نظام تقني يتم من خلاله تحويل البيانات الى معلومات ذات منفعة، كما انه لا يشكل استراتيجية مؤسسة في حد ذاته، بل يمكن ان نشير اليه على انه جزء من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ومنهج ينسق بين مجموعة من التقنيات المعلوماتية الحديثة؛ من اجل الاستفادة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة، او المؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup> بوريش احمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)، أطروحة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان- كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 2018-2019، ص 103.

<sup>2</sup> مقاويب منصف، الذكاء الاقتصادي؛ دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار - عنابة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، ص 93.

بعد البحث عنها، وجمعها بطريقة قانونية أخلاقية، ثم معالجتها وتحليلها وجعلها قابلة للاستغلال من طرف متخذي القرار، من أجل تعزيز المكانة التنافسية ودراسة المحيط و التأثير فيه، مع توفير الامن والحماية للمعلومة، ويعتمد الذكاء الاقتصادي في سيرورته على درجة عالية من الوعي لدى العملاء الاقتصاديين والموظفين، لكي يتم تحصيل معلومات دقيقة او اقرب ما تكون الى الدقة للتقليل من الخطء في اتخاذ القرار؛ ومنه المعلومة المناسبة لدى الشخص المناسب والذي بدوره سيقوم بالدور المناسب لاتخاذ القرار الصائب.

### المطلب الثاني: نشأة الذكاء الاقتصادي وأهميته.

بعد التطرق لتوضيح مفهوم الذكاء الاقتصادي، ومختلف الآراء العلمية حول تعريفه، سنحاول في هذا المطلب؛ التطرق لنشأته في الفرع الأول ثم أهميته في الفرع الثاني.

#### الفرع الاول: نشأة الذكاء الاقتصادي

نظرا للاختلاف الاصطلاحي للترجمة العلمية لمفهوم الذكاء الاقتصادي، وكذا تضارب الدراسات السابقة على اختلاف منشاء المفهوم، سنقوم بمحاولة الالمام بأهم المراحل، والتسميات التي أطلقت على هذا المفهوم، او مر بها في تطوره سواء من الجانب الاصطلاحي او من الجانب العملي، وذلك رغبة في إزاحة الشوائب والغموض التي من شأنها ان تلتبس على الباحث في هذا الموضوع.

يعود المفهوم العملي لأصل الذكاء الاقتصادي الى حوالي خمسة قرون قبل الميلاد، كما اشارت الكثير من الدراسات السابقة، الى أن أول من استخدمه كان الجنرال الصيني <SUN TZU><sup>1</sup>، حيث كان هذا الأخير يقوم بشن عمليات عسكرية مبنية على أساس المعلومات التي يتحصل عليها، كان يؤسس تلك العمليات على ما يعرف بالذكاء "Intelligence"، والتي كانت تتضمن مفهوم الاستعلام المتعلق بالمجال الحربي، حيث يمكن ان نعتبره بعيدا نوعا ما عن المفهوم المقصود من الذكاء الاقتصادي في يومنا هذا، إلا انه يعتبر النواة الأولى لدى الباحثين في هذا المجال، كما إن الذكاء الاقتصادي كمفهوم عملي ينطلق من عملية البحث عن المعلومة ثم وصولا إلى عملية استغلالها؛ فهو مفهوم قديم المنشأ تاريخيا، وجاء في مصادر تاريخية أخرى، انه كان مرتبط بتلك المعلومات التي يجمعها كل من المستثمرين والتجار من مختلف المناطق التي يتم زيارتها، ثم وبالاعتماد عليها يتم حفر وإنشاء مناجم البحث عن الذهب.

<sup>1</sup> Babajide S. Afolabi. *La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur*، Thèse Doctorat de l'Université Nancy 2، 2007، p14.

كما كان استخدام مصطلح الذكاء الاقتصادي Business intelligence لأول مرة من قبل Cyclopædia of Commercial and Business في موسوعة Richard Millar Devens حيث كان ذلك سنة 1865م من خلال استعماله في وصف المصرفي Sir Henry Furnese والذي قام بجمع معلومات من بيئته المصرفية في كل من هولندا، فلندا، فرنسا وبريطانيا، ثم استخدمها واستغلها بعملية تنسيقية بارعة، مكنته من تحقيق أرباح جيدة، والتي اعتبرها Devens على أنها لب الذكاء الاقتصادي<sup>1</sup>.

من بين اهم الاستخدامات العملية لمفهوم الذكاء الاقتصادي في الوسط الفرنسي، كانت مقولة الاقتصادي السياسي Frédéric Bastiat من القرن التاسع عشر، دلالة واضحة على الاستخدام الضمني لمفهوم الذكاء في تعاملاتهم التجارية، والعلاقات الاقتصادية، التي قال فيها « Détruire la concurrence<sup>2</sup>, c'est tuer l'intelligence ، والمقصود منها؛ ان محاولة القضاء على المنافسة، هي حتمية ترمي الى القضاء على الذكاء، ومنه فهذا تعبير صريح بوجود كينونة المنافسة، والتي بدورها تستدعي الذكاء لتحقيق اهداف المتعاملين الاقتصاديين، والمحافظة على المنافسة في ما بينهم، ومنه الى التوسع في النشاطات وتنوع في المنتج من أجل أرباح اكثر.

تعد الحرب العالمية الثانية من اهم الأسباب المباشرة التي أدت الى بروز الذكاء الاقتصادي، أي انه كان متواجد قبلها، اذ كان يعتبر على انه مصطلح عسكري فكريا، في اعتماده على تحصيل المعلومات ثم معالجتها وتحليلها ثم استغلالها في الخطط الحربية<sup>3</sup>، لكن وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وظهور التحالفات الاقتصادية التي خلقت مستوى جديد للقوى التنافسية في السوق العالمية، ومنه انتهجت الكثير من الدول مبدأ الانطلاق من المعلومات، كقاعدة أساسية للتقليل من نسبة الخطأ في قراراتها، لكي تحاول المحافظة على مكانتها في السوق وزيادة إيراداتها، او البحث عن أسواق دولية جديدة، مختلفة عن سابقتها والتي لا تعتمد على مبدأ الطلب الفعلي من اجل الإنتاج، بل تبحث عن المعلومة التي بدورها توضح ميول ورغبات المستهلك، ثم الى محاولة إيجاد ما يحقق اشباع تلك الحاجة، وهو الامر الذي دفع الولايات المتحدة الامريكية؛ لإنشاء اول نظام لمعالجة المعلومات الكترونيا لمواجهة المنافسة الخارجية

<sup>1</sup> Drew Bentley، 'Business Intelligence and Analytics'، Library Press، 5 penn plaza، 19 floor ، New York، NY 1001، USA، 2017، p 2.

<sup>2</sup> Loïc HARRIET، 'l'intelligence économique a la Lumiere des concepts manageriaux'، Universite de Bordeaux، 2014، p 44.

<sup>3</sup> بلحوت عبد المجيد، وآخرون، واقع وافاق الذكاء الاقتصادي في الجزائر، الملتقى العلمي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 12 و13 نوفمبر 2017م، ص 3.

استخدم لون "Luhn" سنة 1958م مصطلح نظام الذكاء الاقتصادي "Business intelligence system"، لتأهيل نظام معلومات يسهل التواصل وتوجيه الاعمال على النطاق الواسع، والذي يعطي أهمية اكبر للأنشطة البحث عن المعلومات، حيث اظهر فعالية لإمكانية دمج واستغلال التكنولوجيا في عمليات الذكاء الاقتصادي، وكان ذلك في تقرير لشركة "IBM"، اشير فيه الى ان مفهوم الذكاء هو القدرة على فهم العلاقات المتداخلة للوقائع بطريقة معينة، لتوجيه الافعال نحو الأهداف المنشودة، كما أشار أيضا الى مفهوم الاعمال "Business" بأنه مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لأغراض منها: علمية، تكنولوجية، تجارية، صناعية، قانونية، حكومية، دفاعية... الخ. وبعتماد الشركة على قاموس Webster في شرح مفهوم الذكاء الاقتصادي في هذا التقرير على انه القدرة على فهم العمليات المتبادلة من الحقائق المعروضة لتوجيه العمل نحو الهدف المنشود<sup>1</sup>، وكانت المهمة الرئيسية للنظام الذي كان يعمل عليه "Luhn" هو استخراج الآلي للوثائق، ومن ثم نشر المعلومة لمتخذي القرار بالمؤسسة<sup>2</sup>.

بالنسبة للاستخدام المؤسسي للذكاء الاقتصادي، فكان يعتمد على محاولة المؤسسات كي تتأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة، والتي تستلزم الكثير من الجهود المبذولة، إذ أن الدول أصبحت تعتمد على التحالفات والاقتصاديات المفتوحة، وهو الامر الذي يزيد من تنافسية المؤسسات فيما بينها تحت مضلة العولمة، وفي الخمسينيات من القرن الماضي بدأت عملية النزوح نحو إنشاء خلايا رسمية في ما يتعلق بعمليات الذكاء، فعلى سبيل المثال خلية الذكاء التسويقي في بريطانية "Marketing intelligence"، وخلية الذكاء التنافسي في الولايات المتحدة الامريكية "Competitive intelligence"، وفي سنة 1967م كان الفضل لعالم الاجتماع الأمريكي "Harold Wilensky" بأن يلقي التركيز على جودة تلك العمليات التنظيمية للتحكم في المعلومات الحساسة، والذي يلخصه تحت تسمية الذكاء التنظيمي في كتابه "L'Intelligence Organisationnelle"؛ معرفا إياه على انه عملية الجمع، ومعالجة وتفسير ثم نشر المعلومات اللازمة من اجل سيرورة المنظمة، كما انه اكد على محورية الاستغلال والإنتاج للمعلومة، وذلك لتوضيح ان المعلومة لن تكون متاحة او متوفرة في المحيط بشكل بسيط جاهز للاستغلال<sup>3</sup>.

كما اشارت بعض البحوث الاكاديمية الى ان زيادة انتشار للذكاء الاقتصادي في شكله التقني؛ أي في ما يخص استخدام التطبيقات المعلوماتية والبرمجيات يعود الى السبعينيات من القرن الماضي، حيث انتشر سنة 1975م استخدام التطبيقات المنهجية، التي تعتمد على المعلوماتية التقنية في جمع ومعالجة

<sup>1</sup> [www.dataversity.net/brief-business-intelligence/](http://www.dataversity.net/brief-business-intelligence/) (15/01/2022).

<sup>2</sup> Wilfried Grossmann، Stefanie Rinderle-Ma، Fundamentals of Business Intelligence، Springer Heidelberg، 2015، p 1.

<sup>3</sup> Stephanie Dameron، Lionel Garreau، De l'intelligence economique a l'intelligence strategique، L'Universite de Paris Dauphine، 2014، p 3.

## الفصل الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

البيانات، سواء من المنتجات الأولية الى ما يخص التخطيط المالي والمبيعات، ثم زاد نضوج هذه النظم واستخدام في ما بعد مع ظهور مفهوم مخزن البيانات "Data warehouse"، وانتشار استخدام جداول البيانات "spreadsheets"، مع بداية الثمانينات، وهو الامر الذي جعل كل من البيانات الخام والمعلومات المعالجة اكثر وفرة<sup>1</sup>.

الشركة العالمية الفرنسية الأصل ميشلان "Michelin"، كانت من بين الشركات السبابة في انتهاج شبكة فعالة في استخدام الذكاء الاقتصادي، عن طريق المعلومات التي يتم جمعها من عمالها المتنقلون في الأسواق الدولية، حيث يتم التعرف على الفرص التجارية ومن ثم المشاركة بتلك المعلومات في توجيه القرار من اجل إنشاء مواقع صناعية جديدة وتوسيع دائرة توزيع المنتج، ثم تم انشاء أنشطة في البحث والتطوير من طرف هذه المؤسسة؛ بسبب استغلال ضعف قانوني تم تحسسه لدى شركة "Goodyear" في ما يتعلق بالحفاظ على المادة الأولية "المطاط" والذي كان يتم استنساخه في بريطانيا، ومنه تمت عملية الاستيلاء على هذا الاختراع من طرف شركة ميشلان، نتيجة لتلك الثغرة القانونية لدى الشركة الامريكية<sup>2</sup>.

تداول مصطلح الذكاء الاقتصادي في سنة 1994م في تقرير المفوضية العامة للتخطيط "Commissariat Générale du Plan" برئاسة Henri Martre تحت عنوان "الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات"، "Intelligence Economique et Strategie des Entreprises"، حيث ركزت هذه المجموعة من الاقتصاديين في هذا التقرير؛ على دراسة مفهوم الذكاء الاقتصادي انطلاقا من التخطيط لمعطيات من السنوات الماضية في ما يتعلق بالعوامل الغير ملموسة للقدرة التنافسية، وكذا الاعتماد على معلومات تتعلق بدول منافسة مثل المانية، اليابان والسويد بان لها السابقة في حيازة نظام ذكاء اقتصادي، سمح لهم بتحسين مكانتهم في السوق، بل والمحافظة عليها<sup>3</sup>.

وللأمانة العلمية رغم كل ما سبق ذكره من التطبيقات العملية والامثلة الحية في تاريخ نشأة الذكاء الاقتصادي، إلا أن البعض من الدراسات الفرنسية كانت تصرح بأن المفهوم الصيغة الفرنسية للذكاء الاقتصادي هي مستمدة من الجذور الأنجلوسكسونية للمفهوم "Competitive Intelligence"<sup>4</sup>، كما اشير أيضا الى ان مفهوم الذكاء الاقتصادي عند التيار الفرنسي يغطي مختلف المفاهيم الثلاثة

<sup>1</sup> Deepak Pareek، **Business intelligence for Communications**، Auerbach Publications، Taylor & Francis Group، New York، 2007، p 17.

<sup>2</sup> Henri Martre، **op cit**، p 55.

<sup>3</sup> Ibid، p 3.

<sup>4</sup> Philippe Gloaguen، **Délegation interministerielle a l'Intelligence Economique (D2IE)**، Hachette، Italie، 10-2012، p 13.

الانجلوسكسونية "Business Intelligence" و"Competitive Intelligence" و "Organizational Intelligence"<sup>1</sup>، وإن كان هناك العديد من الآراء التي تنص على أن تلك الاصطلاحات هي عبارة عن تسميات مختلفة لمفهوم واحد.

### الفرع الثاني: أهمية الذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي ذو حاجة استراتيجية للمنظمات في عصر التكنولوجيا الحديثة، ذلك انطلاقاً من مفهوم العولمة والتي جعلت من قوى المحيط الخارجي والداخلي أكثر تعقيداً؛ بين مواجهة القوى التنافسية في السوق والمحافظة على نصيبها فيه، وبين استغلال الفرص المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، يتمتع الذكاء الاقتصادي بالقدرة على أن يساعد المنظمات في عملية اتخاذ القرارات الملائمة؛ من خلال إظهار البيانات والمعلومات الحالية والسابقة في سياق المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، "ولقد أظهر الذكاء الاقتصادي قيمة مضافة في العديد من المجالات مع تزايد تلك القيمة بالتوازي مع نمو المنظمة، وهو الداعم الأساسي لتطوير منظمة تعليمية ذكية"<sup>2</sup>، ويمكن للمحللين استغلال الذكاء الاقتصادي لزيادة فعالية الأداء داخل المؤسسة، ودراسة معايير المنافسين لجعل المنظمة تعمل بشكل أكثر سلاسة وكفاءة. بالإضافة إلى إمكانية تمكينهم من تحديد اتجاهات السوق بسهولة وبالتالي استهداف زيادة المبيعات أو الإيرادات، إن توفر البيانات والمعلومات الصحيحة والملائمة يمكن أن يساعد في كل شيء حتى التوظيف، كما يمكن أن نذكر بعض المكاسب التي من خلالها يكسب الذكاء الاقتصادي أهميته<sup>3</sup>:

- تحديد طرق زيادة الربح؛
- تحليل سلوك الزبائن؛
- مقارنة بيانات المنظمة مع بيانات المنافسين؛
- تتبع أداء المنظمة؛
- تحسين أنشطة المنظمة؛
- التنبؤ بالنجاحات التي من الممكن أن تتحقق وفقاً لاستراتيجية المنظمة؛
- تحديد توجهات السوق؛
- اكتشاف المشكلات.

<sup>1</sup> Loïc HARRIET، op cit، p 46.

<sup>2</sup> Deepak Pareek، op cit، p 19.

<sup>3</sup> <https://www.tableau.com/learn/articles/business-intelligence>، (2022/19/03)

كما يمكن ان نوضح أهمية الذكاء الاقتصادي كما يلي:

### أ. أهمية الذكاء الاقتصادي في التسيير<sup>1</sup>:

تكمن أهمية الذكاء الاقتصادي في جانب التسيير من خلال امداده بالمعلومات لمسيري المنظمة حتى يكونوا على اطلاع بما يحصل في محيط المنظمة، إن توفر الذكاء الاقتصادي ضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛ يسمح للمسيرين بالاطلاع على الأرقام المالية قبل إن يُتَجَاوَز الميزانية المحددة لبعض المصالح داخل المنظمة، مع اكتشاف الأسباب الأساسية التي أدت الى تلك النتيجة، واقتراح حلول لتحسين الوضع، وهكذا فإن الذكاء الاقتصادي يسمح بخاصية الوصول الى المعلومة في الوقت المناسب، وعلى أساس المرونة يتم توفير صورة واضحة عن:

- المبيعات في مختلف المناطق وخطوط الإنتاج المختلفة؛
- نسبة المصاريف بالمقارنة للميزانية؛
- مخزون المستودعات لمنتج معين او المواد الأولية؛
- خط انابيب المبيعات مقابل التوقعات.

### ب. أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء<sup>2</sup>:

إن الاستخدام المناسب للذكاء الاقتصادي يسمح للمنظمات بتحسين اداءهم، يمكن قياس حسن الأداء عن طريق عدد من المؤشرات المالية مثل: الإيرادات، هامش الربحية وتكاليف الخدمة... الخ، بالنسبة للتسويق فإن مكاسب الإيرادات يمكن ان يتم تحسينها من خلال تحسين معدلات الاستجابة لحملات معينة ضمن تحديد خصائص الزبائن او تحديد استجابتهم، تسمح سيرورة الذكاء الاقتصادي بإقضاء الحملات غير الفعالة، مما يسمح للمنظمة بتوفير ملايين الدولارات على مدار السنة، وممكن ان يكون العكس في حالة اثبات نجاعة الحملة المدروسة. يستخدم موظفي المحاسبة الذكاء الاقتصادي في التقليل من الحسابات القديمة للزبائن المتقاعدسين على سداد حاجيات المنظمة، في الصناعات تكمن الأهمية في تحسين الأداء بتسهيل تحليل الفجوة لفهم سبب وجود فعالية مصانع للمجمع الواحد أكثر من غيرها.

<sup>1</sup> Cindi Howson، **Successful Business intelligence**، second edition، Mc Grew Hill Education، New York، 2014، p 4.

<sup>2</sup> Ibid, p 5.

### ت. أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين تنفيذ العمليات:

يتمثل ذلك من خلال الدعم الذي يحققه الذكاء الاقتصادي؛ للأفراد في القرارات التي يتخذونها في كل خطوة لتنفيذ عملية معينة، يمكن استخدامه لتبسيط تنفيذ عملية معينة عن طريق قياس طول المدة التي تستغرقها الخطوات الفرعية، وتحديد مجالات التحسين، فعلى سبيل المثال تعتبر عملية توزيع المنتج عملية واحدة، وفي حالة غياب الذكاء الاقتصادي لا يمكن التعرف على الخطوة التي حصل فيها الخلل لعدم وصول المنتج للزبون أو تأخره، إلا اذا اشتكى هذا الأخير، ومنه فإن لذكاء الاقتصادي يساهم في تحسين تنفيذ العمليات التي تؤدي الى الحفاظ على الزبائن وزيادة المردودية للمنظمة بناء على أهدافها المسطرة<sup>1</sup>.

تعد شركات البريد ومجمعات المحروقات والغاز وصناعة الطيران من بين المنظمات التي تستخدم الذكاء الاقتصادي، تقوم شركات البريد بمراقبة عدد الحزم المُعدة للتوزيع يوميا وساعيا، وفي حالة حصول أي خلل في خطوات هذه العملية تؤدي الى مراجعة معرفية من خلال الذكاء الاقتصادي في الوقت المناسب لتحسين تنفيذ مثل هذه العمليات، وبالنسبة لشركات الغاز والمحروقات تستخدم نفس الاستراتيجية للتقليل من الوقت الضائع في ما يتعلق بالتأخيرات، التي تحدث على مستوى ارسال وإصدار فواتير مستحقات الاستهلاك للزبائن، وهو الامر الذي يساعد في حل إشكالية التدفق النقدي في الوقت المناسب، من خلال أدوات الذكاء الاقتصادي للتعرف على المشكلة، وضمان الامتثال للقواعد الجديدة في فترة لا تتعدى اليوم الواحد، كما تستخدم Boeing لوحات المراقبة الشبه قريبة من اللحظة، التي تحصل فيها العملية -near-time وهي عبارة عن لوحات مراقبة تمثيلية مرئية لمجموع المفاتيح، لتتبع عمليات الإنتاج لوحدها من صنف 787 Dreamliner، في الحالات الحرجة او حدوث أي شكل من اشكال النقص او الوفرة الجزئية في وحدة من وحدات الإنتاج.

<sup>1</sup> Idem, p7.

### ث. أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين خدمات الزبائن:

- تجلى نوعية خدمات الزبائن في العائد المالي للمؤسسة في اغلب الأحيان، لكن تدخل الذكاء الاقتصادي يسمح للمنظمة بان تتمتع بمستوى عالٍ من الخدمات، من خلال معالجة الطلبات في الوقت المناسب، ويمكن ان نوضح ببعض الأمثلة<sup>1</sup>:
- يستخدم الذكاء الاقتصادي لدى شركة Whirlpool للتحكم في برنامج الضمان الخاص بها لفهم الأسباب الجذرية لمشاكل الضمان وتحسين خدمات الزبائن والسعي الى ارضائه؛
  - تستخدم شركة الطيران United Airlines الذكاء الاقتصادي للاطلاع على وضعية درجة الاعمال في الطائرة، وتحاول من خلالها ضمان الخدمة الحسنة لعملائها، من خلال حصولهم على ترقية مجانية في حالة توفر الشروط الملائمة؛
  - يوفر FlightStats المعلومات اللحظية للسفر في حالات التأخير، ويسمح للزبائن بإعادة الحجز في الحين تلقائيا ودون عناء، وكل ذلك من خلال استخدام الذكاء الاقتصادي؛
  - Netflix هي الأخرى تتبع عدد المرات التي يحصل فيها اختيار الزبون للخيار الأول من الاقتراحات، لكي يكون لها معلومات اكثر على الخدمات الي يفضلها الزبون، توقعاً للاختيارات القادمة.

يتضح لنا من خلال ما سبق ذكره ان للذكاء الاقتصادي أهمية كبيرة في ما يتعلق بإستراتيجية المنظمة، وعلى حسب الأهداف المسطرة من طرف المسيرين، ذلك ان المعلومة في العصر الحالي تتمتع بقيمة رفيعة؛ مادام هناك قيمة مضافة يمكن لها ان تساهم بها في بلوغ الأهداف المسطرة، واستغلالها احسن استغلال، وهنا تكمن أهمية الذكاء الاقتصادي إذ انه يجمع بين مختلف الأدوات والخبرات السابقة من خارج وداخل المؤسسة، لخلق تلك المعاني التي تعصر من لب المعلومات التي جمعت وعولجت ثم حللت لكي تساهم في عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> Idem, p 8.

### المبحث الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي

يتضمن هذا المبحث اهم المراحل التي تداولتها معظم الدراسات ذلك لان تعدد هذه المراحل يختلف باختلاف حجم المؤسسة او المنظمة التي يراد ان يدمج الذكاء الاقتصادي في استراتيجيتها ومنه سنحاول تقسيم تلك المراحل الى قسمين؛ الأول يتناول التحكم في المعلومة من خلال تحديد الحاجة للمعلومة وكيفية جمعها، والقسم الثاني يتناول كيفية استخراج القيمة المضافة للمعلومة وفيما يلي توضيح لذلك:

#### المطلب الاول: التحكم في المعلومة.

يتخلل عملية التحكم في المعلومة مرحلتين:

- مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة؛

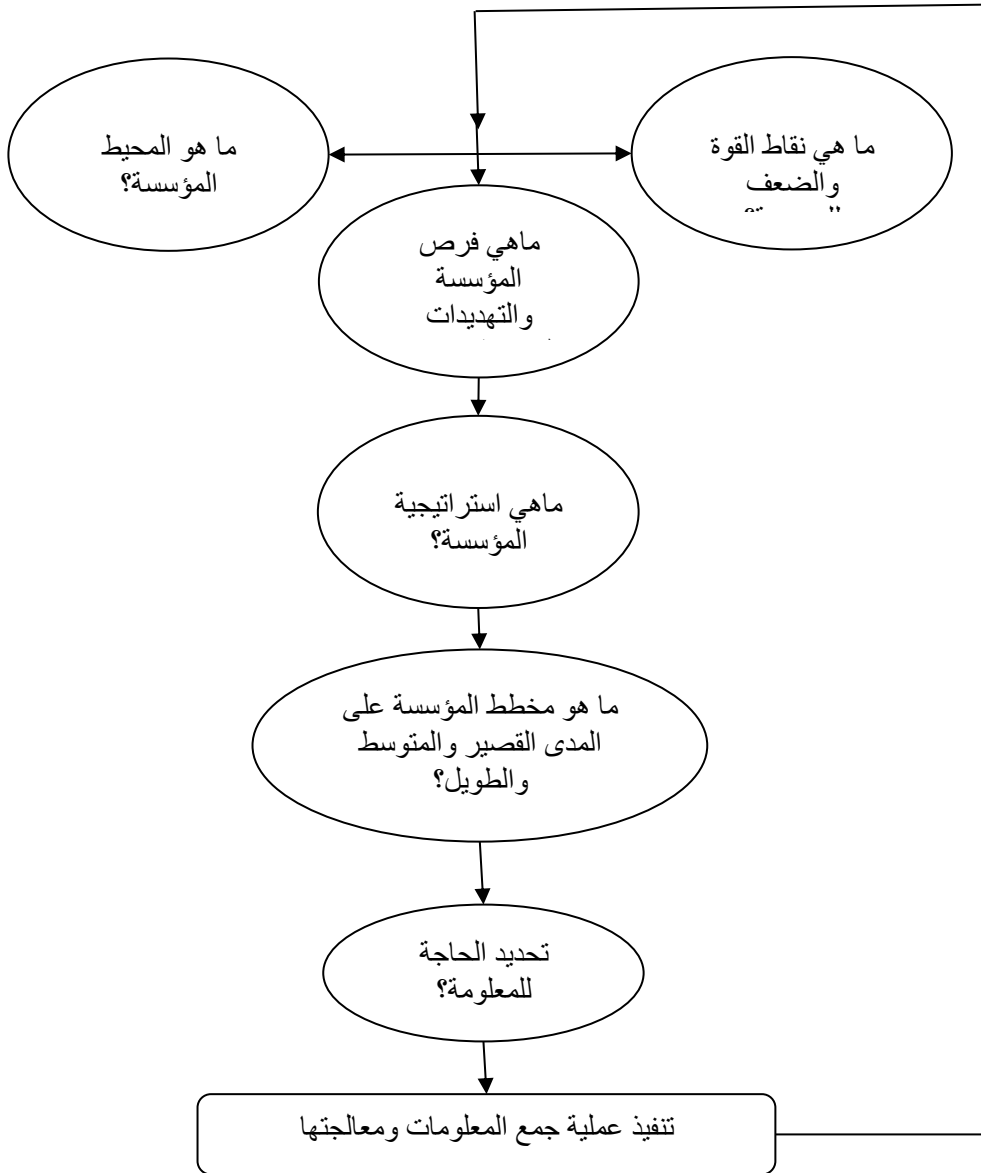
- مرحلة جمع المعلومة.

#### الفرع الأول: مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة.

تعد هذه المرحلة قاعدية ومنطلق الذكاء الاقتصادي، وأكثر اتساعا من المراحل التي تليها، وكما هو معروف ان بدايات الأمور تكون دائما صعبة خاصة لما يكون هناك نوع من عدم الوضوح في الأهداف المبتغاة، والصعوبة في هذه المرحلة لا تعني صعوبة الحصول على المعلومة، بل تكمن في تحديد نوعية المعلومة التي تخدم مصالح المنظمة، وكما هو متوافق عليه ان وفرة المعلومات في عصرنا هذا أصبحت تشكل تشتيت للباحث أكثر من ان تساعده على التركيز فيما يمكن ان يعود عليه بالنفع واختصارا للوقت. "وانما يكفي في اغلب الحالات ان نطلب بمهارة: ماهي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها؟ وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المؤسسة"<sup>1</sup> وبالاستعانة ببعض التساؤلات التي يتم طرحها من اجل تحديد حاجة المؤسسة للمعلومات، ويمكن توضيح هذه المرحلة من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> رحموني احمد، برامقي رضية، إجراءات دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 01 العدد 02 (2018)، ص 4.

الشكل رقم (01): مرحلة الحاجة للمعلومة



Source : Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi,  
 Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, Base de connaissance, 02/2009,  
 p9

من خلال ما سبق شرحة عن مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة هي عملية دقيقة في كيفية طرح الأسئلة وتحديد الحاجة للمعلومة من عدمها ثم يتم من خلالها تحليل مدى احتياج المؤسسة للمعلومة من خلال

العناصر التالية:

- (1) تحديد مستخدمي المعلومة؛
- (2) تحليل المؤسسة؛
- (3) تحديد العوامل الأساسية والحرية؛

4) التعرف على الحاجة للمعلومة؛

5) المعلومات المتاحة والمفقودة؛

6) تحديث الحاجة للمعلومة.

### 1. تحديد مستخدمي المعلومة:

من غير العقلانية ان تقوم مؤسسة ما بإنتاج منتج معين، دون ان تحدد الزبون المستهدف والذي سيستهلك المنتج من خدمة او سلعة، وكذلك الامر بالنسبة للمعلومة؛ يجب تحديد مستخدمي المعلومة قبل التوجه الى تحديد حاجيات المؤسسة من المعلومة، واي نوع من المعلومة سيحقق ذلك الغرض، ومن اجل ذلك نطرح الأسئلة التالية<sup>1</sup>:

- هل هناك وثيقة معتمدة لاستراتيجية المؤسسة؟
- كيف تم اعتمادها؟ من الذي اطلع عليها؟ ولماذا؟
- ماهية هيكل نظام اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟
- هل المخطط الاستراتيجي مبني أساسا على المعلومات المرتبطة بالمعلومات الداخلية والخارجية؟

- هل هناك ربط بين الاستراتيجية وعملية جمع المعلومات؟

- كيف تكون عملية نشر المعلومة العملية داخل المؤسسة؟

### 2. تحليل المؤسسة:

بعد تحديد مستخدمي المعلومة تكون عملية تقييم وضعية المؤسسة، وتحليل استراتيجيتها هي العملية الموائية، ولتحقيق ذلك نستلزم ما يلي<sup>2</sup>:

#### ❖ أسس المؤسسة

- إلقاء نظرة على تاريخ المؤسسة باختصار؛
- المساهمين والشركاء الرئيسيين للمؤسسة؛
- الأسواق الرئيسية التي تنشط فيها المؤسسة؛
- الصورة التعريفية للمؤسسة.

<sup>1</sup> IDeTra، Intelligence économique; un guide pour debutants et particiens، Communautés européennes، 2002، p 60.

<sup>2</sup> [www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org) ( 05/05/2022).

- ما هي مهمة المؤسسة؟
  - ما هي اهداف المؤسسة على المدى الطويل؟
  - ما مدى تطور استراتيجية المؤسسة؟
  - ما هي الأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها؟
  - كيف سيتم تطوير المنتجات؟
  - ما هي الأهداف والقيم المشتركة على جميع المستويات للمؤسسة؟
- إن الإجابة على الأسئلة المذكورة اعلاها ستعطي صورة أوضح عن وضعية المؤسسة واستراتيجيتها، وهو الامر الذي يسهل سيرورة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، وبالتالي بناء نموذج فعال للذكاء الاقتصادي او تحسينه إن كان موجود من قبل.

### 3. تحديد العوامل الأساسية والحرجة:

ليست الغاية من جمع المعلومات ان نتحصل على أكبر قدر ممكن منها، لكن الهدف من ذلك ان نحدد المعلومات المفيدة والتي تساعد في نهاية المطاف على اتخاذ القرارات الصائبة بأقل قدر من الأخطاء، وكما لا يخفى على أي باحث فإن المواقع الإلكترونية مليئة بالبيانات في عصرنا الحالي، ومنه نحاول في هذه الخطوة من سيرورة الذكاء الاقتصادي ان نحصر الحاجة للمعلومة فيما تتطلبه المؤسسة فعليا وللأشخاص المعيين بها في الوقت المناسب.

وكما سبق معنا ستكون عملية التحديد من خلال الأسئلة الموالية<sup>1</sup>:

- ما هو مستوى التنافسية؟
- ما هو مستوى المنافسين الاساسين؟
- ما هي معايير الاقتناء لدى الزبائن؟
- ما هي الحاجات الأساسية للمعلومة؟
- ما هي المجالات التي تأخذها الاستراتيجية بعين الاعتبار؟

<sup>1</sup> IDeTra، op cit, p 61

- ما هو الرابط بين المعلومة الخارجية والاستراتيجية الداخلية للمؤسسة؟
  - ما هو نوع المعلومات التي يحتاجها متخذي القرار؟
  - كيف تتم عملية تحليل المعلومة في المؤسسة؟ لماذا؟ ومن الذي سيقوم بذلك؟
4. التعرف على الحاجة للمعلومة:

تهتم هذه الخطوة بتحديد الحاجة للمعلومة في كل المجالات الاستراتيجية - كل مجال على حدٍ - ويكون ذلك عن طريق استجواب او دراسة استقصائية، حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة في المجال المراد تحديد حاجاته من المعلومة وفيما يلي مثالاً على ذلك<sup>1</sup>:

### ❖ السوق

- تقسيمات السوق الرئيسية التي تنشط على مستواها المؤسسة؛
- وضعية المؤسسة في السوق وحصتها منه؛
- نظرة توضيحية عن السوق واستراتيجياته؛
- قنوات التوزيع للسوق؛
- ما هي اهم اهداف كل تقسيم داخل السوق؛
- العوامل الجديدة المؤثرة في السوق؛
- الممولين الرئيسيين للسوق؛

### ❖ المنتج

- نوعية المنتج الحالي والمستقبلي؛
- تنمية المنتج؛
- البيانات المتعلقة بالمبيعات؛
- منتجات الإحلال؛

### ❖ المنافسين

- مردودية المنافسين؛
- المحاور التنموية التي يعمل عليها المنافسين؛
- اشكال التعاون فيما بين المنافسين الاخرين؛
- المنافسين الأساسيين؛

<sup>1</sup> Idem, p 62.

## الفصل الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

- ماهي الطرق التنافسية للمنافسين؟
- ما هي الميزة التنافسية الرئيسية للمنافسين؟
- ما هو نوع المعلومات المثيرة للاهتمام من جهة المنافسين، سعر او تكنولوجيايات ...؟

### ❖ التكنولوجيايات

- المستوى التكنولوجي المستخدم من طرف المنافسين
- هل المستوى التكنولوجي للمؤسسة في المستوى المطلوب لمواجهة قوى السوق؟
- هل هناك أي احتماليات لظهور أي نوع جديد من التكنولوجيايات؟
- هل من الواجب البحث عن مؤسسة أخرى من اجل الشراكة في تطوير التكنولوجيا الحالية للمؤسسة، وعلى أي أساس يتم ذلك؟
- ما هو نوع المؤسسة البحثية او المعاهد التكوينية التي من الواجب ادماجها في استراتيجية المؤسسة من اجل خلق مستوى تكنولوجي رفيع لدى المؤسسة؟
- وضعية براءات الاختراع لدى المؤسسة

### ❖ المحيط

- التشريعات والقوانين الجديدة؛
- السياسات الوطنية والدولية؛
- الاقتصاد الوطني والدولي؛
- الفرص والقيود المالية.

### ❖ الزبائن

- ما هو مستوى رضى الزبون بمنتج او خدمة المؤسسة؟
- من هو الزبون المستهدف او الذي يجب استهدافه في المستقبل الوطني او الدولي؟
- هل يوجد فرق بين الزبائن داخل وخارج التراب الوطني في الوقت الحالي رغم العولمة؟
- متطلبات ورغبات الزبائن؛
- ملف البيانات للزبائن؛
- عادات الزبائن.

5. المعلومات المتاحة والمفقودة:

بعد تحديد حاجات المؤسسة من المعلومات يكون قد اتضح لدى المؤسسة ما هو نوع المعلومات التي تساعد على المضي قدما في استراتيجيتها ومدى احتياجاتها، فإن كانت تلك المعلومات متوفرة داخل المؤسسة فلا داعي للسعي في البحث عن معلومات تمتلكها المؤسسة، ويمكن للنقاط التالية ان تحقق ذلك<sup>1</sup>:

- ما مدى معرفة الإدارة بالمسائل التقنية والاقتصادية؟
- هل تم تحديد المعلومات بوضوح؟
- ما هي المعلومات المتوفرة؟ من قام بجمعها وكيف؟
- متى يتم جمع المعلومات؟ كيف وأين يتم تخزينها؟ ومن يمكنه استخدامها؟
- كيف تتم عملية تدفق المعلومات؟
- كيف تشارك الإدارة في معالجة المعلومة؟
- هل الموظفون على دراية وذوي وعي فيما يتعلق بالإبلاغ عن المعلومات؟

6. تحديث الحاجة للمعلومة:

سيرورة الذكاء الاقتصادي تعتمد على التدفق المتواصل والدائم للمعلومات التي تعكس التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الذي تنشط فيه او المحيط الذي تطمح المؤسسة لاقتحامه، ومن اجل بناء نظام حقيقي وديناميكي، يستوجب التحديث الدائم لتلك الحاجات من المعلومة. ونظرا لان الظروف تتغير والمناخ الاقتصادي ليس بالمستقر خاصة في عصر العولمة، وهذا ما ينتج عنه تغييرات لابد منها في استراتيجية المؤسسة او في نشاطاتها والتي لابد من تحيينها على حسب الأوضاع المستجدة والمستمدة من التحيين الفعلي للمعطيات الجديدة (فرص جديدة، تهديدات جديدة ...)، وبالتالي سيكون هناك تفاعل مباشر لسيرورة الذكاء الاقتصادي ومتمكرة لإجراء تغييرات سريعة وفعالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> IDETra<sup>o</sup> op cit, p 63.

<sup>2</sup> Ibid, p 63.

### الفرع الثاني: مرحلة جمع المعلومة

بعد تحديد مستوى الحاجة للمعلومة في المؤسسة اصبح لدى المؤسسة صورة اكثر وضوحا عن المعلومات التي تستحقها من اجل سيرورة الذكاء الاقتصادي، فمن الممكن ان تكون تلك المعلومات متوفرة داخل المؤسسة وهو الامر الذي يوفر للمؤسسة جهد وعناء البحث عن المزيد من المعلومات، لكنه ليس بالأمر الواقعي دائما ذلك لان اغلب ما تطمح له المؤسسات هي البحث عن مستوى جديد من الإنتاجية وتطور يكون احسن من الذي سبقه وبالتالي يتطلب معلومات جديدة وبيانات حديثة وهذا ما يدفع بمسيرتي المؤسسة الى السعي للبحث عن معلومات جديدة -بالنسبة للمؤسسة- وهو الامر الذي يتجلى في هذه المرحلة، ولتوضيح هذه المرحلة يمكن ان ننظر لها على انها عكس عملية النشر، وبالتالي مهمة هذه المرحلة ادخال المعلومات الى المؤسسة، وفي الوقت الحالي مصادر المعلومة متوفرة بشكل غير مسبوق وغير محدود: جرائد، مجلات، تقارير، معرفة ومهارات الموظفين، خبرات وتجارب داخلية سابقة... وبالطبع قد ضاعفت الأنترنت من إمكانية الوصول الى المعلومة اضعافا مضاعفة، ويتم تطبيق هذه المرحلة من خلال النقاط التالية:

- 1) وضع خطة البحث وتعيين الخبراء؛
- 2) تحديد مصادر المعلومة؛
- 3) تنظيم عملية جمع المعلومات؛
- 4) تعيين افراد للاستشعار؛
- 5) جمع المعلومات وسريتها.

#### 1. وضع خطة البحث وتعيين الخبراء<sup>1</sup>

يتم في هذه الخطوة تحديد المواصفات الحقيقية للمعلومات المطلوبة وجداول اعمال للإنجاز، مع وضع خطة البحث من طرف الخبراء في وعاء الأسئلة العملية للمؤسسة، من خلال دراسة المحاور التنموية لأهداف الدراسة، بالإضافة الى التحديث الدوري لحالة التقدم في المشروع، حيث حددت هذه المحاور كما يلي:

- الحاجة للمعلومة ومصادرها؛
- الوسائل المستخدمة في جمع المعلومة وأجهزة الاستشعار؛

<sup>1</sup> Cigref، *Intelligence économique et strategique ; les systèmes d'information au cœur de la démarche*، 2003، p 42، voire : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr).

- عملية معالجة المعلومة؛
- استعجالية الحاجة للمعلومة.

هناك من يسمي هذه المخططات البحثية بالمخططات الاستعلامية، ذلك بانها تكون مخولة لمجموعة من الخبراء والاختصاصيين في موضوع محدد بدقة او مشروع، حيث تقوم كل مجموعة من هؤلاء بتحمل المسؤولية التامة في كل ما يتعلق بمخطط البحث الخاص بهم، ومنه سيكون هناك العشرات من هذه المجموعات داخل المؤسسة، ومنه ينتج عن ذلك مجموعة من الخلايا المسؤولة عن عملية جمع المعلومات الرسمية والغير رسمية سواء داخل المؤسسة او خارجها.

### 2. تحديد مصادر المعلومة

ان المخطط الذي تم وضعه في الخطوة السابقة يسمح بتحديد المصادر الأكثر ملائمة للمؤسسة، وسنحاول هنا ان نعطي نظرة عن مصادر المعلومة كما يلي:

#### ❖ مصادر المعلومة الداخلية<sup>1</sup>

يمكن ان نقدم اهم المصادر الداخلية كالآتي:

- **الوثائق الداخلية:** جداول بيانات المتابعة، ووثائق التسيير، دليل الإجراءات الداخلية، محضر الاجتماعات والزيارات، تقارير الدراسات التجارية، تقارير خدمات ما بعد البيع، ووثائق الميزانية والمحاسبة...
- **الملفات:** الملفات التي تحتوي بيانات الزبائن والممولين...
- **الطلبات الخارجية المعالجة:** البريد والرسائل الصادرة والواردة، استجواب المؤسسة المتوفر على موقعها الإلكتروني...
- **الموظفين:** التجاريين، مسؤولي المقتنيات والتنمية، مسؤول كل من الإنتاج وخدمات ما بعد البيع...

#### ❖ مصادر المعلومة الخارجية

بالنسبة للمصادر الخارجية فهي كثيرة ويمكن ان تزيد او تنقص على حسب مجال نشاط المؤسسة من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi، op cit، p 11.

- **الزبائن:** توقعاتهم، شكاواهم...
- **الأنترنت:** تعتبر الأنترنت من اغنى مصادر بالمعلومة، لكن ذلك الكم الهائل من المعلومات ممكن ان يوقع الباحث في نوع من التضليل، فالمواقع الرسمية أصبحت من الأولويات التي لا يكاد ان توجد وزارة او مؤسسة بحثية إلا ولها موقع تبث فيه مستجداتها وحتى بياناتها من اجل ابداء صورة واضحة للمواطنين او الزبائن بالنسبة للجانب التجاري لدى الشركات، ومن اشكال هذا المصدر: الصحافة العامة والمتخصصة، قواعد البيانات المجانية والمدفوعة، بحوث ورسائل ومذكرات التخرج... الخ، مع الإشارة الى ان محركات البحث لها خصائص جد عملية في الوصول الى المعلومة المطلوبة في شكلها المرغوب "صورة، فيديو، كتاب الكتروني..."; من اشهرها Google، yahoo.
- **الكتب، المجالات والمؤلفات التقنية:** يعد هذا المصدر من بين اهم المصادر الموثوقة والتي تحتل مصداقية كبيرة لدى المؤسسات خاصة لسهولة عملية نشرها في مختلف المديریات المؤسسة وبين الموظفين في حالة عدم توفر القدرة على استخدام الأجهزة الذكية، لكن ومع انتشار الأنترنت نلاحظ ان الكثير من تلك المؤسسات تميل الى الاستخدام المكثف للأجهزة الذكية احتمال ان تؤدي بالمؤسسات الى التخلي عن هذا الشكل من المصادر، كما يسمى هذا النوع من المصادر بالمصادر التقليدية للمعلومة، حيث لا يتمثل دور هذه المصادر في إيصال المعلومة وحسب بل استهداف معلومات معينة؛ مثل دراسة سوق معينة، او التطورات التقنية المعنية بها السوق او الأنظمة والمواد الأولية<sup>1</sup>.
- **التظاهرات والمعارض:** إن اعداد التظاهرات والمعارض التجارية الموجهة خصيصا للمؤسسات في نمو معتبر، كذلك الندوات والمؤتمرات هي من بين الوسائل الفعالة للتحسيس بالاتجاهات والتطورات التي تنتهجها المؤسسة، مع إمكانية إضافة قيمة حقيقية شريطة التخطيط الجيد، كما تساعد هذه التظاهرات على<sup>2</sup>:
  - الحفاظ وتثبيت العلاقة مع كل من الزبائن والموردين؛
  - متابعة تطور المنافسين واكتشاف الوافدين الجدد؛
  - فهم استراتيجيات الابتكار لدى المنافسين.

<sup>1</sup> IDeTra, **op cit**, p 71.

<sup>2</sup> Ibid, p 71.

- **العلاقات بين الافراد:** إن دمج العوامل الثقافية والاجتماعية بالإضافة لتوفير المناخ البشري الملائم مع دراسة المفاهيم الاقتصادية يعود دائما بالنفع على مستوى الابتكار وخلق القيمة المضافة داخل المؤسسة، وهو الامر الذي يفسر مدى مساهمة المعلومات الواردة عن طريق العلاقات الفردية خارج المؤسسة عند معالجتها بالشكل الصحيح والذي بدوره يساعد في صناعة القرار في المؤسسة، ويستند هذا مصدر على ما يلي<sup>1</sup>:

- **الزبائن:** يشكلون مصدر موثوق ومهم لأنهم على احتكاك مستمر بالمنتجات داخل السوق وبالتالي يوفرون تحليلا مقارنا مع المنافسين للمؤسسة في السوق (Benchmark)، ومن جهة أخرى طلباتهم تعكس توجهات السوق ومنه يشكل الزبائن مؤثر هام على القدرة التنافسية.
- **الممولين:** ينطبق نفس القول على الممولين لان المعلومة التي يتحصل عليها من جانب الممولين لها ثقل في عملية صنع القرار ولها تأثير إيجابي على المنظمة بشكل كلي ومستوها التنموي مستقبلا، لان الممولين يعتبر من بين المصادر الموثوقة والتي من الممكن ان تحتوي على نقاط حساسة ومحورية عن المنافسين والقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وحتى بالنسبة لسلسلة الإنتاج فيما يتعلق بمستجدات توفر او عدم توفر المواد الأولية مستقبلا.
- **المستشارين:** وهو الدور الأساسي للمستشارين، من خلال خبرتهم وامكانياتهم في المجال يمكنهم ان يوفروا نوع من المعلومات الدقيقة والمفيدة في مواضيع تخدم استراتيجية المؤسسة.
- **الهيكل الداعمة:** يقصد بها المنظمات الرسمية (الغرف التجارية ووكالات براءات الاختراع...الخ) ذلك لأنها توفر المعلومة انطلاقا من منظور قانوني ومدروس تقنيا، وبالاعتماد على معطيات حقيقية عن الشراكات المتواجدة بين المؤسسات في الواقع، ويمكن ان تعتمد مثل هذه الهياكل كنقاط انطلاق لتحاليل وارتباطات اكثر تقدما، كما انا منشورات هذه المصادر تعتبر مصادر ممتازة للمعلومات الموثوقة والمدروسة في المحيط المستهدف للمؤسسة.

<sup>1</sup>Idem, p 71.

- الإدارة: توفر معلومات بناء على القوانين والعقود العامة، وتلعب دور مروج للابتكار والتوعية في الوسط المؤسسي، كما تمثل روابط دائمة بالخدمات المناسبة على مستويات الإدارة المختلفة (المحلية، الجهوية، الوطنية او الدولية)، وهي متوفرة في كل المنظمات والمؤسسات لا غنى عنها.

### 3. تنظيم عملية جمع المعلومات

تتم هذه المرحلة من خلال التركيز على النقاط التالية<sup>1</sup>:

- التدخل الكلي والاطلاع التام لمدير الاعمال للمؤسسة الذي يتأسس عملية جمع المعلومات؛
- تعيين شخص مسؤول عن عملية الجمع؛
- القيام بدراسة تقديرية لتكاليف العملية مع مراعات قدرات المؤسسة؛
- توعية الموظفين بأهمية تحصيل المعلومة؛
- إعطاء نظرة واضحة عن التحديات التي تواجه المؤسسة على مختلف الاطوار؛
- إعطاء توقعات للنتائج والاهداف المتوقعة من عملية جمع المعلومات؛
- تحديد الأهداف الدقيقة والمرجوة من كل خبير بناءً على خبرته وامكانيته الوظيفية داخل المؤسسة؛
- غرس ثقافة الاهتمام بالمعلومة وجمعها، واولوية الاستفادة للمشاركين في العملية؛
- وضع آليات خاصة تلائم كل مؤسسة على حسب حجمها وهيكلها وعدد الموظفين المشاركين في عملية الجمع، دورة المعلومة والثقافة التي تسودها المؤسسة، مع انه لا يوجد نظام قياسي محدد لكن هناك حد ادنى مطلوب.

### 4. تعيين اجهزة الاستشعار

تعتبر عملية جمع المعلومات عملية يتداخل فيها كل موظفي المؤسسة كل فرد على حسب وظيفته وامكانياته؛ انطلاقاً من الوعي الجماعي الذي تحت عليه المؤسسة، رغم ذلك لكن هناك بعض الموظفين داخل المؤسسة يكون لهم دور إضافي بصفتهم ينتمون الى أجهزة الاستشعار على حسب تعيينهم في مخطط البحث وتعيين الخبراء، حيث يتمتع هؤلاء بخاصيتين هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi، op cit، p 12.

<sup>2</sup> Cigref، op cit، p 46.

• يجمعون المعلومات في المحيط الاستراتيجي للمؤسسة فيما يزاولون عملهم الطبيعي

مع مجموعة البحث (انترنت، صحافة، شبكات اجتماعية، لقاءات غير رسمية،

محاضرات...)

• يشاركون في أنشطة مجتمع اليقظة الاستراتيجية.

إن هؤلاء الموظفين عبارة عن خبراء في مجالاتهم (أنظمة المعلومات، تسويق، مدراء مشاريع،

مدراء موارد بشرية، مدير الإدارة العامة...)

### 5. جمع المعلومات وسريتها

بالنسبة لعملية جمع المعلومات والتحكم في سريتها يجب تقييد عملية تداول هذه المعلومات

مع تحديد عدد الموظفين المشاركين في جمع او مناقشة هذه المعلومات، ووجوب اخذ الحيطة

في حالة جمع هذا النوع من المعلومات من طرف افراد خارج المؤسسة والتركيز على التوعية

للموظفين فيما يتعلق بسرية هذه المعلومات ولا يستثنى أي موقف لكشفها حتى وان كان من

اجل استقطاب معلومات أخرى في المقابل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: استخراج القيمة المضافة للمعلومة.

تنقسم عملية استخراج القيمة المضافة الى مرحلتين:

- مرحلة معالجة وتحليل المعلومة؛

- مرحلة بث المعلومة.

### الفرع الاول: معالجة وتحليل المعلومة.

تهدف هذه المرحلة عن طريق معالجة المعلومات الى تصفية وتنقية ما تم جمعه، لان

المعلومات نادرا ما يتم تحصيلها في شكلها الذي يخدم متخذي القرار، ضف الى ذلك ان المعلومة غالبا ما

تكون محاطة بكم هائل من المعلومات الغير مفيدة والمشتتة او تكون المعلومة منقوصة المعنى او جزئية<sup>2</sup>،

وهو المقصود من عملية المعالجة؛ إيجاد قيمة المضافة للمعلومة لكي يكون لها معنى مفيد في سياق البحث

او الدراسة المستهدفة، ومن ثم بالتركيز على التحليل عن طريق دراسة أكثر عمقا لاستخراج الأساسيات

<sup>1</sup> Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi، op cit، p 13.

<sup>2</sup> Cigref، op cit، p 49.

وتحديد القرارات التي يتعين اتخاذها، كما سنلاحظ من خلال ما يلي في هذه المرحلة ان كلا من عمليتي المعالجة والتحليل متداخلتان وتتم على مستوى متوازٍ ومتزامن.

### 1. معالجة المعلومة:

يمكن ان نشبه هذه الخطوة من سيرورة الذكاء الاقتصادي على انها ذلك المصنع الذي نموله بالمواد الأولية التي لا يكاد يذكر لها فائدة ظاهرة في شكلها الخام، ثم نضيف لها اليد العاملة المؤهلة والخبرات السابقة من خلال المهندسين والمستشارين لكي تمر بدورها على مصلحة جودة المنتج ثم ينتج لدينا منتج ذا قيمة رفيعة يرغب كل مستهلك في اقتناءها، فالمادة الأولية هي المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة وسيتم معالجتها في هذه المرحلة كي يتم تحليلها في الخطوة الموالية ثم تصبح قابلة للاستخدام بعد تحليلها لصناع القرار، تمر عملية المعالجة بخطوات اهمها ما يلي:

• **تصفية المعلومات وتنظيمها:** تكون عملية التصفية من شأن متخصصين في دراسة الوثائق والمعلومات او من طرف افراد خلية الذكاء الاقتصادي او اليقظة الاستراتيجية، حيث يحددون الوثائق والفقرات التي من المحتمل ان تتوافق مع الاحتياجات من المعلومة، وبالاعتماد على المحاور الرئيسية للتنمية التي تم تحديدها في المراحل السابقة يتم حذف المعلومات غير المفيدة والاحتفاظ بتلك الملائمة، ومنه يتيح الفرصة امام مسؤولي الذكاء الاقتصادي لكي يستخرجوا القيمة على حسب الأهداف المسطرة<sup>1</sup>؛

• **التحقق من صحة المعلومات الملائمة وتقييم دقتها وموثوقيتها:** ويكون ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو مصدر المعلومة؟ وما مدى مصداقيته؟ هل المعلومة معقولة؟ وهل هناك احتمالية اقتطاعها من سياق معين؟ ... الخ، كما يمكن جعل معايير على أساسها يتم التصنيف (معلومات موثوقة، معلومات متوسطة الثقة، معلومات غير موثوقة او قليلة الثقة)<sup>2</sup>؛

من بين اهداف عملية معالجة المعلومة؛ الإجابة على الأسئلة التي طرحها موظفو المراحل السابقة بالإضافة الى لقاء الضوء على الاختيارات التي قامت بها الشركات الأخرى (منافسين، ممولين، منظمات بحثية ...)، ومن بين اهم النتائج التي تخرج بها هذه العملية ما يلي<sup>3</sup>:

- الكشف عن المعلومات التي تم تحصيلها والتي لم يتم الوصول اليها؛

<sup>1</sup> Idem، p 50.

<sup>2</sup> Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi، op cit، p 14.

<sup>3</sup> Cigref، op cit، p 50.

- الوصل الى نقاط التقاطع بين المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة وتلك التي خارجها وهو ما يسهل تأكيد بعض المعلومات او الغاءها؛
- ابراز واقع الاختيار الذي توشك المؤسسة على ان تخوض فيه من خلال اظهار الإشكاليات التي تم تحصيلها من المعلومات؛
- إمكانية صياغة أسئلة جديدة والسعي في عملية جمع للمعلومات من اجل تحسين المعرفة لدى المؤسسة.

### 2. تحليل المعلومة:

تهدف عملية التحليل الى تمويل صناع القرار بالمعلومات المناسبة بالتطرق الى ما يلي:

#### • استخراج معنوية المعلومة:

- بعد التحقق من مصداقية مصادر المعلومات التي تم تحصيلها وحذف ما تطلب حذفه وإيجاد نقاط الربط بين مختلف المعلومات التي من شأنها ان تكون معرفة لدى المؤسسة، جاء الوقت المناسب في عملية التحليل كي نجد معنى هذه المعلومات، وجعلها في سياق مناسب للاحتياجات التي جمعت من اجلها من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:
  - تحليل المعلومات مع عدم القاء الاحكام المسبقة لتجنب توجيه التحليل نحو المسار الخطاء؛
  - تنظيم وهيكله وتحديد الأولويات بين المعلومات والتوفيق بينها من خلال بعض التساؤلات: هل لهذه المعلومات نفس مستوى الأهمية؟ وما هي هي
  - كلتها؟ وهل تلك المعلومات لها نفس الاتجاه؟؛
  - استخدام أدوات التحليل؛
  - محاولة التعرف على الإشارات الضعيفة وإيجاد معنى لها؛
  - تفسير وتجميع النتائج الرئيسية لعملية التحليل: ما هو اتجاه التحليل؟ ما هي المخاطر؟ وماهي علامات التغيير البيئي؟؛
  - اختبار النتائج الرئيسية؛
  - مراجعة نتائج الاختبار والتحقق ان كانت العناصر المتوفرة كافية لاتخاذ القرار؛
- أدوات التحليل:

<sup>1</sup> Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi، op cit، p 14.

إن أدوات التحليل ليست بخطوة منفصلة عن استخراج المعنوية من المعلومة، بل هي جزء من العملية الكلية ولأهميتها ارتأينا الى تقديم شرحا فيها لكي تتوضح أكثر، يوجد العديد من الأدوات التحليلية من اجل استخراج القيمة المضافة على حسب المجال (دراسة السوق، التكنولوجيات او المنافسة...الخ)، والبعض من تلك الأدوات متعددة المجالات، فإن كان منطلق الدراسة من اهداف تنافسية فهناك تحليل السوق او موقع المؤسسة...، من بين تقنيات التحليل سنذكر مثالين: نموذج "Porter" للقوى الخمسة، وتحليل "SWOT".

### ❖ نموذج القوى الخمسة "Porter":

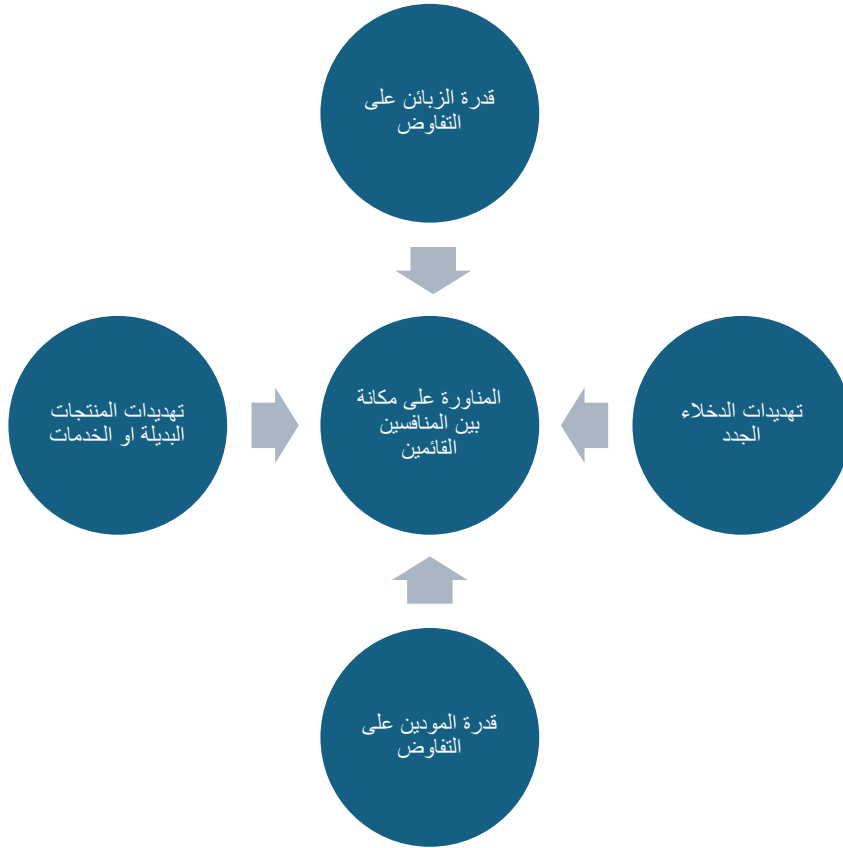
يرى العديد من الافراد ان المنافسة بين المؤسسات على انها عملية شد حبل بين المؤسستين وايهما يكون الفائز من خلال زيادة مبيعاته او حصتها في السوق وبالتالي يكون هو الأقوى، لكن من وجهة نظر بروفيسور كلية العمال لهارفرد "Porter" يرى انها أكثر تعقيدا من ذلك، لان الفائز في الأخير هو الذي يحقق أرباح أكبر والربح يتحقق من خلال خمسة قوى تنافسية<sup>1</sup>:

- 1) **الزبائن:** والمقصود بالزبائن قدرتهم على التفاوض لأنهم دائما يرغبون في الحصول على الكثير مقابل دفع الأقل، وهو عكس ما تطمح له المؤسسة لتحقيق أرباح أكبر؛
- 2) **الممولين:** هنا يأتي الموردون والذين يرغبون في التمويل بالقليل وان يتقاضوا الكثير بالمقابل، والموردين ذوي النفوذ يستخدمون نفوذهم في التأثير على الأسعار او بعض التفضيلات الأخرى؛
- 3) **البدائل:** القوة الثالثة تأتي من المنتجات او الخدمات التي من الممكن ان تحل محل منتج المؤسسة والتي تحقق نفس الحاجة التي يحققها منتج المؤسسة، وفي الغالب لا تكون هذه القوى واضحة؛ لان المنافسين الاصعب يأتون من صناعات أخرى وغير متوقعة؛
- 4) **الدخلاء الجدد:** المؤسسات الجديدة في المجال وبإستراتيجيات مختلفة يمكن ان تكون لها تأثير على السوق وتحدث التغيير في قوى السوق؛
- 5) **المنافسين الموجودين من قبل:** هم المنافسين المتواجدين في السوق من قبل، ولهم التأثير السلبي على الربحية فكلما زادت شدة التنافس تراجعت نسبة الأرباح لكل الأطراف.

<sup>1</sup> <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. (03/10/2022).

يمكن ان نلخص ما سبق من نموذج القوى الخمسة في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم(02): نموذج "Porter" للقوى الخمس للتنافسية



SOURCE: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>  
(2022/10/03)

### ❖ نموذج "SWOT":

ان تقنية الـ "SWOT" التحليلية هي عملية تسمح للمؤسسة او منظمة بتحليل العوامل الداخلية والخارجية والتي من شأنها ان تؤثر او تساعد على تحسين مستقبل المؤسسة، وجاء أصل الاصطلاح على هذه العملية من أصل الحروف الأولى لكل من الخانات الأربعة التي تشكل الجدول التحليلي لهذه التقنية: "Strengths"، "Weaknesses"، "Opportunities and Threats" هناك من يعتبر ان الاستخدام الأول لهذه التقنية كان ضمن محاضرة بمعهد "Stanford Research Institute" في سنوات الستينات والسبعينات لكن لا دليل على ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.cipherbsc.com/swot-analysis/>، (03/11/2022).

تتم عملية تطبيق هذه التقنية عن طريق تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة وتحليل المحيط الخارجي للمؤسسة ثم دمجهم تحت مظلة واحدة، حيث يعتبر العنصرين الأولين نقاط القوة ونقاط الضعف على أنها عوامل المحيط الداخلي والعنصران المتبقيان الفرص والتهديدات على أنهما عوام المحيط الخارجي، كما يستعمل هذا النموذج في تحليل وضعية صناعات او مؤسسات او منتج وحتى الأشخاص، حيث تسمح لنا بجمع وتصور نقاط القوة ونقاط الضعف التي توجد داخل المؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة من المحيط الخارجي وبالتالي فهم احسن للمحيط الذي يلائم للمؤسسة والعوامل التي يجب على تطويرها. الشكل التالي يوضح مفهوم مصفوفة "SWOT":

الجدول رقم (01): مصفوفة SWOT

	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	استخدام نقاط القوة الداخلية من اجل استقطاب الفرص الخارجية	استغلال الفرص الخارجية في تقوية نقاط الضعف
التهديدات	استخدام نقاط القوة الداخلية من اجل تجنب التهديدات الخارجية	تكون التقنية دفاعية في هذه الحالة لمواجهة التهديدات الخارجية وتغطية نقاط الضعف الداخلية

SOURCE: IDeTra, op cit, p 82.

### الفرع الثاني: مرحلة نشر المعرفة

تكون المعلومة في هذه المرحلة في اعلى قيمة نوعية لها بعد مرورها بكل المراحل السابقة وهو ما يمنح المؤسسة افضلية على حسب نوعية المعلومة: تنافسية، المحافظة على حصتها في السوق او زيادتها...، بالإضافة الى انها كلفت المؤسسة الكثير من المعنويات والماديات (وقت جمعها، أجور العاملين عليها...)، وهنا يجب توجيه المعلومات الى مستحقيها -متخذي القرار - من اجل تحقيق الحاجة التي حددت في اول مرحلة وهنا تكون الأولوية لمسؤولي الذكاء

الاقتصادي، ثم لمن لهم فائدة منها على حسب منصبهم في المؤسسة<sup>1</sup>. كما تحقق هذه المرحلة من خلال المرور بالنقاط التالية:

### 1. تصنيف المعلومة على حسب درجة حساسيتها

إن عملية تصنيف المعلومات ضرورية لأنها تحقق ما يلي<sup>2</sup>:

- تجنب نشر المعلومات الحساسة والسرية الى خارج المؤسسة بطرق عفوية او غير مقصودة، ذلك لأنه من المحتمل جدا ان يعود عليها بالضرر؛
- تجنب وضع القيود غير الضرورية على المعلومات التي من المفروض ان تتوفر لدى الموظفين والتي تفيدهم في سياق عملهم؛
- تصنف المعلومات كي لا يكون هناك أي افراط في حماية أي معلومة لا تستحق مستوى عالي من الحماية او العكس؛ لان حماية المعلومة ضروري لكن بالمستوى المناسب.

كما تصنف حساسية المعلومة الى ثلاثة أصناف<sup>3</sup>:

- **المعلومة البيضاء أو العامة:** يكون هذا الصنف من المعلومات ذو قيمة، ولكن ليس بالحساسية الكبيرة إذ يكون متوفر لعامة الموظفين، ولا ينتج عن تسريبها او نشرها الى الوسط الخارجي أي توابع سلبية او أضرار؛ حتى وان كانت فلن يكون لها أي اثر يذكر.
- **المعلومة الرمادية أو المقيدة:** هذا الصنف من المعلومة يكون محصور لجمهور معين من الموظفين، نظرا للتأثيرات التي يمكن ان تعود على المؤسسة جراء نشرها للوسط الخارجي.
- **المعلومة السوداء أو الجد سرية:** يتمثل هذا الصنف بحساسية أكبر من سابقته، لان الكشف على معلومة من هذا النوع لها تبعات جد ثقيلة على المؤسسة، مثل الكشف عن استراتيجية المؤسسة، اسرار التصنيع...، وينتج عنها خسائر مالية كبيرة، واضرار خطيرة تمس بسمعة المنظمة والعلامة التجارية لها.

<sup>1</sup> IDeTra، op cit، p 87.

<sup>2</sup> Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi، op cit، p 16.

<sup>3</sup> Francois Jakobiak، **le Management de l'information et des connaissances**، Secrétariat Général de la Défense Nationale – Mission du Haut Responsable a l'intelligence économique، 2005، p 6.

يمكن ان يتغير صنف المعلومة من صنف لأخر نظرا لتغير مستوى حساسيتها او الاضرار الناجمة عنها، ومع مرور الوقت يمكن ان تقل أهميتها او تفقد فعاليتها في حالة اطلاق المنافسين عليها؛ فمعلومة إمكانية تطوير تقنية إنتاجية جديدة ممكن ان تصبح معلومة عامة إذا ما تم تقييد التقنية ببراءة اختراع وحقوق ملكيتها.

### 2. تحديد من يحق له الوصول الى المعلومة

إن السيرة الحسنة للمنظمة لا تكون بالطريقة العفوية، بل بالتحفظ على المعلومات الحساسة ونشرها للأفراد المعنيين بها في الوقت المناسب، ويمكن ان نعتبر ان هذا من مسؤولية رئيس المنظمة والذي من شأنه ان يحدد من يحق له الاطلاع على تلك المعلومات على حسب تصنيفهم، وإن مختلف قنوات النشر للمعلومة تسمح لرئيس المنظمة ببث المعلومة للأفراد الذين تم تحديدهم، ويجب التأكيد في هذه النقطة على ان الافراط في حماية صنف من المعلومات مع نشره لعدد قليل من الافراد ممكن ان يخلق جو عدم الثقة وبالتالي ضرر في سيرة نشاط المؤسسة، إذ سيشكل ذلك عائق في وصول المعلومة المناسبة للموظف المناسب. كما ان فتح المجال امام الموظفين في الاطلاع على جميع المعلومات ليس بالقرار الصائب للمنظمة، لأنه سيسمح بتسريب معلومات حساسة تضر بالمنظمة<sup>1</sup>.

### 3. تحديد وسائل نشر المعلومة

ان وسائل النشر عديدة ومختلفة الاشكال نذكر منها<sup>2</sup>:

- **الاجتماعات:** يتوقف دور الاجتماعات في نشر المعلومة على من يمكنه ان يشارك فيها ومن خلالها الاطلاع على الملفات التي توزع فيها وتحديد الوضعية: هل يمكن تعميم هذه المعلومة؟ وإن امكن ذلك فمن الذين سيسمح لهم؟، تسمح الاجتماعات الداخلية للمنظمة بتدفق جيد للمعلومات وتبادل الأفكار سواء من الموظفين نحو المدراء او العكس وبين مختلف المصالح الداخلية للمنظمة.
- **تقارير الزيارات والمهمات:** تعد هذه التقارير أيضا من بين طرق نشر المعلومة مع تحديد مستقبلها ودرجة السرية مع طرق التخزين (تخزين ورقي او رقمي) بالإضافة الى تحديد شروط الاطلاع على مثل هذه التقارير.

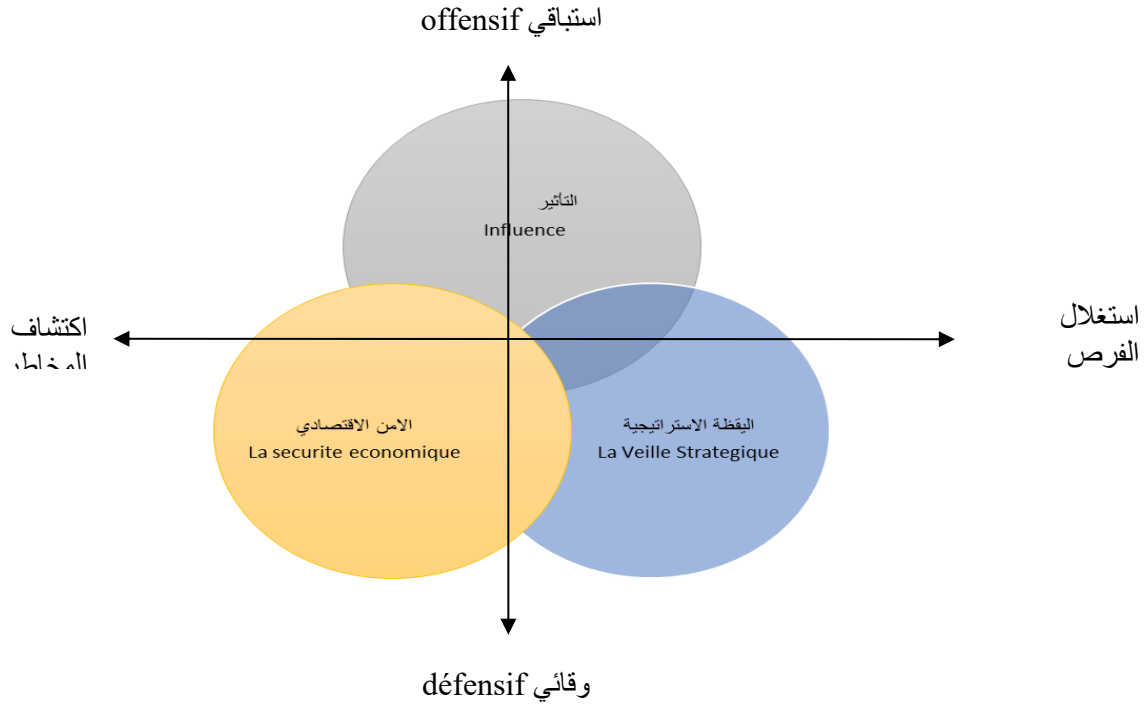
<sup>1</sup> Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi، op cit، p 16.

<sup>2</sup> Ibid، p 17.

- الرسائل المعلوماتية والجرائد الداخلية: بالنسبة لهذه الوسيلة فيجب تحديد سياسة التحرير مسبقا وما يمكن كتابته على وجه الخصوص.
- الرسائل الداخلية الالكترونية: هو من بين الوسائل الأكثر فاعلية من خلال المزايا العديدة التي تتمتع بها او تعود بها على مستخدميها: سهولة الاستخدام، الاستهداف المباشر والسهل للمستقبلين...، لكن يوازي استخدام هذه الوسيلة تطبيقها في بيئة آمنة بمفهوم برمجيات وأدوات الامن الالكتروني، بالإضافة الى التحديث الدائم والدوري لبرمجيات الرسائل الالكترونية.
- الانترنت: هي شبكة داخلية للمنظمة لنشر وتبادل المعلومات، عن طريق توفير مختلف أنواع الوثائق للموظفين، ومصدر مركزي للمعلومات المشتتة أحيانا في المصالح المختلفة للمنظمة، مع إمكانيات إقامة منتديات داخلية، وفيما يخص الرسائل يجب استخدام هذه الوسيلة في ظروف آمنة.

### المبحث الثالث: ابعاد الذكاء الاقتصادي

سنتطرق في هذا المطلب لدراسة أبعاد الذكاء الاقتصادي من اجل تقديم نظرة أكثر وضوحا في ما يتعلق بالتطبيق الناجع والفهم الاعمق لسيرورة ناجحة للذكاء الاقتصادي انطلاقا من البعد الاستعلامي والمتمثل في اليقظة الاستراتيجية؛ ثم نتبعها بالبعد الأمني للمعلومة وحمايتها والذي يعرف بالبعد الدفاعي، وأخيرا نتطرق الى البعد الهجومي والمتمثل في التأثير وممارسة الضغط على المحيط واطرافه.



المصدر: هتهات المهدي، الاتجاه نحو إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية لإحداث التنمية الاقتصادية في الجزائر، دراسة استطلاعية للقطاع البنكي مع محاولة اقتراح نموذج لليقظة، أطروحة دكتوراه، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2017/2016، ص 96.

### المطلب الأول: البعد الاستعلامي "اليقظة الاستراتيجية"

يتناول البعد الأول اليقظة الاستراتيجية بمفهومها الشامل، ومنه سنحاول ان نتناول اهم ما يتعلق باليقظة الاستراتيجية في هذا البعد، ولتعريف بها نتناول جملة من العناصر لتقديم صورة أوضح عنها.

#### الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

أ. لغة: يعد لفظ اليقظة في اللغة العربية نقيض النوم والغفلة، والمراد بها: "انتباه، صحوة، عكس الغفلة وخلاف النوم"<sup>1</sup>، ويقال تَيَقَّظَ للمباراة أي تهيأ لها واستعد للمواجهة.

<sup>1</sup> Almaany.com (06/05/2022)

## الفصل الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

ب. اصطلاحاً: تعتبر اليقظة ترجمة لمقابلتها في اللغة الفرنسية "La veille"، ومصدرها اللفظ

اللاتيني: "vigilia"، والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصاً على حماية مكان ما، أو

منطقة معينة والحفاظ عليها<sup>1</sup>.

إن لليقظة الاستراتيجية منهج استطلاعي استعلامي، يهدف إلى المراقبة والاستشعار لأي إشارات ممكنة أن تحصل أو ترصد في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، بصفة خاصة أو فيما يمكن أن يؤثر على نشاط المؤسسة عن بعد، فهي تهدف إلى رصد معلومات البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والبرمجيات الحديثة مع دمج العنصر البشري تحت مسمى "رادار بشري وتكنولوجي"<sup>2</sup>؛ بُغيت الحفاظ على بقاء المؤسسة واستقرارها من خلال أهمية اليقظة في التأثير على مستقبل المؤسسة ومساعدتها على التكيف مع الأوضاع الجديدة في ظروف عدم التأكد، ويهدف مفهوم اليقظة الاستراتيجية في المقام الأول إلى توقع المخاطر وتحديدها؛ ثم الاستعداد لها بالتخطيط ومسايرتها<sup>3</sup>، بالإضافة إلى أهداف أخرى من بينها الميزة التنافسية.

تعتبر اليقظة الاستراتيجية من المكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي والتي من الواجب أن نتطرق

إلى توضيح مفاهيمها النظرية، ومن بين التعريفات المتداولة حول هذا المفهوم ما يلي:

- تعرف اليقظة الاستراتيجية وفقاً للمنظمة الفرنسية الوطنية AFNOR: "هي عبارة عن نشاط

مستمر يحتوي جزء كبير منه على عمليات تكرارية؛ تستهدف أنشطة رقابية للبيئة التكنولوجية، التجارية... الخ، ابتغاء توقع التغيرات"<sup>4</sup>.

- هي "عملية جماعية تنسيقية مستمرة تقوم بها مجموعة من الأفراد من أجل المتابعة والاستشعار؛

بشكل استباقي من خلال استخدام معلومات ذات طبيعة استباقية فيما يتعلق بالتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا لخلق فرص أو التقليل من المخاطر في حالة عدم

<sup>1</sup> انجشايبري سامية، الذكاء التسويقي ومساهمته في تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتسويق المستدام -دراسة حالة مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية-، أطروحة دكتوراه، جامعة ألكلي محند اولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2016-2017، ص 17.

<sup>2</sup> Ayachi Haythem، 'veille strategique et construction des sens'، Université de Savoie، article n 04-17، Aout 2004، p 2.

<sup>3</sup> Emeric Saltet، 'L'intelligence Economique au service de la gestion des risques et des crises : la crise d'Air Canada'، mémoire de MBA، Ecole des Science de la Gestion، Univesite du Québec a Montereal، juillet 2006، P 125.

<sup>4</sup> Louise-Anne Thevoz، 'Mise en place d'in dispositif de veille strategique et aide a la gestion des connaissances pour la fondation Qualife'، Haute ecole de gestion Genève، these de magistère HES، Geneve، 2020، p 5.

التأكد بصفة عامة، تتضمن هذه المعلومات إشارات الإنذار المبكر، ذلك أن من أهداف اليقظة

الاستراتيجية التركيز على اتخاذ الإجراءات اللازمة بأسرع ما يكون في الوقت المناسب"<sup>1</sup>.

- يعرف المعهد الفرنسي Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise

اليقظة الاستراتيجية على انها "عبارة عن عملية استعلامية تبحث المؤسسة من خلالها عن

استقطاب معلومات إنذار أو تعطي إشارات انذار باتجاه أهداف المؤسسة؛ من فرص في السوق

او تقليل الأخطار المتعلقة بعدم اليقين"<sup>2</sup>.

- تعريف Jakobiak: "اليقظة هي عملية رصد لبيئة المؤسسة؛ تستهدف المعلومات المحللة،

المنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"<sup>3</sup>.

- عرفت أيضا على انها " أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين

منافستها بالجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات

والفرص). مع المساهمة في اخذ القرارات باستعمال وسائل معينة، وتجنيد عمال بالارتكاز على

نشاط الشبكات الداخلية والخارجية"<sup>4</sup>.

من خلال استقراء التعاريف السابقة يمكن ان نستخلص ان مفهوم اليقظة الاستراتيجية يشتمل على

النقاط التالية:

• عملية دورية استباقية مستمرة، ولا تعتمد فقط على ردة الفعل، بل مبدأها المبادرة في التخطيط لما

يحتمل حصوله مستقبلا؛

• عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية استعلامية أي عملية جمع المعلومات من المحيط الخارجي

لا ارسال؛

• يعتبر هذا المفهوم غير يقيني ومبني على المعلومات المتحصل عليها من طرف افراد اليقظة وعلى

أنها توقعات مستقبلية؛

• اعتمادها على نظام مزيج معلوماتي بشري في الرصد والاستعلام ثم التوقع والتخطيط؛

<sup>1</sup> Ministère de l'Education et de la Recherche et de la technologie، LESCA، **Veille strategique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise، Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique**، Grenoble، France، 1997، p 27.

<sup>2</sup> Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise، **les yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? études 3IE، EPITA، France، 2001، p 7.**

<sup>3</sup> حمو مريم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2014، ص 61.

<sup>4</sup> بن السعدي جمال، وآخرون، اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، مداخلة، ملتقى حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة يومي 12-13 نوفمبر 2017، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، ص 3.

- تتضمن سيرورة اليقظة الاستراتيجية استغلال معلومات فرص تحسين وضعيتها في السوق، او معلومات حول المخاطر التي تهدد حياة المؤسسة؛

يمكن ان نعرف اليقظة الاستراتيجية على انها عملية جمع المعلومات التي يتم التردد لها من البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال الذبذبات والاشارات الناتجة من أفعال مقصودة او غير مقصودة من طرف المفاعلين في تلك البيئة، ثم تحليل تلك المعلومات للاستفادة منها في اغتنام الفرص المتاحة في السوق لتحسين مكانتها، او التقليل من الاضرار او المخاطر المحاطة بالمؤسسة من خلال استخدام أنظمة المعلوماتية والخبرات البشرية في المجال.

### الفرع الثاني: اشكال اليقظة الاستراتيجية.

تشتمل اليقظة الاستراتيجية اشكال مختلفة، لا يمكن نفي انها تنطلق من قاعدة واحدة، ومن مبدأ ما يطلبه القائمين على اليقظة الاستراتيجية ومسيري المؤسسة فإن اليقظة الاستراتيجية تكون متمحورة حول نشاط المؤسسة انطلاقا من المنتج مرورا بالبحث والتطوير، او ممكن ان تكون حول المنافسين والموردين الذين ينتمون الى نفس بيئة المؤسسة<sup>1</sup>، كما يجب نشير الى ان كل اشكال اليقظة التي سنتطرق الى ذكرها هي في حاجة الى خاصية الاستمرارية ومتابعة كل ما يصول ويجول من إشارات<sup>2</sup>، و يمكن ان نلخص اشكال اليقظة الاستراتيجية على اساسين كما هو موضح فيما يلي:

أ- تصنيف اليقظة الاستراتيجية على اساس الزمن:

**اليقظة الدقيقة:** تهدف المؤسسة من خلالها الى رسم رؤيتها المستقبلية من مراقبة واستطلاع ورصد لأنشطتها في محيط محدد وموضوع متخصص في نفس الوقت وفي اتجاه معين ومشابه لدراسة السوق.

**اليقظة الشاملة:** هي حراسة عرضية على مواضيع خاصة ومستهدفة، تكمن في الرصد المنظم للمعلومات هذه المواضيع عبر مراقبة المؤسسة لفعل ورد فعل المنافسين.

**اليقظة الدورية:** هي عبارة عن مراقبة منتظمة ودورية حسب السؤال، تستند على الأسئلة المتواترة والمتواصلة مع تعدد مصادرها، وتكون ظاهرة في موازنات المؤسسات، التقارير والدراسات، التنبؤات، تقارير المؤتمرات والمجلات.

<sup>1</sup> Philippe Gloaguen، **le guide du routard، le guide de l'intelligence economique**، Hachette livre(hachette tourisme)، 2012، p 20.

<sup>2</sup> Emeric Saltet، **op cit**، p 127.

**اليقظة الدائمة:** تكون اليقظة في هذا الشكل دائمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها التقاط الإشارات الضعيفة والاندازات والتي يطلق عليها "المعلومات المطلوبة" والتي تكون من خلالها المؤسسة دائما في حالة تأهب لالتقاطها من خلال البحث الإرادي عن المعلومات.

ب- تصنيف اليقظة الاستراتيجية على اساس النشاط المستهدف:

**اليقظة التنافسية:** يهتم هذا الشكل من اشكال اليقظة الاستراتيجية بكل بيانات ومعطيات المنافسين الحاليين والمرقبين للمؤسسة، وهناك من يعرفها على انها " العملية الإعلامية التي تمكن المؤسسة من جمع البيانات عن بيئتها التنافسية من مختلف مصادرها وتحويلها الى معلومات ذات معنى تسمح لها بالتعرف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين، وكل ما يؤثر على موقعها ومكانتها التنافسية"<sup>1</sup>.

يُعد كتاب Porter Michael المعنون تحت عنوان "الميزة التنافسية" من اهم المصادر التي ساهمة في بناء مفهوم قاعدي للتنافسية، والذي من خلاله يمكن ان نقول كان المدخل الى التوسع والاهتمام بالمنافسين الحاليين، والتعدي الى التفكير والتحليل في المعلومات التي تتبنى احتمالية دخول منافسين جدد في الصناعة، ودراسة منتوجاتهم وكل ما له علاقة بهم من سلع بديلة وموردين وموزعين<sup>2</sup>، كما يُعَدُّ لنا Porter الخمس نقاط التي يجب على القائم على اليقظة الاستراتيجية ان يهتم بها وهي<sup>3</sup>:

- الأداء الحالي المنافس؛
- الاستراتيجية الحالية المنافس؛
- اهداف المنافس الجديدة؛
- قدرات المنافس؛
- الفرضيات الكامنة في اعمال وقرارات المنافس.

يمثل سلوك المنافسين اهم النقاط المحورية التي تحاول المؤسسة ان تتعرف على اكبر قدر ممكن من المعلومات عنه، وذلك من خلال العمل على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم بدراسة تشكيلة منتوجاتهم وتنوعها، والأسواق التي تغطيها وحجم نصيبها من السوق، مع تتبع تقنيات البيع والتوزيع التي تتبناها والاسعار المطبقة، والامكانيات المالية التي تتوفر ومدى استعانتها بالتعاونيات والشراكات الأخرى من موردين ومقاولين في مجالات الاشهار والدعاية، بالإضافة الى الاطلاع على نظام الإنتاج المُنتَهَج وتكلفته

<sup>1</sup> قرون نورهان، أهمية اليقظة الاستراتيجية واثرها على متلازمة ارق المعلومات، دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2021/2020، ص 74.  
<sup>2</sup> قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2012/2011، ص 38.

<sup>3</sup> Emeric Saltet، op cit، p 126.

وما المهارات والمواد المستخدمة في ذلك، ومستوى البحث والتطوير من التكنولوجيات المستخدمة وبراءات الاختراع المسجلة<sup>1</sup>.

**اليقظة التكنولوجية:** تعد التكنولوجيا من بين اهم المحددات الأساسية لعامل نجاح منتج معين في السوق، ومدى استجابة الزبائن لاقتنائه، مع وجود مواكبة السوق والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة لكي تحافظ او ترفع من مكانتها في السوق، لذلك وجب على القائمين على اليقظة الاستراتيجية ان يجعلوا حيزا مهما من يقظتهم موجها نحو التكنولوجيات المستخدمة؛ عن طريق متابعة كل مستجد حول المنتج من خلال تقنيات الإنتاج المستخدمة، ومدى مساهمتها في خلق قيمة مضافة للمنتج، ووسائل التوزيع، وايداع براءات الاختراع والبحث، وذلك بالاعتماد على المراقبة العلمية وتحليل العلمي للمعلومات التكنولوجية والتقنية<sup>2</sup>.

يُعرف هذا الشكل من اليقظة على انه مجموعة من الجهود من وسائل وإجراءات متخذة، التي توجهها المؤسسة نحو الاطلاع والكشف على المستجدات التي تظهر حاليا او من الممكن ان تثير الريبة والقلق مستقبلا، في المجالات التقنية والتكنولوجيات الحديثة<sup>3</sup>.

كما يعرفها F. Jakobiak بأنها عملية ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من اجل التنبؤ بالمخاطر والتهديدات وفرص التطوير<sup>4</sup>. يتضح من التعريفين السابقين ان اليقظة التكنولوجية تركز على مبدأ المراقبة فيما يتعلق بالمجال التكنولوجي، ومنه يتم رصد كل ما يمكن ان يسمح للمؤسسة بأن تحمي نشاطها ومنتجها من الاخطار والتهديدات التي تلتقط لها أي إشارات او إنذارات في المحيط، او اغتنام الفرص التي من شأنها ان تفتح المجال امام المؤسسة لكي تحدث التغيير الإيجابي نحو أهدافها المسطرة.

### اليقظة التجارية:

يعرفها البعض على انها تلك اليقظة الربحية في المدى القصير؛ لارتباطها بالتعاملات التجارية للمؤسسة مع عملائها، وتعكس طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها ومورديها، كما وأنها تمتد للمدى المتوسط

<sup>1</sup> ميمون محمد، دور الاستثمار في راس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال، أطروحة دكتوراة، جامعة احمد بن يحيى الونشريسي تسمسليت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2021/2020. ص 121.

<sup>2</sup> Philippe Gloaguen، op cit، p 22.

<sup>3</sup> Emeric Saltet، op cit، p 127.

<sup>4</sup> كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية بويرة، رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2014/2013، ص 67.

لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة، وقدراتها التعاقدية والتفاوضية والتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن كانوا ام موردين<sup>1</sup>.

يعرف Porter اليقظة التجارية بانها ذلك النشاط الذي تستخدمه المؤسسة لدراسة علاقاتها فيما بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق، وتهتم ايضا بالعلاقات التجارية، بالطرق، الكيفيات التسويقية الحديثة والعوامل المؤثرة على سلوك المستهلكين<sup>2</sup>.

**اليقظة البيئية:** تهتم اليقظة البيئية بمختلف المتغيرات التي لم تشملها اشكال اليقظة السابقة الذكر (المنافسة، الموردون، الزبائن، البدائل والداخلون الجدد)، كما تسمى باليقظة العامة لذات السبب، يتم من خلالها البحث، معالجة وتحليل المعلومات التي تم استخراجها من البيانات التي تم رصدها فيما يتعلق بتلك المتغيرات المحيطة بالمؤسسة (العوامل الاجتماعية، الثقافية، القانونية والسياسية...)، من دون العوامل التي تم ذكرها لأشكال اليقظة أعلاه، وفي الواقع يكون اهتمام المسيرين بأشكال اليقظة الاستراتيجية الأخرى (التنافسية، التكنولوجية والتجارية) اكثر من اليقظة البيئية<sup>3</sup>، والذي من الممكن ان يكون سببه التأثير المباشر ونسبته العالية على اتخاذ القرارات لكل من اليقظة التنافسية، التكنولوجية والتجارية مقارنة بتأثير متغيرات اليقظة البيئية.

بالإضافة الى ان اليقظة الاستراتيجية تعتبر صعبة التطبيق نوعا ما؛ ذلك لأنها تشتمل على عدة مجالات مختلفة، وتعدد معلوماتها وتشعبها مع صعوبة تحديد العوامل المؤثرة دون غيرها، حيث تتطلب تركيزا اكبر ووقتا أطول للوصول الى الأهداف المسطرة، والتي لا يمكن ان تكون بالفاعلية المتوقعة في عصر السرعة الذي نعيشه في أيامنا هذه إذ ان تأخر قرارات محورية بساعات يمكن ان يؤثر على مصير منتج بأكمله، ومن هذا المنطلق انتهجت العديد من المؤسسات خلق أنظمة يقظة فرعية لليقظة البيئية مثل اليقظة الثقافية، السياسية، القانونية والاجتماعية<sup>4</sup>.

من خلال الاشكال المختلفة لليقظة الاستراتيجية يتضح لدينا ان مبدأ اليقظة الاستراتيجية له قاعدة جمع، معالجة وتحليل المعلومات كل على حسب مجاله، وهي النقطة الجامعة بين تلك الاشكال، مع عدم وجوب توفر كل تلك الاشكال في المؤسسة الواحدة، لأنه من الممكن ان يكون للمؤسسة ميزانية محددة فيما يتعلق بهذه الأنظمة الاستعلامية؛ وبالتالي حدودية التوسع في هذا الجانب، او التطبيق الجزئي لها أي في

<sup>1</sup> لمروس مريم، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، سبتمبر 2019، ص 77.

<sup>2</sup> ابوبكر بوسالم، إلياس الهناني فراح، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد الأول، جويلية 2017، ص 107.

<sup>3</sup> علاوه سلمى، دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، أطروحة دكتوراه، 2016/2017، ص 214.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 213.

المجالات التي يتوقع منها مردودية عالية وفائدة انفع، والجدول الموالي يوضح لنا اشكال أخرى من اليقظة الاستراتيجية:

**الجدول رقم (02): اشكال أخرى لليقظة الاستراتيجية**

شكل اليقظة	الغاية منها
يقظة معلومات الاتصال	رصد المعلومات المهمة لإدارة الاتصال
اليقظة الإبداعية	مراقبة لواقع الابتكارات والابداعات و امداد أصحاب القرار بأفكار جديدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة
يقظة صورة المؤسسة	المحافظة وتحسين الصورة والسمعة الإيجابية للمؤسسة
اليقظة التسويقية	معلومات لتطوير الاستراتيجية التسويقية
اليقظة العلمية	تطوير البحث والإنتاج العلمي
اليقظة القانونية	المراقبة والاطلاع على مستجدات التشريع والقوانين الصادرة
اليقظة الاجتماعية	مراقبة سلوكيات المجتمع والانشغالات الاجتماعية التي تخدم استراتيجية المؤسسة او تشكل خطرا عليها

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات سابقة

**الفرع الثالث: خصائص ديناميكية اليقظة الاستراتيجية**

تتميز اليقظة الاستراتيجية بخصائص تجعلها ديناميكية الطبيعة يمكن ان نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

**الطابع الاستراتيجي:** ومعناه استراتيجية المعلومات التي تهتم بها على عكس الأنشطة الروتينية المتكررة، وتخالف النماذج المعروفة بفعل التجربة او المألوفة، لأنه يبحث من خلالها على نقاط التغيير التي لها تأثير على المؤسسة وما له ارتباط بالمركز التنافسي لها، وكل هذا يحصل في ظروف عدم التأكد لما لها من ارتباط بالمستقبل.

<sup>1</sup> بلعجوز حسين، واخرون، واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة، جامعة المسيلة، دون سنة نشر، ص 3.

**نشاط ارادي مستحدث للفعل في المؤسسة:** يقصد بهذه الخاصية تلك الإرادة النابعة من طرف المسيرين في المؤسسة؛ لكي يحاولوا التحكم في التأثيرات التي تحيط بمؤسستهم، او على الأقل التقليل من خضوع المؤسسة لبيئتها، والتكيف مع التغيرات التي ستحصل، ومحاولة التكيف مع الوضع، ومنه هي نشاط مصدره إرادة ورغبة نحو فعل وتطبيق.

**مسار جماعي ديناميكي مستمر:** تغطي هذه الخاصية المراحل المترابطة، والتي تستوجب مشاركة العديد من الأشخاص بأدوار ومهارات مختلفة، ومتكاملة فيما بينها على كل مستويات المؤسسة ومختلف اتجاهاتها، يسمى هؤلاء الأشخاص بحقل اليقظة ويكون نشاطهم على وتيرة ديناميكية ومستمرة.

**ذكاء جماعي:** إن النقاط واستشعار الإشارات ثم رصد الاحداث ومحاولة ترجمتها من اجل فهمها في إطار اليقظة الاستراتيجية يتطلب ذكاءً جماعياً، والذي يظهر من خلاله الافراد المساهمين فيه القابلية للتنسيق فيما بينهم، من اجل المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة والتصرف الملائم فيما يتعلق بمهاراتهم وقدراتهم.

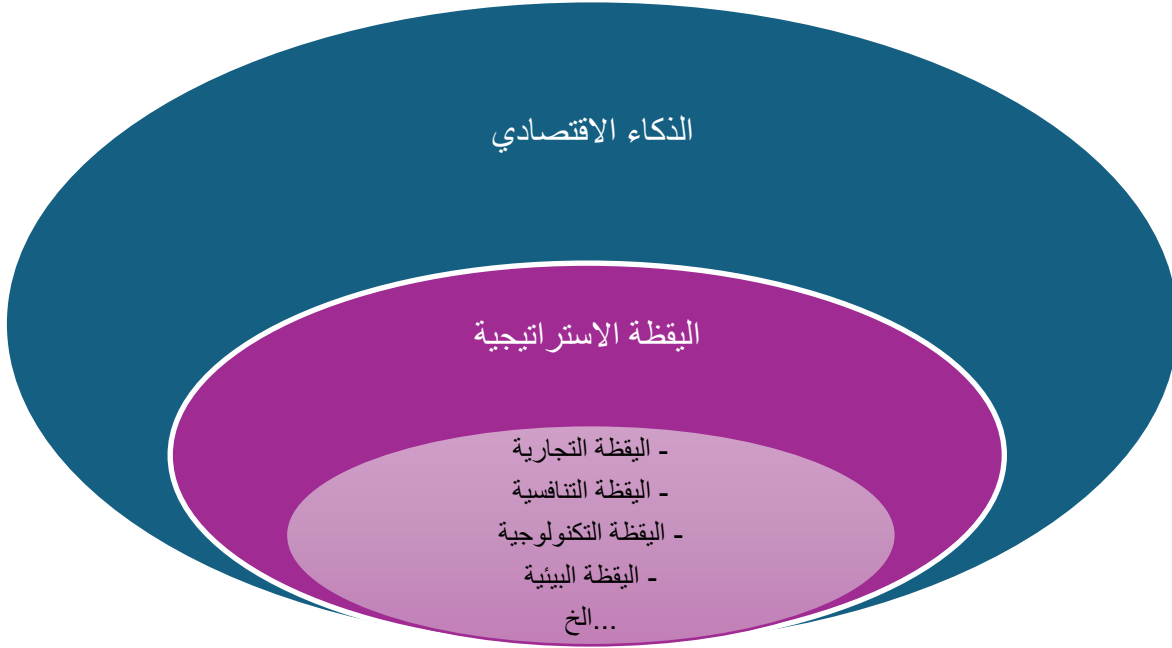
**نشاط ابداعي مستحدث الفعل:** لا يقتصر النشاط الإبداعي لليقظة الاستراتيجية في بيئة المؤسسة على امتدادها للحاضر والمستقبل، انطلاقاً من الاتجاهات العامة التي حصلت في الماضي، بل تتعدى ذلك الى ما هو مأمول في انشائه مستقبلاً بدافع الرغبة من منطلق جمع المعلومات لبناء معرفة تساهم في فهم ظروف وتغيرات البيئة وكيفية التكيف معها، ومنه تحقيق مبدأ الاستباقية لليقظة في التأثير على المحيط وجعله يُسائرُ اهداف المؤسسة ومخططاتها.

قبل التطرق الى البعد الموالي للذكاء الاقتصادي، ارتأينا الى نشير الى العلاقة المتداخلة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، والتي لاحظنا من خلال بحثنا ان هناك بعض الإشكاليات التي تحوم حولها والتي من الممكن ان نلخص منظورنا فيها على ان هناك رأيين لهذه العلاقة؛ الرأي الأول يعتبر اليقظة الاستراتيجية على انها بُعد من ابعاد الذكاء الاقتصادي والذي بدوره ينطلق من نتائجها والتمثلة في مؤشرات لكي يتخذ القرارات المناسبة لخدمة مصالح والاهداف الاستراتيجية التي تطمح لها المؤسسة، أما عن الرأي الثاني فهو يفصل بين المفهومين على ان اليقظة الاستراتيجية هي "رد فعل" لما يتم رصده من بيئة نشاط المؤسسة على عكس الذكاء الاقتصادي والذي لا يستلزم وجود أفعال او مؤشرات لكي يطبق أي انه "فعل"، ذلك انه يجمع المعلومات المفيدة مروراً بمراحل الذكاء الاقتصادي وصولاً الى المعلومة الاستراتيجية التي تكون تحت تصرف متخذي القرار، والذين من شأنهم ان يجعلوا المؤسسة في وضعية افضل، ولقد اصطلح عليه بالذكاء لشمولية المصطلح اكثر من اليقظة، حيث يرتكز أساساً على فكرة انتاج

المعلومة وتدويرها من خلال البحث، الجمع، تحليل، معالجة ونشر المعلومة المفيدة والملائمة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

كما يمكن ان نوضح في الشكل الموالي العلاقة المتداخلة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية:

الشكل رقم (04): تداخل وعلاقة مفهوم اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



Source : la veille stratégique, du concept a la pratique, Note de synthèse de l'institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT), juin 2005, p 6.

### المطلب الثاني: البعد الدفاعي للذكاء الاقتصادي "الامن الاقتصادي"

إن التوسع الكبير الحاصل في المجال التكنولوجي له فوائد عظيمة، لكن في المقابل فإن حجم المسؤولية والاشكاليات التي ستواجه هذا التقدم هي أيضا ستتوسع وتكبر على حساب العائدات، ومن بين هذه المسؤوليات تحدي امن المعلومة الاستراتيجية لمؤسسة، خاصة في ضوء هذا التطور الهائل في شبكات التواصل العالمية، ذلك لكثرة المنافذ التي تعد ثغرات يستغلها المنافسين للوصول الى المعلومات الاستراتيجية، التي من شأنها ان تمنحهم الاسبقية والميزة التنافسية في السوق، ومن هذا المدخل يكون الذكاء الاقتصادي

<sup>1</sup> بوريش احمد، مرجع سابق، ص ص 61- 62.

فعلا في السعي الى المحافظة على المعلومات الاستراتيجية وحمايتها من خلال ما يُواجهها في البيئة الخارجية من خلال بعده الأمني.

### الفرع الأول: تعريف امنية المعلومة.

يتطلب البعد الدفاعي للذكاء الاقتصادي توفير الحماية لمعلومات المؤسسة، وتأمينها بطرق مدروسة واستراتيجية محكمة لكي تحافظ على سيرورة نشاطها، ولقد عُرِفَت امنية المعلومة ضمن سيرورة الذكاء الاقتصادي من طرف المحافظة العامة للتخطيط برئاسة Henri Martre على انها "تلك الضمانات الحمائية اللازمة للحفاظ على أصول الشركة في أحسن الظروف النوعية، الآجال والتكاليف"<sup>1</sup>.

كما عرفت أيضا بأنها "عملية حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، حيث يتم تأمين كافة مكونات المؤسسة نفسها، والافراد العاملين بها، والأجهزة والحاسبات، ووسائط المعلومات التي تحتوي على معلومات وبيانات المؤسسة، وذلك بإتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة تضمن سلامة المعلومات"<sup>2</sup>.

تناول المؤلف Mc Daniel George في كتابه "IBM dictionary of computing" تعريف امن المعلومات على انه: "المفاهيم والتقنيات والتدابير التقنية والإدارية المستخدمة لحماية أصول المعلومات من الوصول لها غير المأذون به عمدا، أو سهوا، أو حيازتها، أو الإضرار بها، أو كشفها، أو التلاعب بها، أو تعديلها، أو فقدانها أو إساءة استخدامها"<sup>3</sup>.

هناك من يعرف امنية المعلومة على انها البعد الذي يفصل في إشكالية تداخل كل من مفهومي الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، والتي تعتبر نقطة الفصل في انها تتوفر في الذكاء الاقتصادي بهدف حماية المعلومات على عكس اليقظة الاستراتيجية التي لا تحتوي على هذا البعد<sup>4</sup>.

إذا يمكن ان نلخص تعريف امنية المعلومة على انها تلك العملية التي تتضمن مجموعة من الأجهزة والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة من اجل حماية وتأمين ارثها المعرفي، وفي مراحل معالجة معلوماتها، وباستخدام الخبرات البشرية في ذلك من أي محاولة الوصول الى ارثها المعرفي لهدف (الاستيلاء عليها، او الإضرار بها، او التلاعب بها، او كشفها للعامة او الخاصة من منافسين او غيرهم...).

<sup>1</sup> Henri Martre، op cit، p 11.

<sup>2</sup> صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2017/2016، ص 146.

<sup>3</sup> ذيب بن عياض القحطاني، أمن المعلومات، إصدارات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2015، ص 58.

<sup>4</sup> الحاج سالم عطية، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مارس 2018، العدد 33، ص 282.

### الفرع الثاني: أهمية امنية المعلومة:

- تلعب امنية المعلومة دورا مهما في سيرورة الذكاء الاقتصادي، بحيث انها تستمد كل تلك القيمة من خلال أهميتها التي يمكن ان نلخص بعضها منها فيما يلي:
- إرساء البنية القاعدية الأمنية لتطوير مجال البحث والتطوير في حقل تقنية المعلومات والاتصال<sup>1</sup>؛
  - تمثل حاجزا لكل من يتجرأ على الاعتداء على الإرث المعرفي للمؤسسة من الاجل الإطاحة بمستواها التنافسي؛
  - توفر البيئة المناسبة للاستثمار والتنمية والتوسيع؛
  - تلقي بالمسؤولية على المؤسسات بتوفير الامن المعلوماتي الخاص بها وبالتالي عدم الاعتماد الكلي على الدولة في توفير الامن الجماعي<sup>2</sup>؛
  - التقليل من التهديدات، الكوارث، الأخطاء البشرية، التجسس، القرصنة والتخريب<sup>3</sup>.

في هذا السياق يمكننا ان نظهر أهمية هذا البعد من خلال الإشارة الى بعض اشكال المخاطر المتداولة والأكثر شيوعا في هذا المسار<sup>4</sup>:

- **قرصنة المعلومات:** والمتمثلة في عمليات الاستيلاء على معلومات المؤسسة المستهدفة بالطرق الشرعية او غير الشرعية، حيث يعتبر هذا النوع من التسريبات خطيرا، والذي غالبا ما تكون ظروف حدوثه متلبسة بمناسبات الاندماج فيما بين الشركات او المشاريع المشتركة، أو من خلال طلب رخص أو تصاريح من الإدارات أو فرص تكون في المحاكمات، بالإضافة الى إفشاء الاسرار من طرف العمال غير الراضين، كذلك المراقبة الجسدية ومتابعة المسيرين الرئيسيين للمؤسسة.
- **المساس بصورة المؤسسة:** يقصد بها الإساءة لسمعة المؤسسة المستهدفة مفتعلة من منافسيها كحملة إعلامية، اشاعات، عمليات التأثير والضغط المنظم.

<sup>1</sup> خالد بن سليمان الغثير، محمد بن عبد الله القحطاني، امن المعلومات بلغة ميسرة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك سعود، مركز التميز لأمن المعلومات، 2009، ص 9.

<sup>2</sup> مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة فريتايل عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015، ص 20.

<sup>3</sup> تفرقنيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص 125.

<sup>4</sup> رماضنية عبد العزيز، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات دعم الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018/2017، ص 125.

- **التجسس الاقتصادي والصناعي:** وهو المفهوم العكسي للذكاء الاقتصادي والمقصود به استخدام الطرق غير الشرعية وغير الأخلاقية في الحصول والوصول الى المعلومات المستهدفة، كاستخدام هوية مزيفة لجمع المعلومات، رشوة الموظفين، التنصت واعتراض المكالمات الهاتفية والابتزاز، وكل ذلك سببه عدم إمكانية الفاعل من الحصول على المعلومات بالطرق الشرعية، سواء كان ذلك لأهميتها او خصوصيتها.
  - **التخطيط لهجوم مالي:** وتكون من خلال التأثير أو التحكم في تكنولوجيات حساسة او البورصة، عن طريق اشخاص او مؤسسات تقوم بتنظيم هجمات تمس النظام المالي للمؤسسة.
  - **الاعتداءات الالكترونية:** تستخدم هذه الاعتداءات في تخريب أنظمة التشغيل بغرض توقيف وشل النشاط الإنتاجي، ويمكن لهذه الاعتداءات ان تكون مقصودة لنظام المؤسسة ككل او نظام معين فيها، كما تكون عبارة عن برامج خبيثة لها ميزة تكاثرية آليا في بعض الأحيان، حيث تتصف بالنزعة الهجومية مع استقرارها على نظام معلومات المؤسسة من اجل الضرر بسرية، سلامة وتوافر معلومات هذا النظام.
  - **التضليل المعلوماتي:** يمكن ان تكون عملية الحماية عكسية المنظور، من خلال ضمان نوعية المعلومات المتحصل عليها، والمقصود بها ان تكون مظلة والتي من شأنها أن تضر بعملية اتخاذ القرار، وتشويه مسارها بالمعلومات المغلوطة سواء الناتجة عن التقصير والنقص الحاصل في عملية معالجة وتحليل تلك البيانات والتي غالبا تكون غير مقصودة، أو عن طريق التضليل المعلوماتي المقصود والذي تسرب الى المؤسسة عمدا<sup>1</sup>.
- كما يمكن ان نقدم بعض الأمثلة الواقعية عن المخاطر السالفة الذكر ومنها<sup>2</sup>:
- اخترق شاب روسي شبكة شركة CD Universe في سنة 1999م، وسرق منها 300.000 بطاقة ائتمان تخص زبائن الشركة، وطلب فدية قدرها 100.000 دولار، ولما تأخرت الشركة وتماطلت في دفع ذلك المبلغ قام الشاب بنشر كل المعلومات على شبكة الأنترنت.
  - في مدخل سنة 2004م تلقى أحد الأمريكيين رسالة عبر البريد الالكتروني من إحدى الإدارات الفرعية **eBay's PayPal\*** حيث كان محتوى الرسالة أن يطلب من الزبون ان يقوم بتحديث معلوماته الشخصية عبر رابط إلكتروني في نفس الرسالة وإلا تعرض حسابه مع نفس الشركة

<sup>1</sup> مقاويب منصف، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> خالد بن سليمان الغنير، مرجع سابق، ص 21.

\* **eBay's PayPal** : هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات ذات نشاط تكنولوجي مالي، وتعمل في مجال أنظمة الدفع الالكتروني المالي من صكوك وتحويلات دولية على غرار الطرق التقليدية في الشراء واستخدام المعاملات الورقية.

للتوقيف المؤقت، وكما هو متوقع قام الزبون بالنقر على الرابط وتابع الخطوات المطلوب وتمت عملية التحديث لكل من الاسم الكامل، ورقم بطاقة الائتمان، الرقم السري، رقم حساب البنك وتاريخ الميلاد.. إلخ. وما لبث الأمر إلا مدة من الزمن حتى أُسْتُخِمتْ بطاقته في اقتناء بضائع قيمتها 1200 دولارا، فقام بإشعار بنكه بعدم علاقته بتلك العملية والذي عطل بطاقته الائتمانية وما كان ذلك إلا تمهيدا لعملية قرض بنكية قام بها من انتحل الشخصية المعنوية لشركة eBay's PayPal، وكانت قيمة القرض 30.000 دولار، إلا ان عملية القرض لم تتم لتداركها ولرفض المؤسسة التأمينية لذلك القرض.

- كما قام أحد الموظفين في إحدى الشركات الروسية في ديسمبر 2003م باختراق نظام المعلومات الخاص بالشركة التي يعمل بها، وقام برفع راتبه الشخصي وبعض زملائه، ملحقا خسائر مالية أضرت بالشركة.

### الفرع الثالث: عناصر أمنية المعلومات.

اضحى علم امن المعلومات من اهم المجالات التي يهتم بها الباحث في العصر الحالي نظرا للأهمية التي أشرنا اليها من خلال ما سبق من التوضيحات في هذا الشأن، ولأمنية المعلومة عناصر تستوجب وجودها لكي يتحقق ذلك الامن فيها، والمحافظة عليها من المخاطر السالفة الذكر، يمكن ان نشير الى أهم تلك العناصر في النقاط الثلاثة التالية:

#### أ- السرية

تعتبر السرية في امنية المعلومة العنصر الأكثر ثقلا من جانب التأثير في تحقيق الأمنية، إذ ان سرية المعلومة هي التي تخلق شكل من الامن في المحيط، وبالتالي فتوخي الحذر في التعاملات الالكترونية امر واجب على المؤسسة ان تحتاط منه، لكي تتمكن من حماية معلوماتها من أن يطلع عليها اشخاص غير مرخص لهم سواء من داخل او خارج المؤسسة، والذي من الممكن ان يكشفها للآخرين أو يستخدمها استخداما سلبيا يضر بالمؤسسة بشكل مباشر او غير مباشر<sup>1</sup>، ومن هنا وجب تحديد درجة حساسية المعلومة من خلال تصنيفها، كما يمكن الاستعانة ببعض الأسئلة والتي من شأنها ان تقيس درجة الحساسية:

- هل المعلومة التي يرجى تصنيفها في مجال نشاط المؤسسة وحول مشاريعها او في ما يخص المحيط التنافسي هي متوفرة في المحيط او انها حصرية لدى المؤسسة؟؛

<sup>1</sup> بن الطيب إبراهيم، أهمية أمن نظم المعلومات لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 03، مارس 2018، ص 37.

- هل سيكون هناك نسبة من الضرر في حالة اطلاع المنافسين على هذه المعلومة؟ او خسارة نصيب من حصة المؤسسة في السوق؟؛

يمكن ان نشير على أن عنصر سرية المعلومة يتداخل ويغطي حساسية المعلومة، وتصنيفاتها التي سبق ذكرها في المبحث السابق، كما يمكن أن تتغير حساسيتها أو تتعدم طبقاً لمدى أهميتها.

### ب- سلامة المحتوى

يهتم هذا العنصر من امنية المعلومة بالمحافظة على مضمون المعلومة من أي تغيير، تعديل او حذف جزئي للمعلومات، فقد تكون المعلومة مشفرة وسريتها مضمونة لكن قد تتعرض للتغيير بحكم انها معلومة إلكترونية في غالب الأحيان أو من طرف أفراد غير المرخص لهم بذلك<sup>1</sup>، والاحطار المترتبة على غياب هذا العنصر ممكن ان تكون ثقيلة؛ إذ لا يمكن تحسس تلك التغييرات في حالة حدوثها، ويمكن ان تُتخذَ على إثرها قرارات مصيرية في المؤسسة، ومنه حتمية القرارات غير المناسبة، فلا بد من كشف لمدى سلامة محتوى المعلومة؛ وهو بالضبط ما يوفره هذا العنصر من عناصر امن المعلومة، والمقصود من سلامة محتوى المعلومة ليس تمام محتوى المعلومة فقط؛ بل تتضمن السلامة هنا مفهوم "عدم التعديل" والذي يمكنك أن "يكشف" في هذا العنصر.

الحكمة من وراء ما تطرقنا اليه في الفقرة اعلاه هي أن أي تعديل في المعلومة يجعلها غير آمنة وما الفائدة من سلامة محتواها إن تم كشف هذه المعلومة لدى الاخرين أو تم الاحتفاظ بنسخة عنها؟ وهنا تبرز أهمية ما يعرف بـ "كشف إعادة توجيه الرسالة وكشف إعادة تركيبها"، ففي حالة كشف إعادة التركيب والتوجيه للرسالة؛ تصل الرسالة كاملة المحتوى لكنها غير سليمة، ومثال ذلك ان يحدث تغيير في الرسالة على مستوى التاريخ أو الوقت أو اليوم الى تاريخ أو وقت أو يوم آخر، ومن ثم يبدو للمتلقي أن الرسالة صحيحة ولم يعتريها أي تغيير او الاختراق بينما الواقع هو غير ذلك؛ كأن يكون محتوى الرسالة "الموعد يوم السبت"، لكي تصبح بعد الاختراق ثم التعديل "الموعد يوم الاحد" وبالطبع بعد استلام الرسالة من طرف المتلقي لن يناوبه أي شك على أن الرسالة معدلة لان مضمونها كامل وسليم في نظر المتلقي<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 38.

<sup>2</sup> ذيب بن عياض القحطاني، مرجع سابق، ص 93-95.

لكن في الحقيقة المعلومة غير ذلك وقد تم تعديلها وهنا تكمن أهمية هذا العنصر في كشف سلامة المعلومة من أي تعديل.

### ت-استمرارية توفر المعلومة

إن حماية المعلومة والمحافظة على محتواها لن يكون كافيا بالمستوى المناسب في حالة عدم توفرها في الوقت المناسب او استحالة الوصول اليها في وقت الحاجة، وبالتالي كانت الحاجة الى عنصر استمرارية توفر المعلومة كعنصر ثالث لكي تتحقق العملية الوظيفية لأمنية المعلومة.

يعتمد دور هذا العنصر على توفير الخدمة التي تحمي النظام ليبقى في الخدمة متى ما كان الطلب على المعلومة في وقت مصرح به، ويكون هذا الامر خصيصا في مواجهة الهجمات أو أي خلل ممكن أن يصيب خدمات توفير المعلومة أو يحول دون توفرها، ويجدر الإشارة الى ان الهدف العام لديمومة المعلومة كما يطلق عليها في بعض الأحيان، أن تكون الشبكة والأجهزة والأنظمة والبرامج والخدمات متاحة في جميع الأوقات التي يطلبها المستخدم، وأن توفر لها الحماية من أي خطر ممكن أن يسبب لها عطل أو عدم القدرة على توفيرها في الوقت المناسب، وفي حالة حدوث بعض من الحوادث المعلوماتية غير المتوقعة، يجب أن يكون هناك البديل في كل من الشبكة والأجهزة والأنظمة، التي يجب أن لا تؤثر عملية إحلالها على وقت توفير المعلومة، وفقا لخطة طوارئ عملية تمت دراستها قبل وقوع الحادثة بدقة عالية، ومن بين الأمثلة على ذلك: هجمات الفيروسات وهجمات منع الخدمة أو حجبها<sup>1</sup>، وهنا تكون الحاجة للمستويات الاستراتيجية لأمنية المعلومة وبالضبط مستوى الامن المادي كما سيتم معالجته في الفرع الموالي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 96.

الفرع الرابع: المستويات الاستراتيجية لأمنية المعلومة

بعد التطرق الى اهم العناصر التي من شأنها أن تحقق لنا أمنية المعلومة، سنوجه تركيزنا في هذا الجزء إلى مستويات الاستراتيجية التي تفصل لنا اهم الطرق العملية في أمنية المعلومة والتي سنوضحها تحت النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- مستوى الامن المادي؛

2- مستوى امن الافراد؛

3- مستوى الامن التقني.

أولاً: مستوى الامن المادي

يتعلق هذا المستوى بدرجة اولى بأجهزة الحاسب الالي، والتي تلعب دورا مهما في انجاز مختلف المهمات اليومية الروتينية، والنشاطات المتكررة على مستويات متنوعة داخل الشركة أو مع روابط خارجية، وعلى الرغم من العلاقة المباشرة لأجهزة الحاسب بالمعلومة إلا أن الحماية على مستوى الامن المادي لا تكون مخصصة لها فقط، بل تتعدى إلى جوانب أخرى من التأمين من الحرائق، وتوفير الأمن داخل المؤسسة من أي أخطار، وكذلك التجهيزات اللازمة لها.

إن المقصود من هذا المستوى هو الحماية المستخدمة على المستوى المادي، عن طريق توفير كافة الوسائل والاليات التي تضمن الامن المادي للمؤسسة والذي يمكن أن نوضح عناصره واشكاله في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): امنية المعلومة الاستراتيجية على المستوى المادي

الاجراءات العملية لأمن المؤسسة	امن المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام أجهزة المراقبة عن بعد مثل الكاميرات؛</li> <li>- استخدام الإضاءة القوية خارج المبنى؛</li> <li>- الفصل بين موقف السيارات والمبنى؛</li> <li>- منع مبيت سيارات الزائرين أو العمال إلا بعد ترخيص؛</li> <li>- إنشاء مكتب استعلامي في مدخل المؤسسة.</li> </ul>	1- امن المبنى
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار موقع المبنى بعيد عن الاخطار البيئية؛</li> <li>- استخدام مواد مقاومة للحريق في البناء؛</li> <li>- تحديد مدخل موحد للأشخاص أو مصعد؛</li> <li>- تحديد مدخل آخر للأجهزة أو مصعد؛</li> </ul>	2- اختيار المبنى

<sup>1</sup> صونية بغنة، مرجع سابق، ص 158.

## الفصل الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

<p>- فصل جناح المبرمجين والمحللين وغرف التخزين في المبنى عن المدخل الرئيسي؛</p> <p>- ضرورة وجود أبواب مُحكَّمة في المناطق المحصورة واستخدام اقفال رقمية وبطاقات ممغنطة.</p>	
<p>- الاجتهاد في اخذ الأسباب المحكمة في اختيار موقع أمن للحاسوب وملحقاته؛</p> <p>- توفير معدات الإطفاء والعمل على فحصها دورياً؛</p> <p>- توفير شبكات التحسس للحريق وتزويدها بصافرات الانحدار؛</p> <p>- استخدام غاز الاوروغون ومجموعة غازات 200MF لإخماد الحريق لعدم الاضرار بالحواسيب.</p>	<p><b>3- الوقاية من الحريق</b></p>
<p>- ضرورة وجود جهاز ثانوي لتمويل الطاقة الكهربائية؛</p> <p>- تسييج المناطق الخارجية لتواجد الأجهزة الكهربائية؛</p> <p>- استخدام الألوان والرموز الدولية للإشارة الى التجهيزات الكهربائية؛</p> <p>- الصيانة الدورية للأجهزة الكهربائية؛</p> <p>- توفير أجهزة التكييف مع تأمين الفتحات والممرات من أي تجاوزات؛</p>	<p><b>4- حماية مصادر الطاقة الكهربائية</b></p>
<p>- حماية خطوط الهاتفية والتأكد من عدم وجود أجهزة غريبة على الكوابل؛</p> <p>- تأمين وحماية ممرات الكوابل والفتحات فيما بين الطوابق؛</p> <p>- الصيانة الدورية للخطوط الهاتفية والتجهيزات؛</p> <p>- توفير خطوط طوارئ وبديلة في حالة طوارئ؛</p> <p>- توفير تكنولوجيا ضد التصنت أو تداخل الخطوط فيما بينها.</p>	<p><b>5- الاتصالات الهاتفية</b></p>
<p>- الاغلاق الدائم لغرف الحاسب إلا للحاجة؛</p> <p>- تقليل المداخل لغرفة الحاسب وتزويدها بجهاز انذار؛</p> <p>- توفير أجهزة المراقبة خارج أوقات العمل؛</p> <p>- الصيانة المستمرة لأجهزتها الأمنية.</p>	<p><b>6- أمن غرفة تشغيل الحاسب</b></p>
<p>- إدخال أو اخراج الأجهزة لا يكون إلا بموافقة خطية من مسؤول؛</p> <p>- المرافقة الدائمة لمسؤولي الصيانة دون استثناء؛</p> <p>- وضع إجراءات صارمة في عمليات اخراج وإدخال الأجهزة خارج المؤسسة من اجل الصيانة او نقلها؛</p> <p>- مراقبة أماكن الطباعة؛</p> <p>فصل الطابعات عند الانتهاء من ساعات العمل وفي الاجازات.</p>	<p><b>7- أمن الأجهزة</b></p>
<p>- حفظ وسائط التخزين الاحتياطية في أماكن بعيدة عن الموقع؛</p> <p>- حماية وسائط التخزين في صناديق مقاومة للحريق والماء والزلازل في حالة حدوثها؛</p> <p>- الفحص الدوري لوسائط التخزين للتأكد من سلامتها؛</p> <p>- الاتلاف التام لوسائط التخزين التي لا حاجة لها.</p>	<p><b>8- أمن وسائط التخزين</b></p>

المصدر: صونية بغتة، مرجع سابق، ص 160.

### ثانيا: مستوى امن الافراد

يهتم هذا المستوى الإستراتيجي من امنية المعلومة بالتشديد الأمني على المعلومات الاستراتيجية من جانب الفرد، وذلك باعتباره المنفذ الأول لأغلب التجاوزات التي تمس حماية المعلومة الاستراتيجية؛ من عمليات اختلاس للمعلومة، سرقة، اعتراض للاتصالات وتلاعب بخصوصية بعض الموظفين، ويبقى المستخدمون المتعاملون مع المعلومات هم التهديد المستمر والمستعد لإلحاق الضرر بالمعلومات أو الكشف عنها والتعدي على أنظمة حمايتها، ويكون ذلك عمدا أو من خلال الخطاء أو النسيان، كما يُعدُّ عامة الموظفين الحلقة الأضعف في هذه المعادلة، إذ تكون حاجتهم للتدريب والتأهيل أكثر حاجة واستمرارية<sup>1</sup>.

تعتمد الكثير من الهجمات في خططها على الاستيلاء على المعلومات الاستراتيجية في التركيز على الموظفين -لكثرة ما تفرضه عليهم الحاجة في عملهم إلى التنقل والحركة الدائمة والمستمرة- لاستغلال نقاط الضعف لديهم، وهناك يكون المنفذ لدفعهم للإفصاح عن المعلومات السرية<sup>2</sup>، ونتيجة لذلك يستوجب تحصين الموظفين ضد تلك الهجمات وتوعيتهم فيما يتعلق بالأخطاء والاضرار المتعمدة وغير المتعمدة.

حماية أمنية المعلومة على المستوى الفردي هي عملية حساسة المصدر، وفي نفس الوقت مصدر قلق لجميع الجهات الفاعلة في الشركة، وعلى هذا الأساس من الضروري أن يدرك الجميع مدى حساسية المعلومة التي يحتفظ بها والممارسات الاحتياطية المحيطة بالمعلومة، مع معرفة الوقت المناسب لنشر تلك المعلومة داخليا كان ذلك ام خارجيا، وهو وعي لا بد منه على مسؤولية المؤسسة<sup>3</sup>.

كما يمكن للمؤسسة أن تشدد أكثر في أمنيها من خلال الإجراءات التالية<sup>4</sup>:

- استخدام سجل خاص بدخول وخروج الموظفين؛
- دفتر خاص بمواعيد ومواقيت دخول وخروج الزوار مع تفاصيل مرافقيهم داخل المبنى؛
- المتابعة والاطلاع على استخدام الموظفين لأنظمة المؤسسة، ومراقبة اتصالاتهم؛
- التحديث الدوري لكلمات المرور واستخدام طرق أكثر تعقيدا في تشفيرها؛
- في حالة نهاية مهام أي موظف يجب شطبه من قائمة الأشخاص المسموح لهم بالدخول، استخدام النظام وتغيير كلمة المرور؛
- اختيار الموظفين بطرق تخدم النظام الأمني للمؤسسة وتجرى من يخول له الامر بالإضرار بالنظام المعلوماتي للمؤسسة في عقد العمل.

<sup>1</sup> ذيب بن عياض القحطاني، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi، Op Cit، p 20.

<sup>4</sup> صونية بغنة، مرجع سابق، ص 161.

### ثالثاً: مستوى الأمن التقني

يهتم هذا المستوى عامة بالبرامج التطبيقية المثبتة على أجهزة الحاسب، والتي يمكن القول أن أجهزة الحاسب الآلي ماهي إلا مواد تستجيب ولا تنتج أي عمل إلا بإدخال نظام التشغيل (القلب النابض) إليها، والتي يجب حمايتها وضمان عملها بالشكل الصحيح، وإلا سيكون هناك خلل في مكون أساسي من أصول أنظمة الحاسب الآلي<sup>1</sup>، كما يختلف مستوى الامن التقني من منظمة لأخرى وذلك باختلاف الأنظمة التكنولوجية والبرمجيات التي تستخدمها ومدى تطورها، رغم ذلك التباين التقني في استخدام هذا المستوى إلا هناك عناصر مشتركة يمكن أن نقدمها في ما يلي<sup>2</sup>:

أ- وسائل الامن المتعلقة بالتعريف؛

ب- وسائل حماية سرية المعلومات الاستراتيجية؛

ت- الجدران النارية؛

ث- الامن القانوني؛

ج- برمجيات كشف ومقاومة البرامج الضارة.

بعد ان عددنا هذه العناصر سنحاول أن نقدم مختصر لكل منها على النحو الآتي:

#### أ- وسائل الامن المتعلقة بالتعريف:

المقصود بها الهوية والكيفية التي من خلالها يسمح للمستخدم أو الفرد الذي يريد أن ينفذ إلى المعلومة لكي يطلع عليها، يتمحور هذا العنصر حول كلمة المرور (Password)، والتي أُستحدثت خصيصاً لنفس السبب الذي استحدثت من اجله مفتاح باب البيت، إلا أن البيت في هذه الحالة ممكن أن يكون جهاز الحاسب، ملفات تحمل معلوماتك الشخصية، سجلات سرية ذات معلومات حساسة في المؤسسة وما إلى ذلك من معلومات ابتغاء تأمينها من أي اختراق.

<sup>1</sup> ذيب بن عياض القحطاني، مرجع سابق، ص 215.

<sup>2</sup> صونية بغة، مرجع سابق، ص ص 161-164.

كما يجدر الإشارة إلى ان قيمة كلمة المرور تكون بقيمة ما تحميه من معلومات، في الواقع كلمة المرور هي أول باب يتجرأ المهاجم على طرقة قبل أن ينتهج طرق أخرى، وتعتبر من أرخص الطرق للتحكم بالدخول في النظام، ولحماية فعالة يتطلب في كلمة المرور ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ الاختيار الأمثل لكلمة المرور كي لا تكون سهلة التخمين؛
- ✓ السرية التامة وعدم اطلاق الغير عليها؛
- ✓ تغييرها دورياً.

بالإضافة إلى ما سبق هناك خطوات تساعد على اختيار كلمة مرور قوية وهي<sup>2</sup>:

- تجنب أن تكون كلمة المرور كلمة واحدة مثل: islam, Salim؛
- لا تتضمن كلمة المرور معلومات شخصية مثل تاريخ الميلاد او البلد؛
- لا ينبغي ان تقل كلمة المرور على 10 خانات؛
- جعل كلمة المرور تتضمن خليط (الاحرف الصغيرة والكبيرة، أرقام والرموز الخاصة)؛
- احتوائها على اختصارات لكلمات أو جملة مع استبدال الاحرف بالأرقام التي تشبهها كتابة مثل حرف ا برقم 1، وحرف 0 برقم 0 على سبيل المثال؛
- تجنب احتواء كلمة المرور لكلمة المستخدم.

تجدر الإشارة في هذه النقطة إلى أن هناك طرق أكثر تقدماً في التحقق من هوية المستخدم بالمقاييس الحيوية (Biometrics)، والتي تتسم عن كلمة المرور بما يلي<sup>3</sup>:

- لا حاجة الى حفظها او تذكرها، لأنها تستخدم الصفات البشرية؛
  - استحالة اعطاء الصفات البشرية من شخص لأخر؛
  - من المستحيل ان تُفقد الصفات البشرية في حالة الحاجة للوصول لتلك المعلومة؛
- تتمثل هذه المقاييس الحيوية في كل من تقنيات التعرف عن طريق بصمة الأصابع، اليد، الوجه، شبكة العين وعن طريق الصوت.

### ب- وسائل حماية سرية المعلومات الاستراتيجية

<sup>1</sup> خالد بن سليمان الغثير، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 51-53.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 54-55.

تستخدم هذه الوسائل تقنيات التشفير وهي عبارة عن خوارزميات، والتي تحمي المعلومة الاستراتيجية من خلال تحويلها الى اشكال يستحيل قراءتها إلا من خلال خوارزميات فك التشفير، ومن بين اشهر تلك الخوارزميات هي خوارزمية RSA والتي تستخدم مفاتيح لفك التشفير، مفتاح عام في متناول المستخدمين ومفتاح خاص يستخدم من طرف مستقبل الرسالة، بالإضافة الى ذلك هناك طرق أخرى للحماية وهي حماية نسخ الحفظ الاحتياطي، ذلك بأخذ نسخة من البيانات وتخزينها في مكان آمن وتستدعى وتستخرج عند الحاجة إليها، حيث تكون النسخة التي طُلبت هي النسخة الاحتياطية لتكون هي النسخة العاملة وهو إجراء احتياطي لا أكثر<sup>1</sup>.

### ت- جدران الحماية (النارية) (Firewall)

يتمثل جدار الحماية في نظام مؤلف من برنامج (Software) يجري في الحاسوب، على ان يتمتع ذلك الحاسب بالقدرة على تلبية المتطلبات الفنية الخاصة بجدار الحماية، خاصة في حالة المنشآت الكبيرة والتي تستدعي بناء جهاز حاسوب آلي لها خصيصا، لمعالجة البيانات بسرعة فائقة وتعدد خدماته بالمقارنة مع جدار الحماية للمنشآت الصغيرة او الشخصية، والفكرة اشبه بنقاط التفتيش التي تسمح بمرور اشخاص وتمنع اخرين انطلاقا من تعليمات مسبقة، وهناك ثلاثة اشكال لجدران الحماية والمتمثلة في<sup>2</sup>:

- جدران الحماية لحماية المنشآت الكبيرة؛
- جدران الحماية لحماية المنشآت الصغيرة؛
- جدران الحماية لحماية الأجهزة الشخصية.

### ث- الامن القانوني

هو شكل من اشكال الامن الذي تكفله الأنظمة والقوانين للأشخاص والمؤسسات على الإنتاج الفكري، العلمي او الفني، وهي عبارة عن حماية تحفظ للمؤلفين الحماية المادية والمعنوية تحت مسمى الحماية الملكية الفكرية، كما تشمل حقوق الملكية الفكرية لمعلومات استراتيجية بالنسبة للمؤسسات والمتمثلة في اسرار التجارة، حقوق التأليف وبراءات الاختراع<sup>3</sup>.

### ج- برمجيات كشف ومقاومة البرامج الضارة

<sup>1</sup> صونية بغتة، مرجع سابق، ص 163.

<sup>2</sup> خالد بن سليمان الغثير، مرجع سابق، ص 88.

<sup>3</sup> صونية بغتة، مرجع سابق، ص 164.

إن الكشف والمقاومة لمثل هذه البرامج يكون من خلال استخدام حزمة برامج يتم تثبيتها على أجهزة الحاسب الآلي، مع أن دور هذه البرامج لا يكمن إلا في عملية الكشف والمقاومة، بل يتعدى ذلك إلى القضاء عليها وإزالتها، ومن أشهر تلك الحزم ما يلي<sup>1</sup>:

- حزمة برامج (McAfee)؛
- حزمة برامج (Symantec)؛
- حزمة برامج كاسبر سكاي (Kasper SKY)؛
- حزمة برامج نورتون (Norton)؛

من أجل الحصول على فاعلية أكبر في حماية هذه الهجمات ومقاومتها تتبع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- التحديث الدوري والآلي لبرامج مكافحة؛
- تحديث نظام التشغيل الدوري والآلي لسد الثغرات الأمنية؛
- تحميل ملفات الإصلاح الأمنية الخاصة بأنظمة التشغيل والبرامج التطبيقية الأخرى؛
- عدم فتح مرفقات البريد الإلكتروني التي لها امتدادات تشغيلية مثل: (scr) (exe.vbs) (txt.vbs)؛

كما يمكن أن يكون تشغيل برامج مكافحة على الطرق التالية<sup>3</sup>:

- تحديد جدول زمني للتشغيل (عند منتصف الليل من كل يوم)؛
- عند الطلب من طرف المستخدم في أي وقت؛
- عند تشغيل البرامج أو فتح الملفات أيا كان نوعها، ويكون ذلك قبل عملية الفتح الفعلية للتأكد من خلوها من أي أضرار.

<sup>1</sup> ذيب بن عياض القحطاني، مرجع سابق، ص 227.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 228.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 229.

### المطلب الثالث: البعد الهجومي "التأثير".

إن بناء نموذج متكامل لسيرورة الذكاء الاقتصادي في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها أي مؤسسة أو منظمة تستدعي بعدا ثالثا لا غنى عنه، وذلك لكي تكون المؤسسة في القمة من جانب التحكم في نشاطها ومسايرة الظروف التي تكون في البيئة الإنتاجية، إذ انه من غير المعقول ان لا تتأثر أي مؤسسة بمحيطها التي تشط فيه من تنافسية شرسة قد تقضي عليها نهائيا، وفرص تسمح لها بالنمو والتطور اكثر، بالإضافة الى ان بقائها في الساحة الإنتاجية، ومحافظة على مكانتها في السوق مع استمرارية نشاطها، تستوجب عليها أن تخلق شكلا من اشكال التأثير في محيطها لكي تحافظ على مكانتها، والذي يتمثل في: "استخدام المعلومة بطريقة تمكن المشروع من العمل لجعل بيئة المؤسسة اكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية"<sup>1</sup>؛ أي البعد الهجومي للذكاء الاقتصادي.

يستمد هذا البعد أهميته من خلال التأثير الذي يحققه في المحيط، وبواسطته تتمكن المؤسسة من استخدام المعلومة كوسيلة للضغط بالطرق الشرعية، التي تتماشى مع تحقيق مصالحها وأهدافها المسطرة، وبالأخص على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم التأثير.

يرى Jakobiak أن " سيرورة التأثير بمثابة تحضير، إعداد وإنجاز استراتيجيات العمل الموجهة لحيازة الفرص المعقدة وإقناع صناع القرار (أفراد، هيئات... إلخ) بتغيير موقفهم التنافسي والقانوني بفضل استغلال شبكة المعلومات المتوفرة، وهي تمثل مساراً ضرورياً لتغيير قناعات الهيئات المستهدفة مثل: المؤسسات المنافسة، المنظمات المهنية، الدول والهيئات الحكومية والغير الحكومية، ومؤسسات المجتمع المدني... إلخ"<sup>3</sup>.

حسب الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFDIE)؛ فإن التأثير يهتم بتغيير المحيط بصورة تؤدي إلى تغيير قواعد اللعبة عند الاقتضاء من أجل استفادة المنظمة، مع تحديد وقيادة استراتيجيات التأثير التي تؤهل المنظمة لتموقع أحسن في الأسواق، والاستفادة من صورة أفضل ومقاييس ملائمة

<sup>1</sup> بوزليفة شهرة، غلاب نعيمة، واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية حجر السود بسكيكدة-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ديسمبر 2019، المجلد 06، العدد 03، ص 386.

<sup>2</sup> سمية نصري، شافية حجاج، نموذج مقترح لواقع تطبيق عناصر الذكاء الاقتصادي -دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، مارس 2019، المجلد 04، العدد 01، ص 40.

<sup>3</sup> وسام داي، مرجع سابق، ص 21.

## الفصل الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

واستقطاب الاهتمام للمنتوجات، التي تستجيب لكل من حاجيات المستهلكين والبيئة الإنتاجية في نفس الوقت<sup>1</sup>.

المقصود بالتأثير خلق حالة من الحركة في وجهة معينة، وغالبا ما يكون ملتبسا بمفهوم الفساد ومحاولة تجاوز الحدود، من اجل تحقيق الأهداف المبتغاة، وهو الالتباس الذي يعتري هذا المفهوم لدى الفرنسيين من غبش وعدم وضوح، على عكس تيار شمال القارة الامريكية أو الكتابات الأنجلوسكسونية، والذي يعتبر ذو نظرة إيجابية، وسمعة حسنة والذي يتمحور حول مجموعة من الأشخاص يقومون بنشاطات فعالة، تؤدي الى خلق تأثير على السياسة من اجل فرض أو إعطاء الأولوية لتوجهاتهم ومصالحهم، وهنا وجب ان نشير الى أن طبيعة التأثير في الذكاء الاقتصادي قانونية لا لبس حولها، كما يستوجب التأثير حضور الروح الجماعية في تحقيق الفائدة العامة للأعوان المختلفين، تفيد هذه الروح الجماعية في الدفاع عن المصلحة الجماعية، وتضمن التمتع بالقوة الاقتصادية في مواجهة المنافسين والحكومات، ومنه تساعد المجموعة في التأثير على الفاعلين الاقتصاديين، وتمكين الحلفاء في تسيير الازمات، مع تعزيز التواصل الفعال<sup>2</sup>، إن تدخل التأثير في عملية اتخاذ القرار يكون من باب استخدام تقنيات الضغط المباشر او غير المباشر، والتي تبنى على أساس ضخ معلومات التأثير المحصلة في عملية اتخاذ القرار لصالح المنظمة أو المؤسسة، ويمكن أن نسرده بعض الخصائص المرتبطة بممارسات التأثير فيما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ كيفية توجه التحولات الجيوسياسية الحالية، لفهم كيفية ممارسة مختلف القوى المتاحة كمكمل أو مقيد لقوة التأثير؛
- ✓ استراتيجية كيفية صياغة صورة المنظمة عند حدوث أزمات داخلية لتفادي انهيار سمعتها مع الحفاظ على العلاقة الحسنة مع وسائل الاعلام، الشبكات الرسمية وغير الرسمية ومنظمات المجتمع المدني؛
- ✓ كيفية ترجمة وتوجيه الأداء على الشبكات المهنية، الإعلامية والقطاعية التي تنتمي اليها المنظمة؛
- ✓ عدم انفصال فكرة التأثير وإستراتيجياتها عن مفهوم الممارسات الاقتصادية من بيع وشراء بالعقود الآجلة، انهيار أسعار البورصة، تقلب اسعار البترول إلى جانب التأثير الثقافي

<sup>1</sup> حميدوش أمحمد، الذكاء الاقتصادي "فهمه وإنشأؤه وتأصيله واستعماله"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر -3-، 2014، ص 103.

<sup>2</sup> Emeric Saltet، Op Cit، p 112.

<sup>3</sup> وسام داي، مرجع سابق، ص 22.

والسياسي من خلال جملة التحديات المصاحبة للتنمية الإنسانية كموجة الاهتمام بالتنمية المستدامة والامن الأخضر؛

✓ احتياج ممارسات التأثير لمنظومة كاملة وفورية من اليقظة الاستراتيجية والحساسة مع تجنيد اليات الذكاء الاقتصادي، وهو الامر الذي يجعل من بعد التأثير بعدا أساسيا من ابعاد الذكاء الاقتصادي؛

✓ شمولية التأثير للعلاقات التي تربط الفاعلين الاقتصاديين مع القوى الأخرى، السياسية والاجتماعية عن طريق تشكيل جماعات ضغط تتحرك وفقا لتدفق المعلومة واختيار الكيفية الملائمة للتأثير: التفاوض، التراجع والهجوم وهي كلها سيناريوهات تمكن السلطة القانونية لصناع القرار من اجل التأثير؛

✓ سياسة التأثير تعتمد على منطق تشابك العلاقات المهنية والشخصية وهي حلقة مهمة في سيرورة اتخاذ القرار .

بالوصول الى مفهوم التأثير (influence) يستوجب علينا ان نشير الى مدى تداخله مع مفهوم الضغط (lobbying)، يمكن ان نقول اصطلاحا: ان التأثير هو "نشاط مستمر يُمارسُ ببطء، ويستهدف شخصا أو شيئا ما، ويُنتج أثرا عن بُعد" أما الضغط فيعني: "نشاط منظم على مستوى المؤسسات، أو الهيئات، أو التجمعات المهنية، أو الاقتصادية، ويستهدف الدفاع عن حقوق ومصالح فئة أو جهة معينة، أمام التنظيمات التي من شأنها اتخاذ القرارات المؤثرة عليها"<sup>1</sup>، رغم هذا الفصل والتفريق بين المفهومين غير المتناقض إلا انه قد جُمعَ بينهما في الذكاء الاقتصادي لكي يمثلا البعد الثالث؛ مع الإشارة إلى أن كلا المصطلحين يستخدمان كمترادفان في الكثير من البحوث العلمية للبعد الهجومي للذكاء الاقتصادي.

ومنه نقول ان التأثير هو عبارة عن مفهوم يمثل استراتيجية إقناع لا فرض، وذلك الذي يُعبرُ عنه برفض المنظمة أو المؤسسة للظروف والواقع الذي تنشط فيه، من خلال البحث ودراسة المعلومات التي توصلت اليها عن طريق تطبيق اليقظة الاستراتيجية، ثم بثها في المحيط من اجل التأثير على الفاعلين الاقتصاديين وتوجيه أو تغيير آرائهم أو قراراتهم، والتي بدورها تؤدي إلى مستجدات وظروف جديدة تخدم إستراتيجية المنظمة وتسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة.

<sup>1</sup> مفاويزب منصف، مرجع سابق، ص 111.

### الفرع الثاني: أساليب سياسة التأثير

تختلف سياسات التأثير وأساليبها باختلاف الظروف والمجالات التي تنشط فيها المنظمة، ومن تلك الأساليب ما يلي:

1- إجراءات التأثير بالثقة: يسعى من خلال هذا الأسلوب إلى بناء علاقات ثقة من أجل ضم

الآخرين إلى المشروع المستهدف أو نحو تحقيق هدف ما، في حالة تعذر الوصول إلى معلومة معينة، يتم التوجه إلى بعض المقربين من الفرد أو الهيئة من أجل إقناعهم بالفكرة والحصول على المعلومة المرجوة، بالاعتماد على معلومات حقيقية، قابلة للتحقيق، موثوق بها وذات مصداقية<sup>1</sup>.

2- إجراءات التأثير بالتواطؤ أو الالتزام: يستخدم هذا الأسلوب أنواع مختلفة من المعلومات مع

احترام معايير الصدق والمصداقية، كما تستخدم خطط على حسب العلاقات المستهدفة؛ عبر تقديم خدمات صغيرة للطرف المعني، كتقديم هدايا أو خدمات لمتخذي القرار لدى الهيئة المستهدفة، لخلق شكل من أشكال الالتزام والتواطؤ، ويتميز هذا الأسلوب بالغموض والهشاشة<sup>2</sup>.

3- الاعتماد على المعلومة السرية: يستخدم هذا الأسلوب المعلومة بالدرجة الأولى كبقية الأساليب

الأخرى، مع استهداف القضاء على الخصم أو على الأقل إضعافه، والغرض منه زعزعة الاستقرار بالهجوم على المنافس.

4- إجراءات تسويق القرارات: ذلك بالاعتماد على تسويق قرارات من طرف الأشخاص ذو التأثير

الادبي، الفكري أو العلمي، التي تخلق تأثير غير المباشر أو مباشر بالاتجاه المنشود.

5- إجراءات الدعاية المظلمة: تكون بنشر دعاية مظلمة ضد الخصم أو المنافس، بهدف زعزعة

موقعه التنافسي، أو ما يمكن أن يواجه به، ويُتصدى لهذه التقنية بالتحكم الجيد في المعلومات وبث الحقيقة لإخماد شرارات تلك الدعاية.

<sup>1</sup> بوريش احمد، مرجع سابق، ص 78.  
<sup>2</sup> مفاويب منصف، مرجع سابق، ص 112.

### خلاصة الفصل الأول

تناولنا في الفصل الثاني دراسة الإطار النظري لمفهوم الذكاء الاقتصادي لدى من خلال محاولة لإعطاء تطور ونشأة المفهوم وتسلسله زمنياً. بالإضافة الى تعريفه ومحاولة توضيح الضبابية في المفهوم والمتداخلة بين المدرستين الفرنكوفونية والانجلوسكسونية، ثم عرجنا على توضيح مراحل الذكاء الاقتصادي. التي تبدأ من مفهوم تحديد الحاجة للمعلومة، ثم مرحلة جمع المعلومة وكيفيةها، والتي تسوقنا الى وجوب الاستفادة من تلك المعلومة، عن طريق استخراج القيمة المضافة للمعلومة من خلال معالجة وتحليل المعلومة. وصولاً الى عملية اتخاذ القرار ونشرها وبثها في المحيط من اجل التأثير. كما حاولنا في هذا الفصل الالمام بالأبعاد الثلاثة للذكاء الاقتصادي. ويمكن ان نلخص اهم ما جاء في هذا الفصل كما يلي:

- يعتبر مفهوم الذكاء الاقتصادي جديد في مظهره قديم في مضمونه؛
- يمكن ان نشير للذكاء الاقتصادي على انه جزء من استراتيجية كلية، ومنهج ينسق بين مجموعة من التقنيات المعلوماتية الحديثة؛ من اجل الاستفادة من البيانات المتوفرة؛
- يساعد الذكاء الاقتصادي من خلال مراحلها في دراسة المعلومة في عملية اتخاذ القرارات الملائمة؛
- يستمد الذكاء الاقتصادي أهميته من وظيفته في استغلال المعلومات وتوظيفها؛
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية بعداً ضمناً استعلامياً يخدم الذكاء الاقتصادي؛
- أن كلا من التأثير والضغط مصطلحين يستخدمان كمترادفين في البعد الهجومي للذكاء الاقتصادي، في الكثير من البحوث العلمية.

## الفصل الثاني:

# أساسيات صناعة السياحة

### تمهيد الفصل

تستمد السياحة صورتها المعاصرة من دورها الجوهري في إنعاش اقتصاديات الأمم، وتعزيز حضورها الدولي بفضل أهميتها الاستراتيجية الثابتة؛ إذ كشفت بيانات منظمة السياحة العالمية لعام 2024م، عن تحقيق عوائد بلغت 1.7 مليار دولار بنمو قدره 10.5%. وبناءً عليه، بات من الضروري تركيز الجهود العلمية والاستثمارية لتطوير هذه الصناعة وتنميتها، عبر ضخ استثمارات تليق بحجم هذا القطاع لضمان تعظيم المردود الاقتصادي الذي يفوق بكثير حجم التكاليف والجهود المبذولة فيه.

يتناول هذا الفصل اللبنة الأساسية للصناعة السياحية عبر ثلاثة مباحث؛ يبحث الأول في مفاهيم السياحة وأبعادها التنموية وأثرها في القطاعات المختلفة، بينما يستعرض المبحث الثاني الأدوار التنظيمية للهيئات المساهمة في تطوير النشاط السياحي وأهدافها الاستراتيجية، وصولاً إلى استعراض الشركاء الفاعلين من القطاعات المكملة. ولأن البحث يتخذ طابعاً اقتصادياً، حُصص المبحث الثالث لتحليل السوق السياحي وتفاعلاته، بدءاً من مقومات الجذب وصولاً إلى طبيعة المنتج السياحي كخدمة اقتصادية متكاملة.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية في السياحة.

نالت صناعة السياحة اهتماماً متعظماً، حيث شهدت تحولاً جذرياً من مجرد ممارسات بدائية تقتصر على تأمين الاحتياجات الأساسية<sup>1</sup>، إلى قطاع اقتصادي متكامل، ويتجلى ذلك في تنوع أنماط النشاط السياحي وتغير النظرة المجتمعية تجاه هذه الصناعة؛ لذا سنسعى في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم السياحة والسائح، مع تبيان أهميتها والمصطلحات المرتبطة بها.

### المطلب الأول: تعريف السياحة والسائح.

بلغ قطاع السياحة مراتب متقدمة نتيجة الزخم والاهتمام الكبير الذي يشهده في الآونة الأخيرة، ولغرض الإحاطة الشاملة بهذه الصناعة وفهم ركائزها، كان لزاماً علينا تفصيل وتوضيح أبرز المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بها.

### الفرع الأول: تعريف السياحة

يعود ظهور مصطلح السياحة في اللغة العربية إلى زمن بعيد يناهز أربعة عشر قرناً، حيث ارتبط بمدلول السير في الأرض وجريان المياه وانسيابها؛ وتتجلى عراقية هذا اللفظ في وروده بالقرآن الكريم ضمن سياقات متعددة، نذكر منها الآيات الآتية، بسم الله الرحمن الرحيم "براءة من الله ورسوله إلى الذين عهدتم من المشركين\* فسيحوا في الأرض أربعة أشهر واعلموا أنكم غير معجزي الله وان الله مخزي الكافرين"<sup>2</sup>، يشير المصطلح في هذا الموضع أن المولى عز وجل ضمن الأمان في الأرض أربعة أشهر لمن كان يحدثهم من بني آدم<sup>3</sup>، كما في قوله سبحانه تعالى: "عسى ربه إن طلقكن أن يبدله أزواجاً خيراً منكن مسلمات مؤمنات قانتات تائبات عابدات سائحات ثيبات وأبكاراً"<sup>4</sup>؛ قال ابن عباس والحسن وابن جبير وقال زيد ابن اسلم وابنه عبد الرحمن ويمان: مهاجرات، وقال زيد وليس في أمة محمد صلى الله عليه وسلم

<sup>1</sup> الظاهر نعيم، سراب الياض، مبادئ السياحة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 11.

<sup>2</sup> المصحف الشريف، سورة التوبة، الآيتين رقم 1 و2.

<sup>3</sup> الباز أنور، التفسير التربوي للقرآن الكريم، المجلد الأول، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 559.

<sup>4</sup> المصحف الشريف، سورة التحريم، الآية 5.

سياحه الا الهجرة، والسياحة الجولان في الأرض، وقال الفراء والقنبي وغيرهما سمي الصائم سائحا لان السائح لا زاد معه، وانما يأكل من حيث يجد الطعام، وقيل ذاهبات في طاعة الله عز وجل<sup>1</sup>.

أما فيما يخص اشتقاقه من المنظور اللاتيني، فإن اللفظ اللغوي للسياحة تعود جذوره إلى « Tourisme » في مصدره إلى الكلمة اليونانية « Tornos » والتي استُوعبت ضمن اللغة اللاتينية، لتعبر في مدلولها عن المسار أو الحركة الدائرية<sup>2</sup>، و هو ما يجسده مفهوم التنقل السياحي الذي يبدأ من نقطة معينة وينتهي بالرجوع إليها؛ فباعتبار هذا العنصر ركيزة في تعريف السياحة، يصبح المكوث خارج موطن الإقامة ظرفياً ومؤقتاً، يليه حتماً العودة إلى المقر الأصلي.

لبلورة مفهوم دقيق لمصطلح السياحة، سعى جملة من الخبراء والباحثين في هذا الحقل إلى تقصي الجذور والمنابع المكانية لنشأتها، والتزاماً بمقتضيات الأمانة العلمية، سنعمل على استنباط المعنى الشامل للسياحة عبر مراجعة التعريفات الأكثر شيوعاً في الأدبيات المتخصصة؛ حيث ركز كل باحث في طرحة على زاوية معينة يراها جوهرية في توصيف هذا النشاط، ومن أبرزها:

• «Guyer Freuller» سنة 1905 عرّف السياحة على أنها "ظاهرة من ظواهر العصر التي تتبثق من الحاجات المتزايدة للحصول على الراحة و الاستجمام و تغيير الجو والإحساس بجمال الطبيعة وتذوقها والشعور بالبهجة والمتعة في الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة وهي ثمرة تقدم وسائل النقل"<sup>3</sup>.

سلط هذا التعريف الضوء على البُعد الطبيعي للسياحة، ودور البيئة البكر في منح الفرد الراحة والاستجمام، مبرزاً حاجة الإنسان الملحة للاسترخاء بعيداً عن ضغوط المدينة وروتين العمل، عبر توظيف مصطلح "التغيير" لكسر النمط المعتاد، وربط ازدهار هذا المفهوم بتطور قطاع النقل. وبالرغم من ذلك، يُلاحظ إغفال التعريف للجوانب التجارية والرياضية للسياحة، أو حتى الرحلات الهادفة للاستكشاف والبحث العلمي.

<sup>1</sup> أبو عبد الله محمد بن احمد بن ابي بكر بن فرح الانصاري الخزرجي شمس الدين القرطبي، الجامع لأحكام القرآن -تفسير القرطبي- ، تحقيق أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش، دار الكتب المصرية، القاهرة الطبعة الثانية، 1964م، ص 194.

<sup>2</sup> بظاظو إبراهيم خليل، الجغرافيا السياحية "تطبيقات على الوطن العربي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 23.

<sup>3</sup> ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. 2007، ص 22.

• « **Edmond Picard** » وهو أستاذ بجامعة بروكسل سنة 1910م في مقال له تحت عنوان "صناعة المسافر" نشر: "أن المهمة التي تقوم بها السياحة والمدى الواسع الذي تعمل فيه كل فروعها لا يتضح فقط من وجهة أولئك السائحين ولكن من الوجهة المالية، أي من جهة الأموال الوفيرة التي ينفقها السائح وينتفع بها أولئك الذين ينتقل إليهم السائح ويتجول في بلدانهم وتكون الفائدة مباشرة لصناعة الفنادق وغير مباشرة عن طريق المصاريف التي ينفقها السائح لإشباع رغباته سواء من أجل التعليم أو المتعة"<sup>1</sup>.

• وقد نشر الكاتبان **HUNZIKER, KRAFT** في كتابهما المعنون بـ "النظرية العامة للسياحة" صياغة تعريفا للسياحة يستوعب كافة الروابط والتأثيرات والظواهر الطبيعية، إضافة إلى العلاقات المادية والمعنوية المترتبة على إقامة السائحين، وذلك وفقاً لما يلي: "السياحة هي المجموع الكلي للعلاقات والظواهر الطبيعية التي تنتج من إقامة السائحين طالما أن هذه الإقامة لا تؤدي إلى إقامة دائمة أو ممارسة أي نوع من العمل سواء كان عملاً دائماً أو عملاً مؤقتاً".

• اعتمدت الأمم المتحدة للسياحة ( **UNWTO** ) التعاريف التالية من أجل توضيح هذا المفهوم:

- السياحة: هي مجموعة الأنشطة التي يقوم بها مجموعة من الأشخاص في سفرهم وإقامتهم في أماكن خارج محيطهم المعتاد، من أجل الترفيه، أعمال أو أهداف أخرى<sup>2</sup>.
- الزائر: هو مسافر يقوم برحلة إلى وجهه معينه خارج بيئته المعتادة لمدة تقل عن سنة، ويكون ذلك لغرض معين: عمل، ترفيه، أو غرض شخصي، بحيث أن لا يكون ذلك من أجل عمل لدى جهة مقيمة في البلد الذي يزوره، وتعتبر هذه الرحلات التي يقوم بها هذا المسافر رحلات سياحية، وتلخص كل النشاطات التي يقوم بها هذا المسافر تحت مفهوم السياحة.

<sup>1</sup> هدير عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وأفاق تطورها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نفود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 26.

<sup>2</sup> Lozato-Giotart Jean-Pierre, Leroux Erick, Balfet Michel, **Management du Tourisme**, PEARSON, 3eme édition, France, Paris, 2012, p 6.

كما يمكن أن نميز بين شكلين من الزوار حسب الأمم المتحدة للسياحة؛ السائح وهو الذي يتضمن لمفهوم الزائر بشرط أن يتخلل رحلاته السياحية إقامة ليلة واحدة خارج محيطه المعتاد؛ أما المتنزه فإنه يختلف عن سابقه بأن يكون خلال نفس اليوم دون أن يتعدى مدة يوم<sup>1</sup>.

قدم هذا التعريف تصوراً شمولياً للسياحة دون حصرها في نشاط بعينه، بوصفها حزمة من الأنشطة المترابطة، مستخدماً عبارة "أهداف أخرى" التي تفتح المجال لغايات متعددة دون تخصيص مقصد محدد وفق منظور منظمة الأمم المتحدة للسياحة؛ حيث ركز الطرح على التفرقة الجوهرية بين مفهومي "السائح" و"المتنزه"، وذلك بالاعتماد على معيار الفترة الزمنية التي يقضيها كل منهما في وجهته السياحية.

• عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية السياحة (OCDE) السياحة على أنها هي تلك الأنشطة التي يقوم بها الأشخاص في سفرهم وإقامتهم في أماكن خارج محيطهم المعتاد، لكن ليس أكثر من سنة كاملة ومنتالية، بغية الترفيه، أعمال، أو أسباب أخرى غير مرتبطة بنشاط ربحي في المكان المقصود.

سلكت هذه المنظمة بدورها منهجاً غير محدد بأنشطة بعينها، مع التركيز على أن تكون الدوافع الكامنة وراء التنقل خالية من أي هدف ربحي داخل الوجهة السياحية المقصودة.

• أدت الأهمية المتزايدة للسياحة من طرف الدول إلى خلق جو من الاهتمام لدى لجنة خبراء للإحصاء التابعة لعصبة الأمم سنة 1937 اهتماماً بالغا بهذه الظاهرة<sup>2</sup>، الذي تجلّى في تقديم مفهوما لها على أنها تنقل الأشخاص إلى مكان غير المكان الذي يقيمون فيه لمدة لا تقل عن 24 ساعة، مع استثناء تنقلات العمل أو الدراسة، كما سيتم توضيح ذلك في مفهوم السائح.

بناءً على تحليلنا للتعريفات السابقة، نستخلص تركيز الباحثين على المحاور التالية في وصف الظاهرة

السياحية:

-

<sup>1</sup> United Nations, **International Recommendations for Tourism Statistics**, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division, Series M No. 83/Rev.1, New York, 2010, P 10.

<sup>2</sup> حمدي عبد العظيم، اقتصاديات السياحة - مدخل نظري علمي متكامل، مكتبة الزهراء للشرق، 1997، ص 17.

- تتمثل الركيزة الأولى في تعريف السياحة في طبيعة الأعمال المنجزة، والتي لا تكتسب صفتها السياحية إلا بارتباطها بالشرط التالي؛ بمعنى أن تلك الممارسات لا تُصنف ضمن الأنشطة السياحية إلا إذا نُفذت فعلياً خارج النطاق المعتاد لإقامة الفرد؛
- عنصر المكان والارتحال، ويُقصد به الانتقال من مقر الإقامة الدائم إلى إقامة مؤقتة، أو مبارحة المحيط المعتاد نحو وجهة غير مألوفة؛ حيث أجمعت أغلب المنظمات والباحثين على تحديد حد أدنى للمكوث في البلد المقصود لا يقل عن 24 ساعة، وبشرط ألا تتخطى مدة هذه الإقامة سنة كاملة

لم يقتصر الباحثون على تحديد أبعاد الأنشطة والزمان والمكان لهذا المفهوم، بل تعدوا ذلك إلى إرساء قاعدة عدم الربحية في الممارسات التي يقوم بها الفرد، والتأكيد على صبغتها الاستهلاكية المصروفة في الوجهة المقصودة.

- ✓ يمكننا إيجاز مفهوم السياحة، بناءً على ما سبق، بأنها جملة الأنشطة التي يمارسها الفرد خارج بيئته المعتادة، لفترة زمنية تزيد عن 24 ساعة ولا تتخطى العام الواحد، وذلك لأهداف تعليمية أو ترفيهية أو غايات أخرى شريطة عدم الارتباط بنشاط يدر عائداً مادياً.

### الفرع الثاني: تعريف السائح

تمت بلورة تعريف السائح لدى عصابة الأمم من قِبل لجنة الخبراء الإحصائيين سنة 1937 ضمن عدة مواصفات كالتالي<sup>1</sup>:

- 1- المرتحل طلباً للترفيه، أو لأغراض علاجية، أو لغايات شخصية؛
- 2- المسافر لأهداف سياسية، دينية، رياضية، أو للمشاركة في اللقاءات الرسمية؛
- 3- المتنقل لدوافع تجارية أو من أجل إنجاز صفقات وأعمال مهنية؛
- 4- المشارك في رحلات بحرية مهما كانت مدة بقائه، حتى وإن لم تتجاوز الساعة.

في المقابل، استبعدت اللجنة الفئات الآتية من تصنيف السائح:

- 1- القادم بقصد الاستقرار واتخاذ موطن إقامة دائم؛
- 2- المهاجر بحثاً عن فرص عمل في بلد المقصد بغرض الإقامة فيه؛
- 3- المنتسبون للمؤسسات التعليمية كطلبة الجامعات والمعاهد المقيمين؛

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الوهاب، السياحة الدولية، مطبعة الزهران، القاهرة، 1990، ص 25.

4- المسافرون العابرون، الذين يمرون عبر أراضي الدول الأخرى.

### المطلب الثاني: أنواع وأهمية السياحة

سوف نخصص هذا المطلب لبيان مختلف التصنيفات المعتمدة للأنماط السياحية، مع تسليط الضوء على أهمية السياحة.

#### الفرع الأول: أنواع السياحة

تنوعت أنماط السياحة وتعددت مظاهرها، ولأجل التفرقة بين هذه الأصناف، استند إلى جملة من المعايير والأسس التصنيفية.

#### أولاً: وفقاً للأفراد وطبيعة العلاقة التي تربطهم

وفقاً لهذا المعيار، يمكننا التفريق بين ثلاثة أنماط رئيسية للنشاط السياحي<sup>1</sup>:

- 1- **السياحة الفردية**: ويتمثل هذا النمط في ارتحال الشخص بمفرده لتحقيق غاية سياحية محددة..
- 2- **السياحة الجماعية**: يستند هذا النمط إلى حجم التدفق السياحي، ويتم عبر تنظيم رحلات جماعية سواء بمبادرات فردية من الأشخاص، أو من خلال مؤسسات متخصصة كشركات السياحة ووكالات الأسفار.
- 3- **السياحة العائلية**: تنفرد هذه الفئة عن ما يسبقها بوجود روابط وعلاقات وثيقة تجمع بين أفرادها مسبقاً، حيث قد تقتصر على الزوجين فقط، أو تتسع لتشمل الأبناء ضمن إطار عائلي متكامل.

#### ثانياً: وفقاً للفئة أو السن

تُتيح لنا الاستعانة بمعيار الفئة العمرية التفرقة بين الأنماط السياحية التالية<sup>2</sup>:

- 1- **سياحة الصغار**: يُعنى هذا النمط بتنظيم رحلات للصغار تهدف إلى تزويدهم بالقيم والمهارات والسلوكيات القويمية، ودمجهم في بيئات طبيعية وحضرية تختلف عن محيطهم المألوف؛ ويتخذ هذا النشاط شكل مخيمات صيفية أو معسكرات تربية، أو رحلات مدرسية تشرف عليها المؤسسات التعليمية، والجمعيات الأهلية، والجهات ذات الأهداف التربوية.
- 2- **سياحة الشباب**: يختص هذا النمط السياحي بشريحة الشباب الشغوفة بالتفاعل الاجتماعي، والبحث عن المغامرة، والاندماج مع الآخرين، فضلاً عن تعزيز مهارات الاعتماد على النفس وبناء

<sup>1</sup> السيسي ماهر عبد الخالق، صناعة السياحة الأساسيات والمبادئ، مطابع الولاة الحديثة، مصر، 2003، ص 39.

<sup>2</sup> ماهر عبد العزيز، مرجع سابق، ص 67.

الصدقات؛ ويتم تنسيق هذه الرحلات إما بمبادرات شبابية ذاتية أو عبر الانخراط في برامج منظمة تضعها الجمعيات الشبابية والمراكز الترفيهية المتخصصة.

- 3- **سياحة الناضجين:** يهيمن هذا النمط السياحي على الأفراد الراغبين في التخلص من رتابة العمل اليومي والباحثين عن الراحة والترفيه؛ حيث يميلون غالباً نحو وجهات تمتاز بالهدوء والدفء كالسواحل، والجبال، والأرياف، والواحات الصحراوية، رغبةً في التغيير الشامل والانفصال التام عن ضغوط المهنة وهمومها، ويُلاحظ توجه هؤلاء السياح القادمين من المراكز الصناعية والتجارية العالمية الكبرى نحو طلب خدمات سياحية عالية الجودة مقابل أسعار غالباً ما تكون مرتفعة.
- 4- **سياحة المسنين:** تشمل هذه الفئة كبار السن والمتقاعدين، الذين تحركهم دوافع جوهرية؛ أولها رغبة المتقاعد في إيجاد ملاذ يمنحه السكينة وينسيه مشاق عقود من العمل. أما الدافع الثاني فهو حب الاستطلاع، حيث يسعى الفرد لاكتشاف وجهات ومناطق لطالما حلم بزيارتها ولم تسعفه الظروف أو ضيق الوقت سابقاً لتحقيق ذلك.

### ثالثاً: وفقاً لمدة الإقامة

تحدد أنماط النشاط السياحي بناءً على معيار المدة الزمنية للإقامة وفقاً للآتي<sup>1</sup>:

- 1- **سياحة الفترة القصيرة:** يُمكن تسمية هذا النمط بـسياحة الأيام الم معدودة، نظراً لقصر الفترة التي يقضيها السائح بعيداً عن موطنه، وعادةً ما ترتبط بحضور المهرجانات، أو أغراض التسوق، أو إحياء المناسبات والأعياد، فضلاً عن المشاركة في المؤتمرات واللقاءات الرسمية.
- 2- **سياحة موسمية:** يتمثل هذا النمط في نشاط سياحي دوري يتكرر سنوياً مع حلول الموسم المناسب، حيث يقضي السائح فترته في المقصد المعتاد أو وجهة بديلة تشترك معها في الخصائص الجغرافية والمميزات المناخية ذاتها؛ ومن أمثلة ذلك السياحة الصيفية المتركزة في السواحل وضياف الأنهار، والنشاط الشتوي المرتبط برياضات التزلج على الجليد.
- 3- **سياحة عابرة:** تتميز هذه السياحة بعنصر المفاجأة وغياب التخطيط المسبق، كأن يكون المسافر في طريقه لوجهة معينة، فتقوم وكالات السياحة أثناء عبوره بدول أخرى باستقطابه ضمن جولات استطلاعية خاطفة، أو قد تنشأ هذه الحالة إثر توقف الرحلات اضطرارياً نتيجة تقلبات جوية أو ظروف طبيعية تحول دون استكمال المسار، مما يدفع المسافر لقضاء فترة سياحية غير مبرمجة.

<sup>1</sup> كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 43.

رابعاً: وفقاً للإقليم الجغرافي

تشمل السياحة بشقيها الداخلي والخارجي حركة الأفراد ضمن حدود وطنهم، وتبرز السياحة الداخلية كركيزة أساسية؛ إذ يُستحال تحقيق نجاح سياحي خارجي دون قاعدة داخلية صلبة، فصورة المنتج السياحي تنعكس أولاً من خلال اعتزاز المواطنين بمعالهم، ليتحولوا إلى سفراء يروجون لبلادهم ويكسبون قطاعهم ثقة واحترام العالم، علاوة على دورها في إعادة توزيع الدخل القومي محلياً، والمساهمة الفعالة في تحديث وتطوير البنية التحتية الوطنية وتنميتها<sup>1</sup>.

خامساً: وفقاً للغرض

تسمح لنا الغاية من السياحة بالتمييز بين الأنماط السياحية الآتية:

1- **سياحة لغرض قضاء الإجازات والترفيه:** يتسم هذا النمط السياحي بصبغة جماهيرية واسعة، لارتباطه الوثيق بمواسم العطل والإجازات السنوية، ويتوقف نجاحه بشكل أساسي على جودة الخدمات المقدمة ومنافسة الأسعار، بالإضافة إلى مدى ثقة السائحين بالوكلاء السياحيين والسمعة الطيبة التي يتمتع بها المقصد السياحي<sup>2</sup>.

2- **سياحة لغرض العمل المؤقت:** يركز هذا النمط على انتقال السائح لوجهة أخرى بغرض الاستجمام والعمل في آن واحد، حيث يتوجه الشباب وطلبة الجامعات خلال العطل وغيرها لتحصيل العلم والتمتع الثقافي والعمل؛ ويتميز هذا النوع بعدم اشتراط مهارات عالية أو عمالة متخصصة، كأعمال المطاعم السريعة أو الوظائف الشاطئية والمواقع السياحية، وقد أكدت منظمة الأمم المتحدة هذا التوجه بإدراج المسافر لأغراض العمل ضمن تعريفها الرسمي للسائح<sup>3</sup>.

3- **سياحة لغرض علاجي صحي:** يتمثل المقصد الأساسي للسائح في هذا النمط في الاستجمام والاستشفاء، حيث تلعب جودة الخدمات السياحية دوراً محورياً في مساعدة المرضى على التعافي، مما يعزز من سمعة الوجهة المقصودة وانطباعاتها الإيجابية؛ ولا يتحقق البُعد العلاجي لهذا النشاط إلا بتوفر موارد طبيعية كالمياه المعدنية والكبريتية، والرمال ذات الخصائص الاستشفائية، والمناخ الصحي والنقي، بالإضافة إلى الكوادر الطبية المتخصصة، وخدمات الترجمة، ووسائل الاتصال المتطورة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 44.

<sup>2</sup> ماهر عبد العزيز، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> هياس رجاء الحريبي، مرجع سابق، ص 34.

4- **سياحة لغرض التعليم أو التدريب:** يُصنّف هذا النمط كأحد أعرق أشكال السياحة، حيث تشجع غالبية الدول المتقدمة على الانخراط في هذا المسار التعليمي، لما أثبتته من فاعلية مشهودة؛ ومن أبرز المجالات التي شاع فيها هذا النوع: فنون الطهي العالمية، واكتساب اللغات الأجنبية في بيئاتها الأصلية.

5- **سياحة لغرض رياضي:** تتضمن هذه السياحة المحافل الرياضية ذات الصبغة التنافسية أو الودية، مثل تنظيم بطولات كأس العالم أو الدورات الأولمبية، وتتعدد النماذج في هذا المجال؛ إذ يستلزم نجاحها توفر منشآت وتجهيزات ضخمة تشمل الملاعب المتطورة وشبكات نقل متكاملة تساهم في تيسير إقامة هذه التظاهرات الرياضية الكبرى وتأمين تدفق الجماهير.

6- **سياحة لغرض زيارة الأماكن والآثار التاريخية:** تتجلى هذه السياحة في تنظيم رحلات استكشافية تهدف إلى زيارة الحواضر التاريخية والوقوف على معالمها الأثرية<sup>1</sup>، أو دراسات تاريخية.

7- **سياحة لغرض الهوايات:** يستند هذا النمط إلى الميول والهوايات الشخصية، عبر تنظيم رحلات سياحية متخصصة لزيارة معارض فنية محددة، أو المشاركة في المزادات العالمية المخصصة لبيع التحف والمقتنيات الثمينة والنفيسة.

8- **سياحة لغرض المؤتمرات والاجتماعات:** ويستوعب هذا النوع تحركات السائحين بمختلف فئاتهم، سواء من أوساط رجال الأعمال أو من عامة الجمهور على حد سواء<sup>2</sup>، بهدف المشاركة في المحافل الدولية، أو الفعاليات الاقتصادية ضمن سياقات مهنية وتنظيمية عالمية، أو مجرد زيارة المعارض الدولية لغرض الاستكشاف والانفتاح على الثقافات والأسواق الأخرى، وذلك وفقاً لطبيعة وتخصص المعرض المقام.

9- **سياحة لغرض مهرجانات التسوق:** يُعد هذا النمط السياحي حديث النشأة نسبياً، حيث تسعى بعض الدول إلى خفض تكاليف الإنتاج والعمالة والمواد الأولية لتقديم أقل الأسعار التنافسية، مما يحفز المستهلكين والسياح على التوافد إليها بغرض التسوق؛ ومن أبرز الوجهات الرائدة في هذا القطاع دول شرق آسيا، ودولة الإمارات العربية المتحدة التي تتبوأ مكانة مرموقة في هذا المجال العالمي.

<sup>1</sup> بظاظو إبراهيم خليل، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> www.media.unwto.org/fr/content/comprendre-le-tourisme-glossaire-de-base.( 2014/04/24 )

10- **سياحة لغرض ديني:** يقتصر هذا النمط السياحي على دول بعينها تمتلك طابعاً قديماً،

كالمملكة العربية السعودية وفلسطين والعراق والهند؛ ويستلزم هذا النوع توفير خدمات بأسعار ميسرة لتلائم الفئات المتوسطة والفقيرة في المجتمع، نظراً لكونهم يشكلون الكتلة الأكبر والقاعدة العريضة من جمهور هؤلاء الزوار والوافدين.

11- **سياحة لغرض ثقافي:** يشتمل هذا النمط على الفعاليات والندوات الثقافية، بالإضافة إلى

المعارض والمهرجانات المعنية بمناسبات الشعر والمسرح والعروض الموسيقية، فضلاً عن التظاهرات الفنية الأخرى كمسابقات عروض الأزياء العالمية.

12- **أغراض أخرى:** قد تقتصر السياحة على غايات نوعية ومحددة ضمن أهداف بعينها، مثل

سياحة المهرجانات الضخمة ككرنفال "ريو دي جانيرو" في البرازيل، أو مهرجان "توماتينا" لجنبي الطماطم في إسبانيا؛ كما قد ترتبط الرحلات بإحياء الأعياد القومية كعيد الاستقلال الأمريكي أو ذكرى الثورة الجزائرية، حيث تبرز الاستعراضات العسكرية والحفلات الموسيقية كعوامل جذب قوية تدفع بتسمية هذا النمط السياحي المتخصص.

### الفرع الثاني: أهمية صناعة السياحة

تتجلى الأهمية الاقتصادية لصناعة السياحة في دورها الفاعل في إنعاش وتطوير الاقتصاد العالمي بمستوياته الكلي والجزئي، حيث يبرز أثرها من خلال مساهمتها في رفع معدلات الدخل القومي، وتحسين مستوى معيشة الأفراد ودخلهم الخاص؛ وذلك نتيجة للإنفاق السياحي المتنوع على خدمات (الإيواء، والنقل، والإطعام، والترفيه... إلخ)، وهو ما يؤدي في المحصلة إلى تفعيل ما يُعرف اقتصادياً بآثار "المضاعف السياحي" وتوليد دورات دخل جديدة<sup>1</sup>؛ والذي يتولد إثر تداول هذه القيم عبر دورات اقتصادية متعاقبة تشمل قطاعات متنوعة، مما يسهم في تنشيط الحركة الاقتصادية الشاملة. وبما أن السياحة صناعة ذات بنية أفقية، نظراً لتشابكها الوثيق مع مختلف القطاعات السلعية والخدمية، فإن مسعى تعظيم عوائدها لتحقيق الرفاه الاجتماعي يستلزم تحليل كافة المتغيرات الاقتصادية المتأثرة بها؛ بدءاً من تدفقات النقد الأجنبي ومعدلات الإنفاق، وصولاً إلى أثرها في ميزان المدفوعات والميزان التجاري، فضلاً عن فرص التوظيف والاستثمار، وهو ما يكرس القيمة الاقتصادية الاستراتيجية لهذه الصناعة.

<sup>1</sup> عبوي زيد منير، الاقتصاد السياحي، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 25.

تفيد بيانات منظمة الأمم المتحدة للسياحة بأن حركة السياحة الدولية سجلت نمواً قوياً بنسبة 11% خلال عام 2024م، حيث بلغ إجمالي عدد السياح الوافدين عالمياً نحو 1.4مليار سائح<sup>1</sup>، وهو ما يساهم في الاقتصاد العالمي بعوائد ضخمة تُقدَّر بنحو 11 تريليون دولار، وفقاً للتقرير الصادر عن المجلس العالمي للسفر والسياحة (WTTC) في 7 جويلية 2025.

كما أشار المجلس العالمي للسفر والسياحة ( world travel and tourism council ) في تقرير له، ان قطاع السياحة يدعم وظيفة من كل 10 وظائف، ويساهم بنسبه 10% من الناتج المحلي الاجمالي العالمي، ومن المتوقع ان يدعم وظيفة من كل ثلاث وظائف جديده خلال العقد المقبل، واذا تم الاهتمام بهذا القطاع بالمستوى اللازم، فانه يعزز التبادل الثقافي وحماية البيئة ولكن دون تخطيط حكيم؛ قد تكون هذه الفوائد في مهب الريح. ومما زاد الأهمية الاقتصادية لصناعة السياحة مدى مساهمتها فيما تجنيه الحكومات من جميع انحاء العالم ما يتجاوز 3.3 تريليون دولار أمريكي من أعمال السفر والسياحة؛ أي نسبة 9.6% من عائدات الضرائب العالمية<sup>2</sup>، حيث زادت أهميتها من خلال الدور الرئيسي الذي تلعبه في مجال التسويق والمبيعات والإدارة والتخطيط، وتقوية الروابط الاقتصادية بين الدول.

نستعرض فيما يلي تلخيصاً لأبرز المحاور التي عززت من المكانة الاستراتيجية للنشاط السياحي على المستوى الدولي:

### أولاً: الأهمية الاقتصادية.

تتبلور القيمة الاقتصادية لقطاع السياحة من خلال جملة من المرتكزات الجوهرية، نورد أبرزها فيما يلي:

1- يُنظر إلى السياحة كمورد حيوي للدخل القومي نظراً لآثارها الإيجابية الممتدة نحو مختلف القطاعات الاقتصادية؛ إذ تُصنف عالمياً ضمن الركائز الثلاث الكبرى للتبادل التجاري الدولي، متبوئةً مكانةً متقدمةً تأتي مباشرةً بعد قطاعي النفط وصناعة السيارات والمحركات<sup>3</sup>؛

2- يُصنف قطاع السياحة كسوق ديناميكي واعد وقابل للتوسع المستمر، مدفوعاً بالتنامي الملحوظ في معدلات الدخل الفردي بالدول المتقدمة؛ حيث أدى ارتفاع القوة الشرائية وفائض

<sup>1</sup> <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dash-board> (08/09/2025).

<sup>2</sup> <https://wtcc.org/news/wtcc-calls-for-smarter-tourism-management-as-destinations-face-pressure> (08/09/2025).

<sup>3</sup> Huguette DURAND, **ECONOMIE POLITIQUE DU TOURISME**, librairie générale de droit et de jurisprudence, paris, France, 1994, p 71.

الدخل لدى مواطني هذه الدول إلى زيادة الطلب العالمي على الخدمات السياحية، مما يضمن استدامة نمو هذه الصناعة وتطور آفاقها المستقبلية؛

3- تتميز الاستثمارات في الحقل السياحي بكونها ذات متطلبات تمويلية منخفضة نسبياً من الناحية الرأسمالية عند موازنتها بالاستثمارات الضخمة في القطاعات الصناعية الأخرى؛ وهو ما يجعلها خياراً اقتصادياً جذاباً، حيث تتيح تحقيق عوائد مجزية وتنمية سريعة بموارد مالية أقل مقارنة بالصناعات الثقيلة أو التكنولوجية المعقدة<sup>1</sup>؛ وذلك لارتكازها بشكل أساسي على المنجزات والمكتسبات المحققة مسبقاً، أو البنى التحتية التي تم إنشاؤها وتطويرها في القطاعات الخدمية والإنتاجية الأخرى؛

4- تتجلى الطبيعة الخدمية للمنتج السياحي في ارتكازه على مقومات غير مادية تظل عديمة العائد دون توظيفها سياحياً، كالمناخ والطبيعة والآثار؛ إذ تكتسب هذه الموارد قيمتها المالية فقط عند استغلالها كخدمات سياحية؛

5- تعمل السياحة كعامل فعال في امتصاص البطالة بفضل قدرتها الفائقة على خلق فرص عمل متنوعة، مما يساهم بشكل مباشر في الحد من أزمة البطالة وتخفيف حدتها داخل المجتمعات والدول السياحية<sup>2</sup>؛

6- يرتكز القطاع السياحي بصفة أساسية على الكادر البشري، بخلاف المجالات الزراعية والصناعية التي تعتمد بشكل واسع على الميكنة والأتمتة؛ الأمر الذي يحد من قدرة تلك القطاعات على توفير فرص عمل مقارنة بالسياحة؛

7- تبرز فاعلية السياحة في قدرتها على تحفيز ونشأة صناعات تكميلية متعددة، مما يساهم بشكل مباشر في الارتقاء بمستويات المعيشة ورفاهية المجتمعات المحلية؛

8- يمثل مؤشر الأسعار التنافسية أداة قياس دقيقة، حيث يتم استخراجها من خلال دمج مؤشرات أسعار الفنادق مع القدرة الشرائية؛ لتقييم مدى جاذبية الوجهة السياحية مقارنة بالمنافسين عالمياً<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> هباس رجاء الحربي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> OCDE, politique du tourisme et tourisme international dans les pays de l'OCDE 1992-1993, etude spéciale «Tourisme et emploi », paris, France, edition 1995, p 37.

<sup>3</sup> هباس رجاء الحربي، مرجع سابق، ص 23.

- 9- يسهم إنفاق الزوار في نهضة وتحديث المناطق السياحية، مما يؤدي إلى انتعاش بنيتها التحتية وتنمية اقتصادها المحلي، كأثر مباشر لتدفق العوائد المالية في الناتج القومي؛
- 10- يحسن القطاع السياحي من وضعية ميزان المدفوعات بمساهمات جوهرية تدعم الإيرادات العامة، لكونه مورداً استراتيجياً للعملة الصعبة ومصدراً محورياً لتعزيز بنية الدخل القومي للدول<sup>1</sup>؛
- 11- تُعد السياحة من أبرز الصادرات الخدمية غير المنظورة، كما تبرز كأحد القطاعات الاستراتيجية الفاعلة في جذب وتوليد احتياطات النقد الأجنبي ودعم الاستقرار المالي للدول.

### ثانياً: الأهمية الاجتماعية والثقافية والسياسية

تتبلور أهمية صناعة السياحة من هذا منظور فيما يلي:

- 1- المساهمة في ترسيخ القيم الإنسانية والارتقاء بالأنماط السلوكية الإيجابية داخل النسيج الاجتماعي للمجتمعات؛
- 2- تعزيز الوعي السلوكي والارتقاء بمستوى التعامل الاجتماعي لأفراد المجتمع المضيف في تواصلهم مع السياح؛
- 3- السعي لترقية الخدمات بالوجهات السياحية، وتحديث الصناعات التقليدية مع ضمان صون الموروث الحرفي من الاندثار؛
- 4- ترسيخ الوعي الثقافي والاجتماعي لدى المواطنين، وتعزيز قيم الانتماء الوطني مع حماية الموروث الحضاري والآثار؛
- 5- صقل المرتكزات الحضارية وإبراز النقل التاريخي للدول المضيفة للوافدين والسياح<sup>2</sup>؛
- 6- إثراء الرصيد المعرفي وتوسيع المدارك الثقافية لدى الأفراد وفئات المجتمع المختلفة بشكل عام؛

<sup>1</sup> ساهل سيدي محمد، السياحة وأهمية التسويق، المجلة الاجتماعية والإنسانية، العدد 03، 2003، ص 62.

<sup>2</sup> المشيوي أحمد سليمان، السياحة كعامل للمحافظة على التراث الثقافي والطبيعي، كلمة الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، أعمال المنتدى

العربي حول السياحة، الجزائر، 18-20\10\1999، ص 04.

- 7- يبرز مؤشر تنمية الموارد البشرية كأحد أهم مرتكزات القطاع السياحي، نظراً لاعتماد هذه الصناعة الجوهري على كفاءة العنصر البشري في تقديم وإدارة الخدمات السياحية؛
- 8- غرس القيم الوطنية وتعميق روح الانتماء والاعتزاز بالهوية لدى أبناء المجتمع؛
- 9- يساهم النشاط السياحي في بلورة ونقل الصورة الاجتماعية والثقافية والسياسية الحقيقية للدولة المضيئة للعالم؛
- 10- تجسيد السياحة كأيقونة للسلام العالمي، وانعكاس مباشر لعمق الروابط الودية وقيم التعايش المشترك بين الشعوب؛
- 11- تعزيز التقارب السياسي بين شعوب العالم المختلفة، إلى جانب دورها الملموس في حشد دعم الرأي العام الدولي ومناصرة مختلف القضايا العالمية العادلة؛
- 12- يمثل الاستقرار السياسي أحد أبرز مقومات الجذب السياحي ومحفزاً أساسياً للحركة السياحية؛ لكون المجتمعات الآمنة والمستقرة هي الوجهة الأكثر تفضيلاً واستهدافاً من قبل السائحين عالمياً<sup>1</sup>؛
- 13- تشييد جسور التعارف وتوطيد أواصر التفاهم والاتصال الإنساني، تجسيدا للطبيعة الاجتماعية للبشر في التفاعل والتعايش<sup>2</sup>؛
- 14- توسيع آفاق التبادل الثقافي وتعميق جسور التفاهم الفكري والتواصل المعرفي بين مختلف الشعوب.

### ثالثاً: الأهمية البيئية

- تتجلى القيمة المحورية لقطاع السياحة من المنظور البيئي من خلال النقاط الموضحة أدناه:
- 1- لعناية بالمقومات البيئية بوصفها ركيزة استراتيجية ومورداً أساسياً لترسيخ دعائم السياحة الخضراء والمستدامة؛
  - 2- يسهم النشاط السياحي في صون المحيط البيئي وحماية مكوناته لضمان استمراريته وتحقيق التنمية المستدامة؛
  - 3- يعزز من قيم صون الموروث التراثي والحفاظ على التقاليد الأصيلة كجزء لا يتجزأ من الهوية البيئية؛

<sup>1</sup> ملوخية أحمد فوزي، التنمية السياحية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى 2007، ص 111.

<sup>2</sup> Joel Raboteur, **Introduction A L'économie Du Tourisme**, L'Harmattan, paris, France, 2000, p 32.

4- العمل على غرس وتنمية مفاهيم الوعي البيئي لدى كافة أفراد وفئات المجتمع؛

5- توظيف مؤشر البيئة لقياس مدى استناد الدولة للمقومات الطبيعية في التنمية، وربطها

بالكثافة السكانية ومعدلات التلوث، ومدى التزامها بالمعاهدات الدولية المتعلقة بحماية

البيئة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: آثار السياحة ومفهوم التنمية السياحية

حقق قطاع السياحة نتائج ملموسة ساهمت في نهضة اقتصادات دولية عديدة، غير أن تلك المخرجات تباينت في مستوياتها وعوائدها؛ إذ واجهت بعض الدول أضراراً فاقت حجم استفادتها. وسنعمل في هذا المطلب على تبيان أبرز الآثار السياحية، يليه تحديد مفاهيم جوهرية للتنمية السياحية تساهم في بلورة رؤية اقتصادية واضحة، تمكن الدول من تطوير قطاعاتها وتحقيق أقصى العوائد الممكنة عبر بناء صناعة سياحية رائدة ومستدامة

#### الفرع الأول: آثار السياحة

عقب التصدر الجلي لاقتصاد الخدمات في القرن العشرين، وبرزت السياحة كركيزة أساسية فيه، تزايدت التوجهات الداعية لدراسة هذه الصناعة؛ ليس لغرض البحث المعرفي فحسب، بل لتحليل مخرجاتها وآثارها الراهنة والمستقبلية على شتى القطاعات، بغية قياس مدى نجاعتها وتعظيم سبل استغلالها. ومن أبرز هذه الرؤى ما ذهب إليه المفكر الأمريكي "جون نايسبيت" في استشرافه بأن قيادة العالم في القرن المقبل ستتحصر في ثلاثة قطاعات خدمتية رئيسية<sup>2</sup>:

- صناعة الاتصالات.
- تكنولوجيا المعلومات.
- صناعة الخدمات السياحية.

سوف نعلم في هذا المطلب إلى إيجاز المحاور الثلاثة الأبرز لآثار الصناعة السياحية وفقاً للآتي:

#### أولاً: الآثار الاقتصادية

قد صُنفت هذه الآثار وتوزعت محاورها وفقاً للتقسيمات الآتية:

<sup>1</sup> هياس رجاء الحربي، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> الظاهر نعيم، سراب الياص. مرجع سابق، ص 79.

أ. الآثار الاقتصادية الإيجابية

- تتمثل أبرز الانعكاسات الإيجابية لهذا القطاع في النقاط الآتية:
- دور السياحة المحوري في تعزيز ونمو الناتج المحلي الإجمالي؛
  - أثر النشاط السياحي في دعم وتقوية مركز ميزان المدفوعات؛
  - مساهم استراتيجي لتأمين وتدقق احتياطات النقد الأجنبي؛
  - المساهمة الفعالة في توليد فرص عمل متنوعة ومستدامة؛
  - تحفيز وتنشيط القطاعات الاقتصادية المكملة والمرتبطة بها؛
  - الارتقاء بمستوى المعيشة مما ينعكس إيجاباً على عوائد العمالة؛
  - قناة حيوية لتسويق منتجات وخدمات الدول المضيفة وتفعيل مضاعف التجارة الخارجية.

ب. الآثار الاقتصادية السلبية

- تشتمل هذه الآثار في مضمونها على المحاور الجوهرية الآتية:
- معضلة الموسمية السياحية التي تؤدي إلى تذبذب الاستغلال الأمثل للموارد؛
  - التوسع العمراني السياحي الجائر على حساب المساحات الزراعية مما يضعف القطاع الفلاحي؛
  - التبعية الاقتصادية المباشرة للدول المصدرة للسياح، مما يعرض الاقتصاد المحلي لهزات عند الأزمات العالمية؛
  - الطبيعة الخدمية للنشاط وصعوبة التنبؤ بأذواق السياح المتقلبة، مما يرفع من حدة مخاطر الاستثمار؛
  - ارتفاع معدلات الإنفاق السياحي في الوجهات المقصودة، مما يولد ضغوطاً تضخمية ترفع أسعار السلع والخدمات محلياً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فولفانج بارون، ترجمة وتعريب المركز الثقافي للتعريب والترجمة، السياحة والفنادق - السياحة تخطيط وتسويق، الكتاب 2، دار الكتاب الحديث، دارية، الجزائر، 2011، ص 404.

ثانيا: الآثار البيئية

صُنفت هذه الانعكاسات بين إيجابية وسلبية وفقاً للتقسيمات الموضحة أدناه:

أ. الآثار البيئية الايجابية:

تتبلور أبرز الانعكاسات البيئية الإيجابية لهذا النشاط في المحاور الآتية:

- تبني مفهوم الطبيعة كركيزة أساسية للنشاط السياحي، بما يضمن صون البيئة الطبيعية وحمايتها؛
- المساهمة في ترميم وإعادة تأهيل المنشآت الأثرية، مما يكفل الحفاظ على الموروث والبيئة التاريخية؛
- تطوير البيئة الحضرية وتحديث البنى التحتية كتمهيد الطرق، مع استغلال الموارد المتاحة وفق طبيعتها العمرانية.

ب. الآثار البيئية السلبية

تتبلور معظم الانعكاسات السلبية لهذا القطاع في النقاط الموضحة أدناه:

- تدهور جودة الأوساط المائية وتفاقم معدلات التلوث بها؛
- تردي الحالة البيئية للمواقع والمعالم السياحية نتيجة الاستخدام المكثف؛
- تشويه المظهر الجمالي الطبيعي وإفساد الطبيعة البكر في المناطق المقصودة؛
- تسريع وتيرة انتقال الأوبئة والأمراض العابرة للحدود بين المناطق؛ ويبرز "كوفيد-19" كأوضح نموذج تاريخي لهذا الأثر؛
- الإخلال بالدورات الحيوية للنباتات والحيوانات عبر التدخل في تعديل البيئة الفطرية لملائمة رغبات السياح.

ثالثا: الآثار الاجتماعية والثقافية

صنفنا انعكاسات الصناعة السياحية ضمن هذا الحيز وفقاً للتقسيمات الآتية:

أ. الآثار الاجتماعية والثقافية الايجابية

تتبلور أبرز الانعكاسات الاجتماعية والثقافية الإيجابية في النقاط الآتية:

- تعزيز قنوات التواصل المباشر، وتعميم الروابط الإنسانية بين السائحين والمجتمعات المحلية؛
- المساهمة في تشييد جسور العلاقات الاجتماعية الوطيدة، وترسيخ قيم التعاون والتآخي بين الأمم؛

- الارتقاء بالقيم الحضارية وفنون التعامل، مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية لسكان الوجهات السياحية؛
- تعاضد الشعور بالانتماء الوطني لدى السكان، والحرص على إبراز جمال ونظافة مناطقهم لضمان جاذبيتها؛
- تفعيل التنمية في المناطق النائية البعيدة عن المراكز الصناعية، ودفعها نحو النهضة الثقافية والاجتماعية عبر تسليط الضوء عليها سياحياً.

### ب. الآثار الاجتماعية والثقافية السلبية

تلخصت أبرز الانعكاسات السلبية في ما يلي:

- تنامي مظاهر الانحلال وتراجع منظومة القيم والأخلاق في المجتمعات المضيفة؛
- تزايد مخاطر تهريب واندثار المعالم الأثرية والتاريخية ذات القيمة العالية؛
- حدوث صدام ثقافي وفكري نتيجة التماس المباشر بين قيم السائحين وهوية السكان.

### الفرع الثاني: التنمية السياحية

ينطوي مفهوم التنمية السياحية على أبعاد تصنيعية متكاملة، تشمل عمليات التشييد وتأسيس المراكز والمنشآت الحيوية؛ والتي توفر حزمة من الخدمات المتنوعة التي تهدف لتلبية رغبات واحتياجات السائح طوال فترة إقامته، مع مراعاة موافقة هذه الخدمات ومستوياتها السعرية للقدرات المالية لمختلف الشرائح والفئات السياحية.

### أولاً: مفهوم التنمية السياحية

تتمحور التنمية السياحية حول مخططات وبرامج ممنهجة؛ تهدف إلى تحقيق نمو مستمر ومتوازن في الموارد السياحية، أو رفع معدلات الإنتاجية في القطاع السياحي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة<sup>1</sup>؛ من أجل النهوض بالقطاع السياحي بشكل خاص، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية الشاملة، عبر ترشيد الإنتاجية السياحية وتعميقها؛ من خلال إيجاد توازن دقيق بين المتطلبات التنافسية

<sup>1</sup> قعيد لطيفة، السياحة الخضراء كآلية لتحقيق تنمية سياحية مستدامة (دراسة حالة الجزائر مع الإشارة إلى بعض النماذج)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية والسياحية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2014، ص 67.

المتزايدة والموارد المحدودة، مع العمل على تعظيم الآثار الإيجابية للتنمية السياحية وتقليص انعكاساتها السلبية إلى أدنى المستويات الممكنة.

تعددت المقاربات المفاهيمية للتنمية السياحية، وهو تنوع لا يعكس اختلافاً جوهرياً بقدر ما يساهم في إثراء وتوسيع نطاق هذا المفهوم، حيث ارتكزت هذه التعاريف على ركائز أساسية نوردتها فيما يلي:

- تتبثق التنمية السياحية من قاعدة تعظيم الموارد السياحية وتحقيق نمو مستمر ومتوازن لها؛
- تلتزم بتحقيق معادلة التوازن بين الاحتياجات التنافسية المتباينة وضوابط الموارد المتاحة؛
- تولي أهمية بالغة لمراعاة التفاوت في القدرات الشرائية والملائمة المالية لمختلف السائحين؛
- تهدف إلى ترشيد الإنتاجية السياحية ورفع كفاءتها، مع تعزيز الجاذبية التنافسية للمقصد؛
- تسعى لدمج المخططات السياحية ضمن الاستراتيجيات التنموية الكبرى لتحقيق نهضة اقتصادية شاملة.

### ثانياً: اهداف التنمية السياحية

تتمحور عملية التنمية في الحقل السياحي حول القدرة على تنويع واستحداث الموارد وتوظيفها في بناء الصناعة السياحية وفق أسس علمية رصينة، كإنشاء الأقطاب السياحية والقرى والمنتجعات المتخصصة؛ ويُقصد بالتنشئة العلمية هنا تبني نهج المقارنة مع الدول السياحية الرائدة لمنافستها، مع تحليل مسارات الطلب السياحي وخصائصه، باعتباره الركيزة الأولى لتأسيس بنية تحتية وطنية تجعل من السياحة رافداً جوهرياً ومستداماً للمداخل القومية<sup>1</sup>، إذ يتطلع المشرفون على برامج التنمية السياحية إلى بلوغ حزمة من الغايات العامة، أبرزها:

- تعظيم عوائد الدخل القومي؛
- تحديث البنى التحتية والمرافق الأساسية لخدمة السائحين والمجتمع المحلي؛
- ضمان تحقيق نمو سياحي يتسم بالتوازن والاستدامة؛
- المساهمة الفعالة في خفض معدلات البطالة وتوفير فرص العمل؛
- تعزيز الحصة السوقية للدولة ضمن خارطة النشاط السياحي العالمي.

تتسم أهداف التنمية السياحية بدقة وتحديد يتجاوز العموميات السابقة، حيث تتفاوت آليات تنفيذها تبعاً لخصوصية كل دولة؛ ويتصل ذلك بتباين عناصر العرض السياحي، والقدرات التنموية، والموقع الجغرافي من الأسواق المصدرة، فضلاً عن المناخ السائد اقتصادياً واجتماعياً، فبينما تنزع دول

<sup>1</sup> ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص 43.

لاستقطاب شرائح النخبة ذات الإنفاق العالي لتقديم منتج فاخر، تركز دول أخرى على السياحة الجماعية والكمية، ومن أبرز هذه الأهداف المحددة نذكر

- **حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية:** قد تهدف التنمية السياحية أساساً إلى معالجة جملة من التحديات الاقتصادية والاجتماعية، إذ لا يُقاس نجاح التجربة التنموية في دولة ما بمجرد زيادة أعداد الوافدين أو الليالي السياحية؛ بل بمدى فاعليتها في حل المشكلات المستهدفة؛ كخلق فرص عمل متنامية وتحقيق الاستقرار في المناطق النائية، وضمان تنمية إقليمية متوازنة، علاوة على دورها الجوهرى في دعم ميزان المدفوعات وتوليد احتياطات النقد الأجنبي.
- **أولوية استغلال المنتجات الوطنية والمواد الأولية عوض عن الاستيراد:** يركز العرض السياحي على مبدأ تأسيس وتطوير وصيانة مقوماته، عبر توظيف حزمة من السلع والخدمات في عمليات التشييد وإدارة المنشآت السياحية؛ لذا تسعى سياسات بعض الدول إلى تكريس الاعتماد على مواردها المحلية وتفعيل استخدام مدخلات الإنتاج الوطنية في مسارها التنموي، بدلاً من استيرادها من الخارج، لضمان تعظيم العائد الاقتصادي الداخلي.
- **زيادة عدد السائحين:** تسعى بعض الدول عبر استراتيجياتها للتنمية السياحية إلى مضاعفة أعداد الوافدين، سواء من الأسواق التقليدية أو عبر استقطاب شرائح جديدة؛ ففي الجهات المعتادة يتركز الهدف على توسيع نطاق الطلب كميّاً من خلال ابتكار وطرح منتجات سياحية مستحدثة، أما الوصول إلى فئات جديدة فيتحقق عبر مدّ الأنشطة التسويقية وتوسيع التغطية الترويجية للدولة لتشمل مختلف الأسواق السياحية العالمية الواعدة.
- **تمديد متوسط مدة الإقامة:** يُعد متوسط مدة الإقامة معياراً حيويّاً لقياس كفاءة النشاط السياحي، كونه يعكس مدى جاذبية المنتج السياحي وقبوله لدى الوافدين؛ وبما أن التميز السياحي يتركز على جودة الخدمة لا كمّها، فقد سعت الدول لتعزيز عناصر الجذب الإيجابية والحد من معوقات الحركة السياحية لبناء صناعة متطورة تحقق أقصى درجات الرضا؛ وذلك عبر تحديث الجهات

التقليدية أولاً، ثم ابتكار مناطق مستحدثة متكاملة الخدمات وبأسعار تنافسية، مما يولد انطباعاً إيجابياً يحفز السائحين بشكل مباشر على تمديد فترة إقامتهم.

- **رفع معدل الإنفاق اليومي للسائح:** يؤدي معدل الإنفاق اليومي للسائح دوراً جوهرياً في تذبذب حجم العوائد الاقتصادية المحققة من القطاع، حيث يرتبط هذا المعدل بعوامل ذاتية تخص السائح، وأخرى تتعلق بمدى تنوع مجالات الإنفاق الجاذبة؛ فالعرض السياحي يظل المحرك الفاعل لتحفيز الطلب، وتسعى الدول لرفع مستويات الإنفاق عبر استقطاب الشرائح ذات الملاءة المالية العالية، من خلال تهيئة الوجهات السياحية بمراكز تسوق متطورة، والاهتمام بكافة المرافق والواجهات التي تلبي تطلعات السياح وتدفعهم نحو زيادة استهلاك الخدمات والمنتجات المحلية.

### المبحث الثاني: تنظيم صناعة السياحة على المستوى الدولي

استوجبت الأهمية الاقتصادية المتنامية والمكانة الدولية المرموقة للقطاع السياحي ضرورة التفكير في تأسيس هيئات تنظيمية على المستويين العالمي والوطني، بهدف تأطير هذا النشاط والتنسيق مع القطاعات الحيوية الأخرى؛ وذلك سعياً لتبني استراتيجيات تخطيطية مثلى تضمن استدامة تنميته، وتفعيل آليات تسويقه وترويجه على خارطة السياحة العالمية بفاعلية واحترافية.

مع تنامي الدور الاستراتيجي للسياحة واتساع نطاقها العالمي، تضاعفت التحديات التي تواجه الفاعلين في هذا القطاع، مما دفع صنّاع القرار والمفكرين للمطالبة بتعزيز التعاون الدولي، حيث غدا الاعتراف بالسياحة كنشاط عابر للحدود ضرورة حتمية؛ وفي هذا السياق، حثّ الاتحاد الدولي للهيئات السياحية الرسمية الحكومات والمنظمات المختصة على تبني شعار "السياحة طريق للسلام"، وقد اتخذت هذه المبادرات استناداً إلى جملة من المعطيات الإيجابية والنتائج المرجوة التالية<sup>1</sup>:

- توطيد أواصر التفاهم المتبادل وترسيخ قيم التعايش بين مختلف شعوب العالم؛
- الدعوة الدولية لصون الموروث الحضاري العالمي وحماية المعالم التاريخية الإنسانية؛
- تعزيز قنوات التعارف الفكري والتبادل المعرفي بين شتى المنظومات الثقافية المتنوعة.

<sup>1</sup> ماهر عبد العزيز، مرجع سابق، ص 184.

تأسيساً على هذا الزخم الدولي الذي حظي به قطاع السياحة، بات لزاماً على الدارسين والباحثين في هذا المجال الإحاطة بالأدوار التي تقوم بها المنظمات والهيئات الدولية الساعية لتنمية هذا النشاط، فضلاً عن فهم طبيعة الشركاء والفاعلين المتدخلين في منظومة العمل السياحي والمساهمين في استدامته سيرورته وتطوره.

### المطلب الأول: المنظمات الدولية للسياحة.

إن تصاعد وتيرة الحركة السياحية وما صاحبها من تنامي التدفقات والنفقات والعوائد، فرض ضرورة إيجاد منظمات دولية متخصصة تتولى مهمة تأطير هذا النشاط؛ وذلك وفق أطر قانونية وأهداف استراتيجية ومبادئ منظمة تضمن سلاسة العمل في هذه الصناعة وتكفل حماية مصالح كافة الأطراف الفاعلة فيها.

### الفرع الأول: الأمم المتحدة للسياحة ( UN Tourism )

هي منظمة دولية تابعة لمنظمة الأمم المتحدة تم إنشاؤها في 2 يناير 1975م بمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي للاتحاد الدولي لمنظمات السفر الرسمية ( IUOTO )، الذي عقد بمدينة مكسيكو من 17 الى 28 سبتمبر 1970م، ولقد غيرت المنظمة اسمها من "منظمة السياحة العالمية" ( World Tourism Organization ) إلى تسمية "الأمم المتحدة للسياحة" ( UN Tourism )<sup>1</sup>، وكان الهدف من ذلك جعل ارتباطها بالأمم المتحدة أكثر وضوحاً للجمهور، ويقع مقر هذه المنظمة بإسبانيا مدينة مدريد، لغاتها الرئيسية العربية، الصينية، الإنجليزية، الفرنسية، الروسية والإسبانية، وتعتبر هذه المنظمة الممثل الرسمي للقطاع السياحي في منظمة الأمم المتحدة، تتكون هذه المنظمة من خمسة أجهزة<sup>2</sup>:

#### ✓ الجمعية العامة:

تُمثل الجمعية العامة السلطة العليا في منظمة الأمم المتحدة للسياحة، حيث تلتئم في دورة عادية كل عامين، ويُعد انعقادها المحفل العالمي الأبرز الذي يضم كبار مسؤولي السياحة وقيادات القطاع الخاص؛ وبحضور مندوبي الأعضاء الدائمين والمنتسبين، يتم إقرار الميزانية واعتماد برامج العمل، ومناقشة القضايا الاستراتيجية المؤثرة في صناعة السياحة، فضلاً عن انتخاب الأمين العام للمنظمة لولاية مدتها أربع سنوات، وتتألف الجمعية من فئتي العضوية الكاملة والمنتسبة.

<sup>1</sup> UNWTO, **Basic Documents, Volume 1-, Statues, Rules of Procedure, Agreements**, printed by the UNWTO, Madrid, Spain, Eighth Edition, September 2023, p 17.

<sup>2</sup> على حسن سوزان، الأجهزة والمنظمات السياحية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 56.

كما ينبثق عن الجمعية العامة لجان متخصصة، تبرز من بينها "اللجنة العالمية لأخلاقيات السياحة" كأحدى أهم أجهزتها الوظيفية.

#### ✓ الأمانة:

يتولى قيادة هذه الأمانة أمين عام يُشرف على طاقم إداري بمقر منظمة الأمم المتحدة للسياحة بمديري، لضمان تنفيذ برامج العمل وتلبية تطلعات الدول الأعضاء، كما يمثل الأعضاء المنتسبين مدير تنفيذي بالمقر ذاته؛ وتضم الأمانة شبكة مكاتب إقليمية تشمل: مكتب دعم منطقة آسيا والمحيط الهادئ بمدينة "نارا" اليابانية بتمويل حكومي محلي، والمكتب الإقليمي للشرق الأوسط بالرياض الذي دُشن عام 2021م، بالإضافة إلى المكتبين الثالث والرابع اللذين أُقرت هيكلتهما في الدورة الـ 25 للجمعية العامة بكل من "ريو دي جانيرو" بالبرازيل، ومدينة "مراكش" بالمغرب.

#### ✓ اللجان الإقليمية:

تأسست اللجان الإقليمية الست في عام 1975م كأجهزة فرعية منبثقة عن الجمعية العامة، وتعد اجتماعاتها بصفة دورية مرة كل سنة؛ تهدف هذه اللجان إلى تفعيل قنوات التواصل بين الدول الأعضاء والأمانة العامة، حيث تُطرح عبرها المقترحات وتُنقاش الانشغالات المهنية، وتنتخب كل لجنة رئيساً ونائبين لولاية مدتها عامان، وتتوزع هذه اللجان جغرافياً وفقاً للآتي:

- اللجنة الإقليمية لإفريقيا (CAF) ؛
- اللجنة الإقليمية للأمريكيتين (CAM) ؛
- اللجنة الإقليمية لشرق آسيا والمحيط الهادئ (CAP) ؛
- اللجنة الإقليمية لأوروبا (CEU) ؛
- اللجنة الإقليمية للشرق الأوسط (CME) ؛
- اللجنة الإقليمية لجنوب آسيا (CSA)

#### ✓ المجلس التنفيذي:

يتألف المجلس من أعضاء تنتخبهم الجمعية العامة بنسبة عضو لكل خمسة أعضاء فاعلين، وفقاً لنظام يضمن توزيعاً جغرافياً عادلاً لكافة أقاليم المنظمة؛ وتمتد ولاية العضوية فيه لأربع سنوات، مع بقاء إسبانيا عضواً دائماً بصفة دولة المقر. كما ينتخب المجلس سنوياً رئيساً ونائبين له من بين أعضائه لتسيير أعماله، والإشراف على تنفيذ قرارات المنظمة وتوصيات الجمعية العامة بفاعلية.

✓ اللجان المتخصصة:

- تضم هذه الهيئات اللجان التخصصية الآتية:
- لجنة البرمجة والميزانية؛
- لجنة الإحصاءات والحسابات التابعة للسياحة؛
- لجنة السياحة والتنافسية؛
- لجنة السياحة والاستدامة؛
- لجنة التعليم السياحي عبر الفضاء الرقمي؛
- اللجنة العالمية لأخلاقيات السياحة؛
- لجنة شؤون الأعضاء المنتسبين وفريق عمل إعادة صياغة مستقبل السياحة

تُعد اللجان المتخصصة هيئات فرعية تابعة للمجلس التنفيذي، باستثناء "اللجنة العالمية لأخلاقيات السياحة" التي تتمتع باستقلالية وتتبع الجمعية العامة مباشرة؛ ويتركز دور هذه اللجان في تقديم الاستشارات الفنية والمهنية المتعلقة بأساليب الإدارة وتطوير المحتوى البرنامجي للمنظمة تعمل منظمة الأمم المتحدة للسياحة بالتعاون مع الدول الأعضاء والتي يقدر عددهم بـ 160 عضواً، و6 أعضاء دائمين و500 عضو منتسب، والتي من خلالها توفر الجو وفرصة الالتقاء بين الحكومات وممثلي صناعة السياحة لبعث التعاون من أجل التنمية، التخطيط، التعليم، التدريب والارتفاع بالجودة في الخدمات السياحية<sup>1</sup>.

أولاً: العضوية بالمنظمة.

- تتوزع هيكله العضوية داخل منظمة الأمم المتحدة للسياحة إلى ثلاث فئات رئيسية وهي كالاتي<sup>2</sup>:
- 1- العضوية الأصلية وهم الأعضاء العاملين؛
  - 2- العضوية بالانضمام وهم ستة أعضاء فقط يمثلون الأقاليم والمقاطعات غير المسؤولة عن علاقاتها الخارجية؛
  - 3- العضوية بالانتساب وهم الهيئات الحكومية وغير الحكومية المتصلة بالنشاط السياحي.

<sup>1</sup> <https://www.untourism.int/who-we-are>, (16/09/2025).

<sup>2</sup> *Idem*, (18/09/2025).

ثانياً: أهداف الأمم المتحدة للسياحة

تتمحور جهود منظمة الأمم المتحدة للسياحة حول بلوغ خمس غايات استراتيجية كبرى<sup>1</sup>:

- **تعزيز الابداع والتحول الرقمي:** يتحقق ذلك عبر تعزيز تنافسية القطاع من خلال تحفيز الاستثمار وريادة الأعمال، وتوسيع آفاق التوظيف والتدريب المهني؛ مع ضمان أمن وسلاسة السفر ورفع مستوى المرونة لمواجهة الأزمات، فضلاً عن صون التراث الثقافي والطبيعي ودعم استدامة المجتمعات المحلية.
- **التعليم السياحي وتنمية القدرات:** تُعتبر هذه الاستراتيجية الركيزة الأساسية لعمل المنظمة، من التعليم الثانوي وصولاً للجامعي والتطوير المهني؛ إذ تقود الأمم المتحدة للسياحة الجهود الرامية لتزويد القطاع بالمهارات الضرورية، كما تساند الدول الأعضاء في معالجة الفجوات التعليمية وتُدشن منصات لتبادل المعرفة العابرة للحدود والقطاعات.
- **التنافسية السياحية:** تعمل المنظمة ضمن هذه الاستراتيجية على تعزيز التنافسية السياحية للأعضاء عبر البحوث وتنمية الموارد البشرية، مع تقديم الدعم في تخطيط السياسات والتسويق والإحصاء وإدارة الأزمات. كما تشجع الأمم المتحدة للسياحة على ممارسة نمط سياحي مستدام يحترم الأصالة الثقافية والبيئة، من خلال تقديم المساعدات الفنية ومخططات التطوير لأكثر من 100 دولة حول العالم.
- **التشجيع على الابتكار:** تسعى الأمم المتحدة للسياحة إلى تعزيز الابتكار من خلال دعم الشركات الناشئة وتوسيع نطاق الأفكار الريادية، وذلك عبر التعاون الوثيق مع الشركاء في القطاعين العام والخاص؛ لضمان تحديث الصناعة السياحية.
- **تحديد واستغلال فرص الاستثمار:** تُركز المنظمة على رصد الفرص الاستثمارية والعمل على استغلالها عبر ربط الجهات السياحية بالمستثمرين العالميين؛ وذلك بهدف تعزيز مسارات التنمية المستدامة وتقوية البنية التحتية للقطاع

بناءً على الأولويات الاستراتيجية الخمس المذكورة، يمكن الإشارة إلى الأهداف الفرعية الآتية:

1- إجراء البحوث والدراسات الإحصائية وتقديم التوجيهات اللازمة لتعزيز نمو الحركة السياحية<sup>2</sup>؛

2- العمل على تطوير الصناعة السياحية بما يساهم في دفع عجلة النمو الاقتصادي العالمي؛

<sup>1</sup> Ibid, (16/09/2025).

<sup>2</sup> ماهر عبد العزيز، مرجع سابق، ص 192.

- 3- تنظيم والمشاركة في المؤتمرات والمنتديات المعنية بشؤون السياحة العالمية؛
- 4- توفير الظروف الملائمة لتيسير وإدارة الأنشطة السياحية في مختلف الأقاليم والمناطق؛
- 5- دعم الدول النامية في تأهيل الكوادر البشرية وتأسيس المعاهد المتخصصة لترقية الأداء السياحي، مع رعاية مصالح الدول الأعضاء؛
- 6- توسيع آفاق التوظيف للأجيال القادمة تجسيدا لدور الإنسان الجوهري في تنمية وإعمار الأرض<sup>1</sup>؛
- 7- تعزيز حرية الأفراد في التنقل والسفر كأداة لاكتساب المعرفة ونشر التعليم والتبادل الثقافي<sup>2</sup>؛
- 8- العناية بالقضايا البيئية والعمل على إرساء معايير الجودة الشاملة في الخدمات السياحية.

### الفرع الثاني: المجلس السياحي الأعلى ( Tourism Council )

يُعد هذا المجلس الجهاز الجامع للمسؤولين التنفيذيين بالقطاعات المساهمة في الإنتاج السياحي كالنقل والإيواء والإطعام والثقافة وخدمات السفر؛ ويقع مقره الرئيسي بمدينة بروكسل في بلجيكا، كما يمتلك فروعاً إقليمية في كل من كندا والمملكة المتحدة ونيويورك.

#### - أهداف المجلس السياحي.

- يرتكز المجلس العالمي للسياحة في ممارسه مهامه على تحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية كبرى<sup>3</sup>:
  - أ- إقناع الحكومات بالدور المحوري للسفر والسياحة في النهضة الاقتصادية الوطنية والعالمية، وضرورة تجسيد ذلك في سياستها الرسمية؛
  - ب- تعزيز شمولية أسواق السفر والسياحة والعمل على تحقيق التوافق التام مع المعايير والمتطلبات البيئية المستدامة؛
  - ت- العمل على تذليل العقبات وإزالة القيود والحدود التي تعيق نمو الصناعة السياحية وازدهارها على المستوى الدولي.
- يعمل المجلس على ترسيخ مكانة السياحة كأكبر صناعة عالمية وأسرعها نمواً، وقدرتها على خلق فرص جديدة وزيادة الناتج القومي الإجمالي بشكل مستدام؛ ومن اهتماماته دعم تحرير النقل الجوي وإلغاء الرقابة

<sup>1</sup> الظاهر نعيم، سراب الياس. مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> فولفانج بارون، ترجمة وتعريب المركز الثقافي للتعريب والترجمة، السياحة والفنادق - تنظيم السياحة والمنظمات السياحية، الكتاب 1، دار الكتاب الحديث، درارية، الجزائر، 2011، ص 112.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 114.

الحكومية الثنائية أو المتعددة، وتشجيع الخصخصة والمساهمة في ملكية الخطوط الجوية. وبموجب ذلك، تحتفظ الحكومات بمهامها السيادية في مجالات السلامة والأمن والاستشراف لتعزيز التنافسية. يساهم المجلس في الجهود العالمية لحماية البيئة، وقد تبنى رسمياً الخطوط العريضة لشركات السفر عبر التركيز على مراجعة الحسابات وتقييم الأثار الضريبية والعهد الإداري؛ وفي عام 1991م، أسس مركز البحوث العالمي للبيئة السياحية بجامعة أكسفورد في المملكة المتحدة. ويتولى هذا المركز توفير قواعد بيانات شاملة للصناعة السياحية وتقديم التدريب المتخصص حول السياسات البيئية لضمان استدامة القطاع وتطوره.

### الفرع الثالث: الاتحاد الدولي للنقل الجوي ( IATA )

عقب نهاية الحرب العالمية الثانية وتنامي حركة السفر العالمي، برزت ضرورة تأسيس هيئة دولية لصون حقوق شركات الطيران والمسافرين، فتجسد الحل في إنشاء الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA) عام 1945م<sup>1</sup>، نوقشت فكرة إنشاء الاتحاد في مؤتمر "الإيكاو" بشيكاغو، وهو منظمة ديمقراطية لا سياسية عضويتها اختيارية؛ ويدعو الاتحاد إلى تنمية الاقتصادات المعتمدة على النقل الجوي مع وضع قواعد لآداب المنافسة فيه. يقع المقر الرسمي للمنظمة في مدينة مونتريال الكندية، وتمتلك سلطة فرض عقوبات تصل إلى شطب العضوية بحق الأعضاء المخّلين بالتعليمات والقوانين المتبعة لضمان سلامة وانضباط الملاحة الجوية الدولية.

### أولاً: شروط العضوية في منظمة IATA.

تتلخص شروط العضوية كما يلي:

- 1- اشتراط تبعية شركة الطيران لدولة تتمتع بعضوية كاملة في منظمة الأمم المتحدة؛
- 2- ضرورة امتلاك الشركة لجداول زمنية ومواعيد تشغيل محددة لخطوط جوية دولية منتظمة؛
- 3- وجوب إدراج ونشر تفاصيل هذه الرحلات والخطوط ضمن الجداول الرسمية المخصصة للرحلات الجوية.

### ثانياً: شروط عضوية الشركات السياحية في منظمة IATA.

<sup>1</sup> كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 94.

يشترط لعضوية الشركات السياحية مايلي<sup>1</sup>:

- 1- حيافة الشركة على ترخيص رسمي ساري المفعول لمزاولة وتقديم الخدمات السياحية؛
- 2- توفر خزينة مؤمنة بمواصفات تقنية عالمية (Built-in) لضمان أمان العمليات المالية؛
- 3- اشتراط الكفاءة المهنية والخبرة المتخصصة لدى الكادر الوظيفي العامل بالشركة؛
- 4- المساهمة في نمو خدمات النقل الجوي وتحقيق حجم مبيعات مرتفع يؤهلها للاستمرارية،
- 5- امتلاك ميزانية قوية تضمن استدامة النشاط.

### ثالثا: أشكال العضوية في الـ IATA.

تضم العضوية في الـ IATA شكلين من الأعضاء في أكثر من 254 عضو:

- 1- أعضاء متعاملون (Active Members): وهي الشركات التي بها خطوط منتظمة ولها حق في المؤتمر السنوي؛
- 2- أعضاء منتسبون (Associate Members): وهي شركات ذات خطوط كسابقتها لكن لا تتمتع بحق التصويت في المؤتمر السنوي.

تستفيد الشركات السياحية عبر عضويتها في الاتحاد الدولي للنقل الجوي من الامتيازات الآتية:

- 1- نيل عمولة محددة عن مبيعات التذاكر؛
- 2- منح الشركة امتياز الاحتفاظ بمخزون تذاكر الطيران الرسمية؛
- 3- استفادة موظفي الشركة من خصومات وتخفيضات خاصة وحصرية على أسعار تذاكر النقل الجوي؛
- 4- امتلاك الحق القانوني والمهني في استخدام شعار منظمة "إياتا (IATA)" كرمز للموثوقية العالمية؛
- 5- التمتع بتسهيلات وخدمات الائتمان المتبادلة في التعاملات المالية مع شركات الطيران الأعضاء بالاتحاد.

<sup>1</sup> الظاهر نعيم، سراب الياض. مرجع سابق، ص 50.

رابعا: أهداف الاتحاد الدولي للنقل الجوي.

يتمثل أهداف الاتحاد الدولي للنقل الجوي في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- العمل على توحيد أسعار نقل الركاب وشحن الأمتعة والبضائع؛
- 2- صياغة قواعد موحدة لتذاكر السفر والأوزان الزائدة؛
- 3- إدارة نظام غرفة المقاصة الدولية لتسهيل تسوية المستحقات المالية والمدفوعات بين مختلف شركات الطيران الأعضاء؛
- 4- إقرار أسعار تفضيلية وخصومات خاصة للمجموعات السياحية والعائلات والرحلات الميدانية والطلابية لتنشيط الحركة؛
- 5- تقديم تسعيرات مخفضة خلال فترات الركود الموسمي ولمنظمي الرحلات، بما يضمن استمرارية الطلب وتوازن السوق.

المطلب الثاني: المنظمات الإقليمية للسياحة

أدى التوسع الكبير في صناعة السياحة وتنوع منتجاتها بمختلف الأقاليم إلى تأسيس منظمات إقليمية متخصصة؛ تُعنى برعاية شؤونها الخاصة وتعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يخدم المصالح المشتركة لدول المنطقة.

الفرع الأول: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OCDE )

تم إنشاء هذه المنظمة في إطار اتفاقية وقعت بباريس 14 ديسمبر 1960م، والتي تحث على تبني السياسات الاستراتيجية المعتمدة التي قامت عليها ركائز تأسيس هذه المنظمة<sup>2</sup>:

- 1- دعم الاقتصاد العالمي عبر تحقيق نمو مستدام، والارتقاء بالمستوى المعيشي والرفاه الاجتماعي لمواطني الدول الأعضاء؛
- 2- تعزيز التوسع الاقتصادي الراسخ في الدول الأعضاء وغير الأعضاء، ضمن أطر وبرامج تنموية شاملة ومتكاملة؛

<sup>1</sup> ماهر عبد العزيز، مرجع سابق، ص190.

<sup>2</sup> فولفانج بارون، مرجع سابق، الكتاب 1، ص118.

3- المساهمة الفعالة في نهضة التجارة العالمية وتطوير مساراتها المتعددة، بما يتوافق مع القوانين والالتزامات الدولية

تولي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اهتماماً بالقطاع السياحي عبر لجنة متخصصة تعنى بمعالجة التحديات السياحية التي تواجه الحكومات، وتطويرها من خلال الدراسات والملتقيات العلمية للأعضاء؛ وصولاً لصياغة توصيات عملية مبنية على نتائج البحث. وتعتمد المنظمة أدوات علمية لوضع محددات وطرق قياسية لتصنيف الإحصائيات، التي تُنشر ضمن تقريرها السنوي بعنوان:

“Tourism Policy and International Tourism in OECD Members Countries”

### الفرع الثاني: المنظمة العربية للسياحة ( Arab Tourism Organization ATO )

أنشأت هذه المنظمة امتداداً للاتحاد العربي للسياحة بعد توقفه عن النشاط، وذلك بموجب قرار من المجلس الاقتصادي للجامعة العربية، كان هذا سنة 1970م<sup>1</sup>، تسعى هذه المنظمة إلى النهوض بالنشاط السياحي وتطويره في الوطن العربي على المستويين المحلي والقومي، مع تعزيز أواصر التعاون البيئي بين الدول العربية من جهة، وبينها وبين الهيئات والمنظمات السياحية الدولية من جهة أخرى.

في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية بالمنطقة العربية والتحولت الجذرية التي شهدتها القطاع السياحي العالمي منذ مطلع القرن الجاري، لاسيما تداعيات أحداث سبتمبر 2001، برزت ضرورة ملحة لتعزيز السياحة العربية البينية؛ ويهدف هذا التوجه إلى رفع مستويات السياحة الإقليمية لتصل إلى معدلات تنافسية تضاهي النسب المحققة في مختلف الأقاليم السياحية العالمية، بما يضمن استدامة القطاع وقدرته على مواجهة الأزمات الدولية.

إن النمو المتزايد في قطاع السياحة العربي، وتفوق معدله المتوسط المعدل العالمي<sup>2</sup>، يعد ذلك دافعاً لوضع استراتيجية برؤية واضحة تهدف لتفعيل مساهمة القطاع في التنمية الشاملة بالدول العربية، مع مراعاة تباين إمكانياتها واختلاف عراقه صناعته والظروف الأمنية التي تواجهها؛ حيث تسعى هذه الاستراتيجية لتحقيق التطوير المنشود وتقليص فجوات الأداء والجودة بين الدول الأعضاء. وينعكس هذا التكامل إيجاباً على تحسين فرص الترويج للمنطقة العربية ككتلة سياحية واحدة في الأسواق العالمية، بما يضمن استقرار ونمو القطاع أمام التحديات.

<sup>1</sup> على حسن سوزان، مرجع سابق، ص76.

<sup>2</sup> www.arab-tourismorg.org (15/05/2015).



ثانياً: أهداف المنظمة.

من بين أهداف المنظمة ما يلي:

- 1- تطوير السياحة من خلال الاهتمام بها في الإقليم العربي؛
- 2- العمل على إزالة القيود والمعوقات التي تثبط من نمو القطاع السياحي؛
- 3- إجراء البحوث والدراسات التي من شأنها أن تفيد الدول الأعضاء؛
- 4- توفير المعطيات والإحصائيات بغية تهيئة أرضية خصبة لخطط استثمارية سياحية؛
- 5- تشجيع تبادل الخبرات وتعاون بين الدول الأعضاء فيما بينها والدول المتقدمة في المجال السياحي؛
- 6- رفع كفاءة ومستوى العمالة البشرية في القطاع السياحي؛
- 7- إقامة المؤتمرات، المعارض والندوات السياحية لتوفير فضاء تعرض فيه الخدمات السياحية.

الفرع الثالث: منظمة التعاون الاقتصادي لآسيا والمحيط الهادي

تسعى المنظمة لتفعيل السياحة كمحرك للنمو الاقتصادي وتوليد فرص العمل وتحفيز الاستثمار بمنطقة آسيا والمحيط الهادئ، مع تعزيز حركة السفر الإقليمية؛ حيث تم تشكيل مجموعة عمل سياحية عام 1991م تحت مسمى The Tourism Working Group (TWG) وتعمل هذه المجموعة كمنصة تجمع مسؤولي القطاع لتبادل المعلومات والرؤى الاستراتيجية وتطوير آفاق التعاون في مجالي التجارة والسياحة، بما يخدم المصالح التنموية المشتركة للدول الأعضاء في المنطقة.

تهدف المجموعة لإبراز دور السياحة المستدامة في تعزيز التنمية الاقتصادية بمنطقة آسيا والمحيط الهادئ، مع التأكيد على أنها من أسرع الصناعات نمواً وأكثرها تأثيراً في اقتصادات دول الإقليم؛ حيث تركز رؤيتها على تفعيل التضامن والتعاون الإقليمي للارتقاء بجودة المنتج السياحي وتطويره. ويساهم هذا التوجه الاستراتيجي في ضمان استدامة النمو الاقتصادي، وتحقيق الرفاهية لدول المنطقة من خلال تعظيم عوائد النشاط السياحي المشترك.

كما قد عقد اجتماع وزاري لهذه المجموعة تحت تسمية منتدى ميثاق السياحة سنة 2000، وقد بني هذا الميثاق على أساس التعاون الإقليمي لهذه الدول<sup>1</sup>، ومن بين النتائج أو الانعكاسات التي خرج بها الدول

<sup>1</sup>www.apec.org (20/05/2015).

الأعضاء تمحورت حول فكرة أن الالتزام بالتعاون الجماعي يؤدي إلى تحسين البيئة الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية للدول الأعضاء بناء على سياحة متطورة وذات آفاق مستقبلية.

### أولاً: أهداف المنظمة.

تمحورت أهداف المنظمة حول أربعة أفكار<sup>1</sup>:

- 1- إزالة العقبات التي تعترض القطاع السياحي والاستثمار فيه؛
- 2- الرفع من تنقل السياح زيادة الطلب على السلع والخدمات السياحية؛
- 3- المحافظة على استمرارية التسيير الحسن لمخرجات السياحة وانعكاساتها؛
- 4- تعزيز، إدراك وفهم أن السياحة هي وسيلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد إعادة المجموعة عقد الاجتماع الوزاري الثامن في الآونة الأخيرة بـ مكاو (الصين)، وقد اتجهت أفكار هذا المنعقد إلى توجيه التعاون المستقبلي إلى تنمية وتطوير السوق السياحي لإقليم آسيا والمحيط الهادي، تقارباً مع الصناعات الأخرى مستخدمين التقنيات الحديثة لتعزيز مكانة السياحة وتحسين الاتصال السياحي في المنطقة.

### المطلب الثالث: الشركاء المتدخلون في قطاع السياحة

#### الفرع الأول: قطاع النقل

بما أن السياحة نتاج مباشر لحركة وتنقل الأفراد، فإن قطاع النقل يمثل ركيزة جوهرية في تحديد وازدهار النشاط السياحي لأي دولة؛ وقد لعب النقل الجوي دوراً محورياً خلال العقود الثلاثة الأخيرة في دمج مناطق نائية ضمن خارطة السوق والمنافسة السياحية الدولية. وبناءً على ذلك، يصنف النقل السياحي إلى ثلاثة أقسام رئيسية ومكملة لبعضها البعض وهي كالاتي:

أولاً: النقل البري.

لقد تضاعف عدد المستعملين للنقل البري بأعداد هائلة في الآونة الأخيرة وذلك من خلال التطور الكبير الحاصل في الصناعات الثقيلة من سيارات وحافلات، حيث تمثل نسبة المسافرين المستخدمين للحافلة في سفرتهم ما يقارب 75% من المجموع الكلي للمسافرين<sup>2</sup>، يبرز التطور الملحوظ في السياحة الجماعية

<sup>1</sup> Ibid, (20/05/2015).

<sup>2</sup> Robert LANQUARD, *Le Tourisme international*, serie que sais- je ?, PUF, France, 1995, p 57.

## الفصل الثاني: اساسيات صناعة السياحة

كسمة أساسية تعكس الجهود المبذولة لتوفير الراحة والرفاهية في الحافلات الحديثة، دون أن يقلل ذلك من أهمية السيارة الخاصة التي تتفرد بخصائص الاستقلالية في التنقل؛ إذ تتيح للسائح حرية التوقف لاستكشاف الطبيعة والنقاط الصور، فضلاً عن سهولة عبور الحدود الدولية بفضل التسهيلات المتاحة. وتظل السيارة وسيلة محورية في المناطق السياحية لتنشيط الحركة وضمان مرونة التنقل للزوار<sup>1</sup>.

تعد السكك الحديدية نمطاً تقليدياً للنقل، غير أن تطور القطارات الكهربائية الحديثة، خاصة في أوروبا، غير نظرة المسافرين إليها؛ ورغم أن إحصائيات منظمة السياحة تُظهر تدني استخدام القطار في أمريكا (1%) وتواضعه في إفريقيا وآسيا، إلا أن ظهور قطار (TGV) بمزاياه المتمثلة في السرعة وحماية البيئة أعاد الحيوية لهذه الوسيلة دولياً. وقد تعززت هذه العودة بإدراك أن التنقل عبر القطار يمثل في جوهره رحلة سياحية ممتعة تتيح للسائح تجربة فريدة ومتميزة<sup>2</sup>.

### ثانياً: النقل البحري.

يُعد النقل البحري من الوسائل التقليدية والأصيلة في منظومة النقل بصفة عامة، وبالرغم من التطور التكنولوجي الهائل والميزات المتقدمة في بناء السفن، إلا أن القفزة النوعية في الوسائل الأخرى حدثت من تزايد مستخدمي البواخر واليخوت في رحلاتهم؛ حيث بقي استخدامه محصوراً كإحدى الهوايات لدى بعض الأشخاص. وبات مفهوم النقل البحري في الوقت الراهن يقترن بالنشاط التجاري أكثر من ارتباطه بتنقل الأفراد أو السياحة، لا سيما مع ميل المسافرين لربح الوقت عبر الاعتماد على الطائرات والقطارات السريعة؛ مما جعل حصة النقل البحري تتراوح عالمياً ما بين 1% إلى 6% فقط من إجمالي استخدام وسائل النقل المختلفة<sup>3</sup>.

### ثالثاً: النقل الجوي.

أكد تقرير عالمي صادر عن المنظمة العالمية للسياحة حول السياحة والطيران؛ أن النمو السريع والمفترض الذي تشهده السياحة في المدة الحالية، وخاصة بالنسبة للدول الصاعدة بقوة في المجال السياحي، لم يكن

<sup>1</sup> الروبي نبيل، التخطيط السياحي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 1987، ص 150.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 153.

<sup>3</sup> Robert LANQUARD, Op cit, p 68.

## الفصل الثاني: أساسيات صناعة السياحة

ليحدث لولا التوسع والابتكار بالتوازي في صناعة الطيران العالمية، وخاصة إذا ما عرفنا أن حركة النقل الجوي هي المسؤولة عن نصف حركة السائحين عبر دول العالم.

أدلت الأمم المتحدة للسياحة أيضا باعترافها الصريح بالفضل لحركة الطيران الجوي بالارتقاء والازدهار الذي شهدته صناعة السياحة في السنوات الماضية. فضلا عن عوامل أخرى ساعدت على هذا التطور من ثروات اقتصادية في الدول الصناعية والصاعدة، إضافة إلى تأثيرات العولمة<sup>1</sup>.

مع تعدد وسائل النقل والطبيعة المستخدمة فيها من بر، بحر وجو، إلا أنه يوجد بعض الوسائل الخاصة لطبقة معينة من الأشخاص كالرياضيين مثلا، وتختلف هذه الأخيرة على حسب اختلاف الطباع الشخصي لدى مستخدميها: سيارة، حافلة، سفينة، باخرة، يخت وطائرات سياحية، فضلا عن هذا فإن وسائل النقل الجماعية (الحافلة، القطار، الباخرة، الطائرة)، فهي تختلف عن بعضها البعض حسب الخدمات المقدمة ودرجة الرفاهية وهو ما يفسر بوجود ما يعرف بالدرجات (بالدرجة الأولى، الدرجة الثانية والدرجة الثالثة)، السرعة، القدرة أو الحمولة، الاستقلالية، فمنها ما تستعمل كوسيلة نقل ومنها ما يكون استخدامها هو نشاط سياحي في حد ذاته، كالبخرة حيث يمكن الإقامة على ظهرها مثل سفن التنزه (Croisieres).

### الفرع الثاني: قطاع الإعلام والاتصال.

يُعد قطاع الإعلام والاتصال من أبرز الركائز المساهمة في تنمية السياحة وترقية سمعة الدول في السوق الدولية، حيث يحظى باهتمام بالغ من مسؤولي القطاع؛ إذ تعتمد المشاريع والبرامج المشتركة والتعاون الدولي في الترويج السياحي على الحملات الإعلامية والإعلانية للتعريف بالوجهات. وتتنوع هذه الأنشطة بين قنوات مباشرة كالمنتديات والمهرجانات والمعارض الوطنية والدولية، وأخرى غير مباشرة تستثمر في الوسائل السمعية والبصرية. ومع التطور التقني الهائل في تكنولوجيا المعلومات، برزت المنصات الرقمية وشبكات "الإنترنت" كأهم الوسائل المعاصرة، حيث تقدم خدمات محورية في تسويق المنتج السياحي وتعزيز حضوره وتنافسيته على المستويين الوطني والعالمي بكفاءة عالية.

إذ يصطلح على الإعلام في القطاع السياحي بالإعلام السياحي والذي يعتبر أحد الأنماط الإعلامية الاتصالية، وهو كذلك نشاط إعلامي اتصالي حيث يُعنى به تنقل وتداول المعلومات المتعلقة بالجوانب المختلفة لصناعة السياحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> www.ahram.org.eg (16/05/2015).

<sup>2</sup> www.yementourism.com/gov/about/tourism-media-strategy, (22/05/2019)

إضافة إلى ما سبق يمكن تقديم أهمية الإعلام السياحي فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- نشاط مهني معلوماتي يعكس القيمة الحقيقية للمنتج السياحي؛
- 2- توفير البيئة الاقتصادية للمجال السياحي من معلومات،
- 3- تعزيز الوعي الاجتماعي ونشر الثقافة السياحية،
- 4- تأكيد أهمية تواصل الثقافات الإنسانية.

يتضح مما سبق أن نجاح المنتج السياحي وتنافسيته في السوق يقاس بمدى كفاءة توظيف الإشهار ووسائل الإعلام والاتصال، والقدرة على التحكم في التقنيات الحديثة، فضلاً عن احترافية الكوادر المشرفة على هذه المهام. وبناءً عليه، فإن دور المؤسسات السياحية لا يتوقف عند اكتمال تشييد المشروع، بل إن عملية إيصال المنتج السياحي للمستهلك في أبهى صورة تكتسي أهمية لا تقل عن جودة المشروع أو المنتج ذاته لضمان استدامته الجاذبية.

### الفرع الثالث: قطاع الصناعة التقليدية.

تُعد الصناعة التقليدية الوجه الآخر المكمل للقطاع السياحي، حيث يمثلان معاً منظومة متكاملة تمتلك قدرات استراتيجية لتوليد فرص العمل واستغلال الموارد المحلية بكثافة؛ وتشير الدراسات والتحليل المستقبلية إلى أن هذه الأنشطة ستشهد نمواً مطرداً يخولها لتجاوز قطاعات أخرى عديدة. وتبرز أهميتها الاقتصادية بشكل خاص في قدرتها الفائقة على تنويع مصادر الدخل القومي، وتعظيم عوائد النقد الأجنبي، وتوفير مناصب شغل مستدامة تساهم في التنمية الشاملة.

تُعرف الصناعة التقليدية بأنها كل نشاط إنتاجي أو إبداعي أو تحويلي، أو أعمال ترميم فني وصيانة وتصليح، يغلب عليها الطابع اليدوي؛ وتُمارس بصفة رئيسية ودائمة سواء في مقرات ثابتة أو عبر التنقل في المعارض والأسواق الموسمية. وتتجسد هذه الأنشطة في تقديم خدمات ومنتجات تعكس الموروث الثقافي وتلبي احتياجات المستهلكين والسياح في مختلف الميادين المهنية<sup>2</sup>:

### 1- الصناعة التقليدية الفنية؛

<sup>1</sup> Ibid, (24/05/2019).

<sup>2</sup> زياني غوتي بومدين، مكانة السياحة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الجديدة - حالة الجزائر -، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999-2000، ص 74.

### 2- حرف إنتاج المواد؛

### 3- حرف الخدمات.

يعكس التعريف السابق شمولية قطاع الصناعة التقليدية وقدرته على تغطية مجالات واسعة تساهم في خلق الثروة، وامتصاص البطالة، وتحقيق التوازن الاجتماعي في المدن والأرياف، فضلاً عن دوره في ترقية الصادرات وجلب العملة الصعبة. ولعل هذا ما دفع العديد من الدول والمنظمات إلى دمج قطاعي السياحة والصناعة التقليدية ضمن هيئة أو وزارة واحدة؛ بهدف النهوض بقطاع استراتيجي متكامل يمتلك وزناً اقتصادياً خاصاً وقدرة تنافسية عالية في الأسواق العالمية.

تُعد السياحة الثقافية تجسيدا للمفهوم الاندماجي بين السياحة والثقافة، سعياً لإخراج النشاط السياحي من إطاره المحلي ومنحه أبعاداً دولية؛ حيث يتسع هذا النطاق لاستقطاب السياح المهتمين بالاكشافات الحضارية التي تميز الشعوب. وتسهم البراعة اليدوية للحرفيين ومقدمي الخدمات في نشر التراث الثقافي التقليدي، وهو الركيزة التي تُبنى عليها الصورة الإيجابية للدول السياحية؛ وذلك بهدف كسب قناعات السياح وجذب اهتماماتهم لاختيار تلك الدول كوجهات سياحية ومقاصد سفر مفضلة عالمياً.

يؤدي القطاع السياحي دوراً مباشراً وفعالاً في التنمية الشاملة إذا حظي بالاهتمام اللازم، عبر إشراك الحرفيين في بناء وتهيئة الهياكل السياحية وفق معايير معمارية تحافظ على الطابع المحلي الأصيل. وقد أثبتت الفضاءات المهنية وقاعات العرض في المركبات الفندقية نجاعة عالية في تسويق المنتجات التقليدية وتحقيق مبيعات مرتفعة وتواصل مباشر مع السائحين. ولتعزيز هذه الفعالية، تتبنى المؤسسات المعنية استراتيجية هجومية لا تكتفي بانتظار السائح للقدوم إلى أراضيها، بل تبادر بعرض موروثها ومنتجاتها في المحافل والمعارض الدولية الكبرى؛ مثل تلك التي تُقام في هانوفر وباريس ودبي والمنامة وغيرها من العواصم العالمية النشطة سياحياً. تهدف هذه التحركات الدولية إلى ضمان وصول المنتج التقليدي إلى الأسواق العالمية وترسيخ الصورة الذهنية الإيجابية للوجهة السياحية، مما يساهم في جذب المزيد من الزوار وتعظيم العوائد الاقتصادية للبلاد. كما يعزز هذا التواجد الدولي من فرص عقد شراكات استراتيجية بين الحرفيين والمنظمات السياحية العالمية لتبادل الخبرات وتطوير جودة المنتجات التقليدية.

أما بخصوص التسويق الداخلي للصناعة التقليدية، فيمكن رصده عبر الأعياد والتظاهرات المحلية والجهوية؛ حيث تبرز آثارها الاقتصادية الجلية في فك العزلة عن المناطق وإبراز موروثها الحرفي كمنتج

سياحي متميز. تساهم هذه الفعاليات في تنشيط الحركة التجارية البينية وتعريف المواطنين بجماليات الصناعات التقليدية الوطنية، مما يعزز الهوية الثقافية ويدعم الاقتصاد المحلي<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: صناعة السياحة

بعد استعراض المفاهيم الأساسية للسياحة وتحديد انعكاساتها الإيجابية والسلبية على شتى القطاعات، ننقل في هذا المبحث لتوضيح طبيعة الخدمات السياحية والمقومات الجوهريّة الكفيلة بتعزيز الجذب السياحي؛ ومن ثمّ نتطرق لتقديم نظرة تحليلية حول السوق السياحية والقوى المحركة لها. تهدف هذه الدراسة إلى فهم آليات التفاعل بين العرض والطلب السياحي، وكيفية توظيف المقومات المتاحة للارتقاء بتنافسية الوجهات السياحية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية الراهنة.

### المطلب الأول: مقومات الجذب السياحي

يرتكز النشاط السياحي على جملة من المقومات الجوهريّة التي تحفز تدفق السائحين عالمياً نحو الوجهات المستضيفة، لقضاء العطلات أو الاستجمام أو العلاج وغيرها؛ وتتنوع هذه الركائز الجاذبة لتشمل العوامل الطبيعية والبشرية، بالإضافة إلى الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تميز كل وجهة. وتلعب هذه المقومات دوراً حاسماً في تعزيز التنافسية السياحية للدول وضمان استمرارية الطلب السياحي طوال المواسم المختلفة، بما يحقق التنمية المنشودة.

### الفرع الأول: المقومات الطبيعية:

تتبلور أبرز المقومات في ما يلي:

### أولاً: مقومات الموقع الجغرافي.

هي تلك المقومات المستمدة من الموقع الجغرافي إذ تعتبر عاملاً أساسياً وهاماً في الجذب السياحي، تتمتع مختلف أقاليم العالم بتباين فريد في مقوماتها الطبيعية، إذ تمتلك الدول الأوروبية خصائص بيئية تختلف جذرياً عن نظيرتها في القارة الإفريقية، وهي ميزة تنافسية تنفرد بها كل منطقة؛ كما يلعب الموقع الفلكي للدولة بالنسبة لخط الاستواء والمدارين والدوائر القطبية دوراً جوهرياً في صياغة سماتها الطبيعية. ويسمح هذا التموقع الجغرافي باحتواء تلك الدول على ميزات إيكولوجية ومقومات فطرية لا مثيل لها، مما

<sup>1</sup> زباني غوتي بومدين، مرجع سابق، ص 74.

يشكل قاعدة أساسية لتنوع العرض السياحي العالمي وجذب اهتمامات المسافرين<sup>1</sup>، يحدد الموقع الجغرافي للدولة ضمن القارات خصائصها الطبيعية، والتي تلعب دوراً محورياً في توجيه خيارات السائحين وتحديد وجهاتهم؛ إذ ينزح قاطنو المناطق الباردة نحو الوجهات الدافئة، بينما يميل سكان المناطق الحارة لزيارة المناطق الباردة. ويخلق هذا التباين المناخي والجغرافي حركة سياحية متبادلة، تعزز من فرص التبادل السياحي الدولي وتنشط الطلب على مختلف الأقاليم الجغرافية طوال العام.

### ثانياً: مقومات مستمدة من المناخ.

يُعد المناخ ركيزة أساسية يعتمد عليها الأفراد في تحديد وجهاتهم السياحية، نظراً لتأثيره المباشر على طبيعة الأنشطة وكثافة الحركة السياحية؛ فالأجواء المعتدلة تمثل عاملاً جاذباً للزوار بخلاف الظروف المناخية المتقلبة. كما تمنح بعض الخصائص الجوية ميزة تنافسية لأقاليم معينة تضمن لها تدفقاً سياحياً مستمراً طوال العام أو في مواسم محددة. علاوة على ذلك، يلعب المناخ دوراً جوهرياً في تحديد نوعية المنشآت السياحية الواجب تشييدها بما يتوافق مع الظروف البيئية السائدة لضمان راحة وسلامة السائحين<sup>2</sup>.

### ثالثاً: مقومات مستمدة من تضاريس الأرض.

تُشكل الطبيعة الجيولوجية والتضاريس، كالتكوينات الصخرية وارتفاعات الجبال وانخفاضات الأودية والسهول والبحيرات، ركيزة أساسية للعرض السياحي؛ حيث ترتبط بها ظواهر طبيعية متنوعة تستهوي عشاق المغامرة وهواة استكشاف خبايا الطبيعة البكر. وتلعب هذه التباينات الطبوغرافية دوراً محورياً في تنوع الأنشطة السياحية، مما يجعلها مقصداً جاذباً لمختلف فئات السياح الباحثين عن التميز البيئي والجمال الطبيعي.

### رابعاً: مقومات مستمدة من النباتات الطبيعية والموارد المائية.

تُشكل النباتات الطبيعية عنصراً حيوياً في الجذب السياحي لما تضيفه من تنوع جمالي ولوحات فطرية بديعة من صنع الخالق، تتباين وفقاً للمناخ والموقع وتضاريس الأرض. أما الموارد المائية التي تغطي

<sup>1</sup> غرابية خليف مصطفى، السياحة البيئية مع التركيز على الوطن العربي بشكل عام الأردن بشكل خاص، دار ناشري للنشر الالكتروني، عمان، الاردن، 2012، ص 22.

<sup>2</sup> شحاتة حسن احمد، التلوث البيئي وإعاقة السياحة، ط1، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2006، ص 29.

نحو 71% من مساحة الكوكب، من بحار وأنهار ومنايع ومحيطات، فيُستغل 1% منها فقط للوظائف الحيوية للإنسان، بينما يضطلع الجزء الأكبر منها بتشكيل الأحوال الجوية وتقلباتها المناخية. وتتعاظم أهمية هذا المقوم المائي سياحياً من خلال دوره الجوهرى في خلق بيئات جذب فعالة وتنوعات مناخية فريدة تستهوي الزوار، مما يجعل المسطحات المائية ركيزة لا غنى عنها في صناعة الوجهات السياحية العالمية المتميزة.<sup>1</sup> تُعد الموارد المائية من الركائز الاستراتيجية للسياحة الشاطئية والنهرية، وكذا السياحة العلاجية المعتمدة على المياه المعدنية والحموية؛ حيث تتيح أنشطة متنوعة كالتجول باليخوت والزوارق في الأنهار والمسطحات، والاستمتاع بمناظر الشلالات والبحار وممارسة صيد الأسماك. وتساهم هذه المقومات في تعزيز الجاذبية السياحية للوجهات المائية، مما يوفر تجربة غنية للسياح تجمع بين الاستجمام والاستشفاء والترفيه، وتدعم نمو الاقتصاد السياحي المحلي.

### خامساً: مقومات السياحة المستمدة من البرية.

تساهم هذه المقومات في استحداث أنشطة متنوعة تشمل: الصيد، ومراقبة الطيور، والمشي، والتصوير الفوتوغرافي، ورحلات السفاري، والتخييم، وركوب الخيل، وتسلق الجبال. وتنتشر هذه الممارسات في أقاليم واسعة كالقارة الإفريقية؛ وبما أن الثروة الحيوانية تظل ركيزة أساسية للجذب السياحي، فقد فُرضت إجراءات صارمة لمنع الصيد الجائر وحماية السلالات من الانقراض. وتجسد ذلك في إنشاء المحميات الطبيعية التي تحولت إلى مقاصد سياحية عالمية، تتيح للسائحين فرصة فريدة لمشاهدة الحيوانات البرية في بيئاتها الأصلية بأمان واستدامة.

### الفرع الثاني: مقومات ذات عامل البشري

تُصنف المقومات البشرية إلى عوامل يُسهم الفرد في ابتكارها وتفعيلها بشكل مباشر، وعوامل أخرى نابعة من الطبيعة الإنسانية والجانب المعنوي للبشر؛ حيث تلعب السمات الاجتماعية في التعامل، والتطلع نحو حياة أفضل، دوراً محورياً في الجذب السياحي. ويرتبط ذلك بارتكاز الإنسان على عاداته القديمة وحضاراته العريقة، وانفتاحه في الوقت ذاته على الأفكار والثقافات المعاصرة، مما يخلق مزيجاً حضارياً يستهوي السائحين الباحثين عن التفاعل الإنساني واستكشاف الموروث الثقافي والاجتماعي للشعوب.

<sup>1</sup> www.noaa.gov/ocean.html (12/04/2015)

**أولاً: مقومات مستمدة من الطابع التاريخي.**

يُعد استكشاف الحضارات والتاريخ الإنساني عبر المعالم التاريخية متعة ذهنية راقية؛ فدراسة الآثار ليست مجرد هروب من الواقع نحو الماضي، بل هي وسيلة لفهم الهوية وانعكاس لمسار التطور المعرفي البشري عبر العصور. ويذخر العالم بمعالم أثرية تمثل مغريات سياحية تتفاوت في قيمتها التاريخية، كالأثار الفرعونية بمصر، والتي تساهم في إثراء التجربة الثقافية للسائحين. وتلعب هذه الكنوز الحضارية دوراً محورياً في تعزيز الجذب السياحي العالمي وترسيخ قيم الحفاظ على التراث الإنساني المشترك للأجيال القادمة<sup>1</sup>.

**ثانياً: المقومات الاجتماعية والدينية.**

تتمثل المقومات الاجتماعية في نمط عيش الشعوب وسلوكها الذي يمزج بين الأصالة والحداثة، وضمن النظم الاجتماعية السائدة؛ حيث تتباين العادات من مجتمع لآخر في المأكل والملبس والحرف واللغة وتقاليده الزواج، مما يحفز السياح على اكتشاف هذه الثقافات الفريدة. وتُعد الموارد البشرية وعنصر الضيافة من ركائز البناء السياحي، بجانب إحساس السائح بالأمن والترحاب الملموس في جودة الخدمات المقدمة. أما المقومات الدينية، كالأماكن المقدسة والمساجد والكنائس التاريخية، فتشكل عنصراً جوهرياً للجذب السياحي يلبي تطلعات الراغبين في هذا النمط من الزيارات الروحية والحضارية. وتساهم هذه العوامل مجتمعة في صياغة هوية الوجهة السياحية وتعزيز تنافسيتها الدولية من خلال تقديم تجربة إنسانية ودينية متكاملة تستهوي مختلف فئات الزوار من شتى بقاع العالم.

**ثالثاً: المقومات السكانية.**

يُعد السكان العنصر المحرك للنشاط السياحي في البيئة الاجتماعية من خلال تفاعلهم مع الزوار؛ إذ تتوقف جودة هذا التعامل على مدى وعيهم بالسياحة كرافد اقتصادي حيوي وجسر للتواصل الإنساني بين الشعوب. كما تلعب التركيبة الديموغرافية والاجتماعية دوراً في اتساع أو انحسار هذا النشاط بناءً على العوامل العرقية والنوعية السائدة. ويساهم تعزيز الوعي السياحي لدى المجتمع المحلي في خلق بيئة حاضنة تضمن استدامة التدفقات السياحية وتعظم العوائد المادية والمعنوية للدولة المستضيفة.

<sup>1</sup> www.sis.gov.eg (19/04/2015).

**رابعاً: المقومات الإسكانية.**

تتمثل هذه المقومات في كثافة العمران والطابع المعماري الفريد السائد في المنطقة، والذي قد يتحول بحد ذاته إلى عامل جذب رئيسي للسياح؛ مما يجعل من الهوية البصرية للمباني والنسيج الحضري مقصداً سياحياً متميزاً يستهوي الزوار لاستكشافه.

**خامساً: المقومات الحضرية.**

تتمثل هذه المقومات في المعالم الحضرية الحديثة كالحدايق الدولية، ومدن الملاهي، والأبراج، والقرى السياحية المتطورة، بالإضافة إلى ما تستضيفه من مهرجانات ومؤتمرات وندوات دولية؛ مما يعزز فرص الدولة في أن تصبح قبلة للفن والرياضة والاقتصاد. وتُعد هذه المنجزات العمرانية والفعاليات الكبرى من أبرز عناصر الجذب السياحي المعاصر، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه في تنشيط الحركة السياحية وزيادة التدفقات الوافدة، بما يخدم الأهداف التنموية للدولة المستضيفة ويرفع من مكانتها على خارطة العالمية.

**سادساً: التعليم**

يُعد التعليم ركيزة أساسية ضمن مقومات الجذب السياحي، لاسيما من خلال تنامي سياحة المؤتمرات العلمية والبحثية، وكذا التخصصات الأكاديمية المستحدثة التي تبنتها الجامعات في الدول المهتمة بالبعد الاقتصادي للسياحة؛ حيث تساهم هذه الأنشطة المعرفية في تحويل الجهات التعليمية إلى مقاصد سياحية رائدة تخدم الفكر السياحي المعاصر وتدعم التنمية المستدامة.

**سابعاً: مقومات ثقافية ودينية.**

تضم هذه المقومات الشعائر الدينية والعادات الموروثة المتأصلة في نسيج المجتمع وأنماط حياته اليومية؛ وهي تندرج ضمن الركائز الأساسية لصناعة جذب سياحي ناجح وفعال يستهوي الزوار الباحثين عن الأصالة<sup>1</sup>، وبغية استثمار هذه المقومات، يمكن تبيان مجموعة من الوسائط الفاعلة التي تتيح ذلك، والمتمثلة في:

1- الفرق المسرحية والكشفية والموسيقية: تؤدي دوراً حيوياً في الفعاليات الثقافية المرتبطة بالتنشيط السياحي، حيث يُعد التراث الأدبي والموسيقي مادة حية تعكس أصالة البلاد؛ ويسمح هذا الوسيط بتعريف الزوار بالموروث الوطني عبر تنظيم العروض المسرحية والحفلات الموسيقية في الساحات العامة والقرى السياحية. وتساهم هذه الأنشطة الإبداعية

<sup>1</sup> قعيد لطيفة، مرجع سابق، ص 30.

في إثراء التجربة السياحية وخلق جسور تواصل ثقافي فعالة ترفع من القيمة التنافسية للوجهة السياحية وتزيد من جاذبيتها الثقافية عالمياً<sup>1</sup>.

- 2- الأندية والمراكز الثقافية: يُمثل نشاط هذه المراكز رافداً جوهرياً لتنشيط السياحة الثقافية بشقيها الداخلي والوافد، من خلال تقديم عروض ونشاطات فنية تستقطب السائحين؛ وتعمل هذه الحواضن على تنظيم فعاليات متنوعة كالمحاضرات الفكرية والحفلات الموسيقية التي تُبرز الهوية الثقافية للوجهة. ويساهم هذا الدور التثقيفي والترفيهي في إثراء المحتوى السياحي وتقديم صورة حضارية مشرفة تزيد من ارتباط الزوار بالموروث الفني والفكري للبلاد.
- 3- المعارض والمؤتمرات: يبرز دورها في التعريف بالثقافات والموروث الشعبي، من خلال الحلقات الدراسية والمهرجانات التاريخية والأعياد الفلكلورية والزيارات الجماعية؛ وتولي الدول اهتماماً بالغاً بعقد اللقاءات العلمية والندوات كأداة ترويجية ومصدر دعاية سياحية فعال. وتسمح هذه الفعاليات بخلق تفاعل مباشر مع قنوات السائحين وقيمهم الثقافية، مما يساهم بشكل جوهري في توجيه قراراتهم وتحديد وجهاتهم السياحية المفضلة. كما تعزز سياحة المؤتمرات من مكانة الدولة كمركز للمعرفة والفن، مما يضمن تدفقاً سياحياً نوعياً ومستداماً يدعم الاقتصاد الوطني.

### ثامنا: الأمن.

يُعد الأمن ركيزة أساسية للدول الساعية لجذب سياحي فعال، إذ يمنح السائح الطمأنينة للاستكشاف والتجول دون خشية التعرض لمضايقات تعيق إشباع رغباته المعرفية؛ ولتعزيز هذا المناخ، استحدثت دول كالأردن ومصر والإمارات ما يعرف بـ "الشرطة السياحية" لضمان سلامة الوافدين. وتلعب هذه الأجهزة دوراً جوهرياً في حماية المنشآت والأفواج، مما يرفع تصنيف الدولة كوجهة آمنة ومستقرة في التقارير العالمية، ويسهم بشكل مباشر في استدامة نمو التدفقات السياحية الدولية وتنافسيتها.

### تاسعا: الصناعة التقليدية.

تُعزز الصناعة التقليدية الجذب السياحي من خلال المنتجات المحلية المصنوعة بأساليب أصيلة، وتصنف وفق مصادرها إلى:

- 1- منتجات نباتية: كالأدوات الزراعية، والحلويات التقليدية، وزيت الزيتون؛
- 2- منتجات حيوانية: كالسجاد المنسوج يدوياً، والمفروشات، والصناعات الجلدية؛

<sup>1</sup> www.wikipedia.org (19/04/2015).

### 3- منتجات معدنية: كالأواني المزخرفة وأدوات الصيد التقليدية.

وتعكس هذه الصناعات نمط عيش الشعوب ومستوياتهم المعيشية، مما يوفر للسياح تجربة ثقافية عميقة حول الموروث الإنساني للبلد المضيف.

### عاشرا: الاستثمار السياحي.

يُعد المناخ الاستثماري من المقومات السياحية الجوهرية، حيث يركز على تفاعل عدة عوامل كالموقع الاستراتيجي، والاستقرار السياحي، والتوجه نحو اقتصاد السوق الحر؛ وتدعم هذا المناخ منظومة متكاملة من القوانين والتشريعات والأنظمة المحفزة. وتساهم هذه الحوافز والإعفاءات في جذب رؤوس الأموال الدولية وتطوير البنية التحتية، مما يرفع من القيمة التنافسية للوجهة السياحية ويضمن نموها الاقتصادي المستدام<sup>1</sup>، تتجسد هذه المقومات في مدى توافر القوى العاملة المؤهلة والكفاءات البشرية المتخصصة في مجالات الإدارة والتسيير السياحي.

### الحادي عشر: الهياكل القاعدية والمنشآت السياحية.

تتكامل هذه المقومات مع التسهيلات السياحية الممنوحة للزوار، والتي تشمل عوامل محفزة للجذب كجودة خدمات الإقامة والإطعام؛ علاوة على وفرة وسائل المواصلات وتيسير سبل التنقل، مما يضمن تجربة سياحية مريحة وسلسة<sup>2</sup>، تشمل هذه الوسائط الشركات والوكالات السياحية المتخصصة، بالإضافة إلى خدمات الإرشاد السياحي المحترف.

### المطلب الثاني: السوق السياحي

يتميز السوق السياحي عن غيره بطبيعة خدمية تحول دون إمكانية التخزين، إذ تُستهلك الخدمة لحظة إنتاجها، بخلاف السلع المادية التي تخضع لظروف عرض وتخزين مغايرة؛ وبما أن السياحة منتج مركب، فهي تجمع بين خدمات وكالات السفر وبين المزيج الخدمي والسلعي لصناعة الفنادق (إيواء وإطعام وسلع تقليدية).

إن السوق بمفهومه العام هو حلقة الوصل بين عمليات البيع والشراء التي تُحدد سعر وكمية المنتج، أو هو الفضاء الذي تلتقي فيه قوى العرض والطلب؛ وبإسقاط هذا المفهوم على النشاط السياحي، يُصبح

<sup>1</sup> قعيد لطيفة، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> سعدي يحي، سليم عمراوي، مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية/ حالة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 98.

السوق السياحي هو الحيز (المادي أو الافتراضي) الذي يتقاطع فيه الطلب السياحي المتمثل في رغبات السائحين، مع العرض السياحي المقدم من قبل الشركات والمنتجين العاملين في قطاع الخدمات السياحية<sup>1</sup>. بما أن هذا المبحث يركز على تحليل السوق السياحي، فإن ذلك يستوجب بالضرورة استعراض مفهومي الطلب والعرض السياحيين وتحديد خصائصهما الجوهرية؛ وذلك لفهم آليات التفاعل بين رغبات السائحين وما يقابلها من خدمات ومنتجات مقدمة في هذا السوق الديناميكي.

### الفرع الأول: الطلب السياحي

سنستعرض في هذا الفرع المحاور الجوهرية المحددة للطلب السياحي، بدءاً من المفهوم الأكاديمي، ووصولاً إلى تحليل منحنياته، تصنيف أنواعه، وتحديد أبرز مميزاته وخصائصه الاقتصادية.

### أولاً: مفهوم الطلب السياحي

يعرّف "جان ستافورد" في كتابه (الاقتصاد الجزئي للسياحة) الطلب السياحي بأنه إجمالي السلع والخدمات التي يطلبها السياح المحليون والأجانب خلال فترة زمنية محددة؛ ويُقاس كمياً عبر مؤشرات استهلاكية مثل عدد تذاكر السفر المبيعة، والغرف الفندقية المؤجرة، والوجبات الغذائية المستهلكة، وغيرها من الخدمات المرتبطة بالرحلة السياحية<sup>2</sup>.

يعرف Wall و Mathieson الطلب السياحي في كتابهما (Tourism economic physical and social impact) بأنه إجمالي الأفراد المسافرين أو الراغبين في السفر؛ والذين يستخدمون التسهيلات والخدمات السياحية في وجهات تقع خارج نطاق إقامتهم الدائمة وبيئة أعمالهم المعتادة<sup>3</sup>، وله ثلاث أشكال: **الطلب الفعلي**: يُمثل الممارسة الحقيقية للنشاط السياحي عبر السفر والاستهلاك الراهن للمنتجات والتسهيلات المتاحة خلال فترة زمنية محددة؛

**الطلب الكامن**: يشمل الأفراد الراغبين في السفر واستهلاك المنتج السياحي، لكن تحول دون ذلك عوائق مؤقتة مثل ضيق الوقت أو نقص الإمكانيات المادية؛

**الطلب المؤجل**: يتميز بتوفر القدرة الشرائية لدى الفرد، غير أن غياب المعلومات الكافية أو ضعف الدافع المقنع يحول دون اتخاذ قرار السفر في الوقت الحالي.

<sup>1</sup> الخضيرى محسن احمد، التسويق السياحي مدخل اقتصادي متكامل، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1989، ص48.

<sup>2</sup> Jean stafford, **Micro-economie du tourisme**, Edition presse de l'universite de Qubec Canada 1996, p 26.

<sup>3</sup> Mathieson and Wall , **Tourism Economic physical and social impact**, Longman, LONDON, and New York 1981, p 35.

بناءً على التعاريف السابقة، يمكن صياغة مفهوم الطلب السياحي بأنه إجمالي الكميات من المنتجات السياحية (سلباً أو خدمات) التي يرغب السياح في استهلاكها، بغض النظر عن قدرتهم الأنية على اقتنائها؛ وذلك خلال فترة زمنية محددة، وفي وجهات جغرافية تقع خارج نطاق إقامتهم الدائمة.

### ثانياً: منحى الطلب السياحي.

سنوضح في هذا المحور العلاقة بين الدخل والكميات المطلوبة من المنتج السياحي، مع تحليل سلوك دالة الطلب؛ فوفقاً للنظرية الاقتصادية، يؤدي ارتفاع دخل الفرد إلى زيادة ميزانيته وانزياح خطها نحو اليمين، مما يُوجد نقاط توازن جديدة تتقاطع مع منحى الطلب. وتمثل هذه النقاط المستويات الاستهلاكية التي تقع ضمن نطاق تصرف الفرد، مع افتراض ثبات أسعار الخدمات السياحية مؤقتاً؛ وبناءً عليه، يمكن تقدير حجم الكميات السياحية التي يستطيع السائح شراءها أو طلبها بما يتناسب مع حجم دخله المتاح<sup>1</sup>. يُعبر الطلب السياحي الإجمالي عن قرار الفرد باقتناء المنتج السياحي في حدود دخله المتاح، حيث يقضي قانون الطلب بوجود علاقة عكسية تؤدي فيها زيادة الأسعار إلى انخفاض الكميات المطلوبة؛ فارتفاع تكلفة تذاكر السفر، على سبيل المثال، يقلل تلقائياً من حجم الحجوزات المؤكدة. ويستوجب هذا السلوك إدراك مفهوم "مرونة الطلب" ومدى استجابته للمتغيرات السعرية، وهو ما يمثل ركيزة أساسية ضمن مميزات الطلب السياحي التي سيتم تفصيلها لاحقاً.

### ثالثاً: أنواع الطلب السياحي

يمكن التمييز بين أنواع متعددة للطلب السياحي وفقاً للمعايير والأسس المعتمدة في التصنيف، وهي كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1- على أساس عام أو خاص أو مشتق

أ- **الطلب السياحي العام**: هو الصنف الذي يشمل إجمالي الخدمات السياحية دون تخصيص، وبصرف النظر عن الوقت أو المدة أو نوع النشاط؛ ومن هنا يتبين أنه لا يرتبط ببرنامج سياحي محدد، بل يستوعب النشاط السياحي في إطاره الكلي والشامل.

<sup>1</sup> زياني غوتي بومدين، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> الخضيري محسن احمد، مرجع سابق، ص 50.

ب-الطلب السياحي الخاص: يتمثل في الطلب الموجه لنوع محدد من السياحة أو برنامج

بعينه يستهدف فئة خاصة من السياح لإشباع رغبات معينة؛ لذا يُصنف هذا النمط

كطلب تخصصي مخصص لفئات محددة وليس لعموم المسافرين.

ت-الطلب السياحي المشتق: يرتبط هذا النوع بالخدمات المكملة للبرنامج السياحي،

كالطلب على النقل، والإقامة الفندقية، والوكالات، وخدمات الإطعام؛ ويندرج في أغلب

الدول السياحية من طلب مشتق إلى طلب خاص ثم إلى طلب عام عبر توفير برامج

متنوعة بأسعار متفاوتة. وتساهم هذه الحزم السياحية المتكاملة في تلبية احتياجات

مختلف الشرائح الاستهلاكية، مما يعزز من كفاءة السوق السياحي وقدرته على

استقطاب أعداد متزايدة من الزوار بفضل شمولية وتنوع العروض المقدمة.

## 2- على أساس طلب فعال (حالي) وكامن

ينقسم الطلب على هذا الاساس إلى<sup>1</sup>:

أ- **الطلب السياحي (الحالي) الفعال**: يُمثل هذا النوع الطلب الصريح الناتج عن توفر ركائز الطلب

الفعال؛ وهي الرغبة، ووقت الفراغ، والقدرة الشرائية، مدعومة بالظروف المواتية التي تُحفز النشاط

السياحي. ويتجسد هذا الطلب في إجمالي عدد السياح الوافدين إلى الوجهة السياحية، والذين

يتملكون الملاءة المالية لتغطية تكاليف الخدمات طوال فترة إقامتهم. ويُعد هذا المؤشر المقياس

الحقيقي لقوة الجذب السياحي وقدرة الدولة على تحويل الرغبات الكامنة إلى استهلاك فعلي يدعم

الاقتصاد الوطني.

ب-**الطلب السياحي الكامن**: يفتقر هذا الطلب لواحد من العناصر المحققة للفاعلية، والتي تتمثل

في:

1- قدرة المالية على تحمل تكاليف الخدمة السياحية؛

2- الرغبة في التعاقد على البرنامج السياحي؛

3- توفر المعلومات المناسبة للسياح؛

4- توفر الظروف المناسبة والمحفزة.

<sup>1</sup> الخضيرى محسن احمد، مرجع سابق، ص 53.

يتحقق تحول الطلب الكامن إلى طلب سياحي فعال عبر استيفاء الشروط المذكورة، من خلال تنوع المنتج السياحي واعتماد استراتيجيات تسعير مدروسة وتكثيف الترويج والدعاية. كما يتطلب الأمر توفير كافة وسائل المواصلات والخدمات المتكاملة التي تسهل على السائح اتخاذ قرار السفر، مما يساهم في تحفيز الاستهلاك الفعلي وتنشيط الحركة السياحية.

#### رابعاً: مميزات الطلب السياحي:

يتسم الطلب السياحي بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميزه عن أنماط الطلب الأخرى، ومن أبرزها:

1- **خاصية المكان:** تتجلى هذه الخاصية في تفاوت مستويات الإقبال السياحي بين الوجهات، ويرجع

هذا التباين في كثافة الطلب إلى العوامل التالية:

- جودة المنتج السياحي وتطوره بفضل انفتاح الدولة على التجارب العالمية، مع تمتع المجتمع المحلي بوعي سياحي عالٍ وامتلاك كوادر بشرية مؤهلة قادرة على الارتقاء بمستوى الخدمات؛
- تبلور الجاذبية المكانية لبعض الوجهات نتيجة الإدراك المبكر للأثر التنموي المضاعف للسياحة، مما دفعها لتبني سياسات تركز على تشييد المنشآت وتطوير البنية التحتية من مطارات وطرق وموانئ متطورة. ويتكامل هذا التوجه مع تقديم حوافز وتسهيلات لاستقطاب الاستثمارات السياحية الكبرى، مما يضمن استدامة القطاع وقدرته التنافسية العالمية؛
- تركيز بعض الدول على القطاع الخدماتي كخيار استراتيجي لغياب الثروات الباطنية والبدائل الصناعية، كما هو الحال في جزر الكاريبي ودول المحيط الهادئ التي جعلت من السياحة ركيزة اقتصادها الأساسية<sup>1</sup>؛
- كما ترجع الجاذبية المكانية لتمييز القطب السياحي بمقومات طبيعية ساحرة، تلعب دوراً جوهرياً في زيادة تدفقات الطلب السياحي وكثافته.

2- **خاصية الزمن (الموسمية):** ترتبط السياحة وثيقاً بعنصر الزمن، حيث يشهد القطاع فترات "ذروة"

يزداد فيها الإقبال بشكل كبير، مقابل فترات "ركود" أو مواسم متوسطة يتراجع فيها الطلب؛ وهو ما يمنح النشاط السياحي طابعه الموسمي. وتقرض هذه الخاصية تحديات تشغيلية تتطلب تخطيطاً

<sup>1</sup> قويدر لويزة، مرجع سابق، ص 56.

دقيقاً لتحقيق التوازن في التدفقات السياحية وضمان استغلال الموارد المتاحة طوال العام بكفاءة عالية<sup>1</sup>، ولذلك عدة أسباب نذكر منها:

- ذوق السائح للمناطق الدافئة، الباردة او المعتدلة وذلك حسب فصول السنة،
  - اعتياد بعض السياح على السفر والتنقل في فترات زمنية معينة، وبالتالي خاصية زمنية في استهلاك المنتج السياحي،
  - ظاهرة الموسمية في الطلب السياحي، والتي تؤدي إلى عدم استقرار سوق العمل السياحي خاصة في المناطق السياحية النائية<sup>2</sup>، تتحدد فرص السفر للموظفين بفترات العطل والإجازات السنوية الرسمية، مما يكرس ظاهرة الموسمية وما يتبعها من تحديات اقتصادية؛ وأبرز هذه المشاكل تعرض العاملين في القطاع السياحي للبطالة الموسمية خلال فترات الركود. ويفرض هذا الوضع على المؤسسات السياحية ضرورة البحث عن بدائل تشغيلية لضمان استقرار العمالة واستدامة النشاط خارج أوقات الذروة.
  - العطل المدرسية،
  - أسباب مالية وذلك لميول بعض الأفراد إلى الاستفادة من الفارق الحاصل في العملات وبالتالي الزيادة من الإنفاق على المنتج السياحي،
- 3- مرونة الطلب السياحي: تُشير إلى درجة استجابة وتأثر حجم الطلب السياحي نتيجة التغير في أحد محدداته الاقتصادية الجوهرية، والتي يبرز من أهمها مستويات الدخل الفردي وتقلبات الأسعار في السوق.

يمكن قياس معامل المرونة للطلب السياحي كما يلي:

$$\text{معامل المرونة} = \% \text{ التغير في الطلب} / \% \text{ التغير في المحدد}$$

استناداً لنظرية المرونة، يُصنف المنتج السياحي غالباً كمنتج كمالي؛ إذ تختلف رغبة الفرد في السياحة عن احتياجاته الأساسية كالمأكل والمسكن التي تنصدر أولويات الإنفاق تتبعاً لدرجة الحاجة. ومع ذلك، تبرز خصوصية في هذا التصنيف حيث يُمكن اعتبار المنتج السياحي حاجة ضرورية بالنسبة للفئات ذات الدخل المرتفعة التي لا تتأثر قراراتها بالسعر بقدر تأثرها بجودة التجربة. وتلعب هذه المرونة دوراً حاسماً في

<sup>1</sup> كواش خالد، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> الهيئة العليا للسياحة، الإجازات الدراسية وتنمية السياحة الوطنية: الأهداف والآثار والبدائل، رجب 1425هـ، ص 10.

استراتيجيات التسعير الدولية، حيث تختلف استجابة السوق السياحي للمتغيرات الاقتصادية بناءً على القدرة الشرائية والمكانة الاجتماعية للسائح.

بعد اعتبار أن المنتج السياحي هو منتج كمالى فإن مسار مرونة الطلب عليه تكون كالتالي:

- أثبتت الدراسات الاقتصادية أن الطلب على السلع الكمالية يتمتع بمرونة دخلية أكبر من الواحد، مما يعكس حساسيتها العالية لتغيرات الدخل؛ وبما أن المنتج السياحي يُصنف ضمن المتطلبات الكمالية، فإن ذلك يستلزم بالضرورة اتصافه بمرونة دخلية مرتفعة؛
- تتمتع المرونة السعرية للطلب السياحي باستجابة عالية، حيث يؤدي أي تغير في مستوى الأسعار إلى تغير أكبر في حجم الطلب وبتجاه عكسي؛ وهو ما يتفق مع قانون الطلب الذي يفرض علاقة عكسية بين الثمن والكمية المطلوبة. وتعكس هذه الحساسية المرتفعة قدرة السائح على تعديل قرارات سفرهم أو تغيير وجهاتهم بسرعة عند حدوث أي تقلبات سعرية في الخدمات السياحية المعروضة.

لا يمكن تعميم نتائج مرونة الطلب السياحي بصفة مطلقة كما ورد سابقاً، نظراً لأن الطلب على المنتج السياحي يُعد طلباً مركباً من عدة دوال استهلاكية (نقل، إقامة، إ طعام)؛ حيث تتمتع كل دالة منها بدرجة مرونة وسلوك متباين تجاه تغيرات الدخل أو السعر. لذا، تظل فكرة المرونة العالية تقريبية تهدف للتوضيح فقط، خاصة وأن المحددات الاقتصادية تختلف باختلاف طبيعة الأسواق والبلدان، مما يجعل تحديد اتجاه ودرجة استجابة الطلب أمراً معقداً.

ومع ذلك، تظل الزيادة التدريجية في دخول المستهلكين على المدى الطويل هي المحرك الأبرز لمكونات الطلب السياحي في السنوات الأخيرة؛ وقد انعكس ذلك بوضوح في تنامي القدرة الشرائية لمواطني الدول الغربية، حيث استحوذ المنتج السياحي على الحصة الأكبر من إنفاقهم الاستهلاكي. ويؤكد هذا الاتجاه وجود علاقة طردية طويلة الأمد، فكلما ارتفعت مستويات الدخل، زاد الإقبال والطلب على المنتجات والخدمات السياحية المختلفة، مما يعزز من استدامة نمو هذا القطاع عالمياً<sup>1</sup>.

4- حساسية الطلب السياحي: تعبر هذه الخاصية عن مدى استجابة وتأثر الطلب السياحي بالتغيرات التي تطرأ في المجالات أو القطاعات الأخرى والتي لها علاقة بسيرورة النشاط السياحي، والتي

<sup>1</sup> زيانى غوتي بومدين، مرجع سابق، ص 91.

تتمثل في العوامل السياسية، الاقتصادية والاجتماعية مثلاً، إذ أن هذه العوامل تؤثر على قرار السياح، يُعد الاستقرار السياسي والسكينة الاجتماعية في الوجهة السياحية من الركائز الجوهرية للجذب، حيث ينعكس أثرهما مباشرةً على نفسية السائح وتفضيلاته بين المقاصد المختلفة؛ ومن ثمّ تستجيب دالة الطلب السياحي لهذه الظروف صعوداً أو هبوطاً. وتؤكد هذه الحساسية العالية أن قرار السفر لا يرتبط بالعوامل الاقتصادية فحسب، بل يتوقف بدرجة كبيرة على مستوى الأمان النفسي والاجتماعي الذي تضمنه الدولة المضييفة لزوارها.

**5- خاصية التوسع:** يتسم الطلب السياحي العالمي بوتيرة تغير واسعة النطاق، حيث يشهد تذبذبات مستمرة بين الزيادة والنقصان تأثراً بالظروف الدولية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛ وقد سجل الطلب نمواً ملحوظاً في السنوات الأخيرة بفضل تعدد وجهات الإنتاج السياحي وتنوعها. ويعود هذا التوسع إلى بروز مقاصد جديدة استطاعت فرض مكانتها في السوق العالمية، مستفيدة من جملة من الأسباب والعوامل الاستراتيجية التي ساهمت في تحفيز حركة السفر الدولي وتوسيع قاعدة الاختيارات المتاحة أمام السائحين المعاصرين، ومنها<sup>1</sup>:

- التطور التكنولوجي السريع وخاصة وسائل النقل؛
- التقدم الاقتصادي وخاصة زيادة المداخيل في الدول المصدرة للسياحة؛
- الرغبة في تغيير روتين العمل والحياة اليومية خاصة في المناطق الصناعية؛
- انتشار سياحة المجموعات والتي وفرت الجهد والمال على المشاركين فيها؛
- سهولة إمكانية ملكية، وكراء السيارة والتي تسهل عناء حجز تذاكر السفر.

**6- خاصية كون المنتج السياحي غير ملموس:** أن الطبيعة التي يتمتع بها المنتج السياحي من خلال اعتباره على أنه مخرجات لعملية المزج بين السلع والخدمات، يكسبه دالة الطلب عليه خاصة عدم الملموسية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: العرض السياحي

تُعد المقومات السياحية الطبيعية والتاريخية والدينية والثقافية الركائز الأساسية المحفزة لتشكيل الطلب السياحي، وهي العناصر التي يتبلور من خلالها مفهوم العرض السياحي؛ وبناءً عليه، فإن جودة ونوعية

<sup>1</sup> كواش خالد، مرجع سابق، ص73.

<sup>2</sup> زياني غوتي بومدين، مرجع سابق، ص91.

العرض المقدم هي العامل الحاسم في خلق التمايز التنافسي وتحديد حجم الإقبال والطلب على الدول السياحية المختلفة.

يُعتبر المنتج السياحي من أكثر المنتجات تعقيداً من حيث طبيعته، نظراً لصعوبة تحديد عناصره المكونة المرتبطة بظرفي الزمان والمكان؛ إذ يصنفه الخبراء كمزيج من عناصر غير متجانسة ومستقلة تتكامل لتشكل في مجملها منظومة العرض السياحي محلياً ودولياً. وبناءً عليه، يتبلور المنتج السياحي كحزمة متداخلة من الخدمات المقدمة للسائحين، والتي تبدأ منذ لحظة التنقل، وتستمر طوال فترة الإقامة، وتشمل كافة الأنشطة والتسهيلات الموفرة خلال جولاتهم الاستكشافية، مما يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين كافة القطاعات لضمان جودة التجربة السياحية الشاملة<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم العرض السياحي

تعددت تعريفات العرض السياحي وتكاملت مضامينها، ويمكن تلخيص جوهر هذا المفهوم في النقاط التالية:

يمثل العرض السياحي مجموع السلع والخدمات التي تقوم مختلف المشروعات والمؤسسات بعرضها داخل أي مجتمع بغرض إشباع رغبات المتوقعة للسائحين<sup>2</sup>.

يعرف العرض السياحي على أنه مجموع المعالم الطبيعية وعناصر الجذب السياحي المختلفة في منطقة معينة، بالإضافة إلى الخدمات والتسهيلات المتنوعة (نقل، إجراءات سفر، مقومات ضيافة، البنى التحتية...)، والتي من شأنها التأثير على قناعة ورغبة السائحين من أجل زيارة هذه المنطقة<sup>3</sup>.

يعتبر العرض السياحي عند البعض الآخر أنه مجموع المنتجات والخدمات اللازمة لتلبية رغبات المستهلكين فيما يخص العطل والأسفار، ويمكن للعرض السياحي أن يأخذ عدة أشكال ويشتمل على عدة عناصر كالنقل، الإيواء، الإطعام، والنشاطات الترفيهية، ويجب على العرض السياحي أن يكون مجسداً وقابلاً للاستهلاك<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نلخص مفهوم العرض السياحي على أنه مجموع السلع والخدمات والمقدمة من طرف القطاع السياحي واللازمة لتلبية رغبات وطلبات المستهلكين والتي تتجسد في

<sup>1</sup> كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية حالة الجزائر، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> جلييلة حسن حسنين، اقتصاديات السياحة، جامعة الإسكندرية، مصر، دون سنة النشر، ص 51.

<sup>3</sup> كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية حالة الجزائر، مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> زباني غوتي بومدين، مرجع سابق، ص 94.

عدة أشكال (غرف فندقية، مطاعم، خدمات النقل، ...) والتي بدورها تؤثر على قناعة وقرار السائح بزيارة المنطقة المقصودة.

### ثانياً: محددات العرض السياحي

تتحدد كمية ونوعية المنتج السياحي المعروضة في السوق السياحي من منطقة إلى أخرى وذلك لراجع لجملة من العوامل نذكر منها<sup>1</sup>:

1- **خدمة الإقامة:** ويدخل تحت هذه الفكرة كل من الفنادق بمستوياتها، القرى السياحية، البيوت، المساكن المجهزة والمعروضة للسواح ودور الشباب ... الخ، يؤثر هذا العنصر في تحديد العرض السياحي من حيث تنوع مواقع هذه المحال (أماكن الإقامة)، أي مدى قربها أو بعدها عن المقاصد السياحية، وكذا نوعية عرض الخدمة وعدد الغرف المتاحة والأسعار المتوفرة.

2- **مناطق الجذب الطبيعية والتاريخية:** تتجلى هذه الظواهر في المناظر الطبيعية من شواطئ، مناطق جبلية وثرء طبيعي من أشجار وزهور وتنوع حيواني، بالإضافة إلى الصحاري والبراري ... الخ، وعوامل جذب تاريخية كالأثار الإغريقية في اليونان والرومانية في ايطاليا، الفرعونية في مصر، لكن توفر هذه المقومات لا يكفي وحده إلا بتوفر الاهتمام بتأهيلها وإعداد البنية التحتية لاستغلالها من خلال تحقيق مختلف الاستثمارات واستقطاب رؤوس الأموال، كتوفير الخدمات السياحية والتسهيلات المكملة لها كربطها بالطرق، توفير النقل، خلق جو للتظاهرات الثقافية ومتطلبات الاستراحة، وعليه يمكن القول وجود علاقة طردية بين وفرة المناطق الطبيعية والتاريخية والعرض السياحي.

3- **أسعار المنتج السياحي:** إن السعر هو أحد العوامل المادية فكما ازدادت الأسعار زاد العرض السياحي ذلك لوجود العلاقة الطردية بين كل من السعر والعرض السياحي، فإن المستوى العالي للأسعار يحفز المنتج على زيادة الإنتاج ابتغاء تحقيق ربح أكبر وبالتالي زيادة الاستثمار، حيث تتصف الأسعار السياحية بأربع صفات تختلف عن سابقتها<sup>2</sup>:

- التباين الكبير بين الأسعار؛

- الأسعار التضخمية؛

<sup>1</sup> جلييلة حسن حسنين، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> قويدر لويبة، مرجع سابق، ص 79.

- عدم تحديد الأسعار بفعل قوى السوق؛
- تأثير التنظيم على الأسعار محدود.

4- **تكاليف عوامل الإنتاج:** تتم العملية الإنتاجية في شكلها المعروف على مزج مختلف عوامل الإنتاج (المادة الأولية، رأس المال، العمل، التنظيم والتكنولوجيا) إذ يتخذ العرض السياحي المنحى العكسي لأسعار عوامل الإنتاج، فكلما كانت عوامل الإنتاج مرتفعة الأسعار كلما قلّ العرض السياحي.

5- **مغريات السياحة المستحدثة:** تنقسم هذه المغريات إلى مغريات عرضية متكررة، وأخرى إلى دائمة ومنظمة.

من أمثلة المغريات العرضية المتكررة المعارض التجارية، المؤتمرات العلمية، اللقاءات، المهرجانات، المسابقات الرياضية ... الخ.

المغريات الدائمة والمنظمة وهي المتمثلة مثلا في حديقة والت ديزني في فلوريدا ومدن الملاهي في العديد من الدول (فرنسا، إيطاليا، إسبانيا).

6- **خدمات النقل:** يعتبر النقل من بين أهم المحددات التي تؤثر في تحديد العرض السياحي بعد عوامل الجذب الطبيعية والبشرية، إذ يمثل ذلك الجسر الذي من خلاله يتم التعرف والتوصل الى المقصد السياحي، منها النقل الجوي، البحري والبري، وهناك عدة طرق يتم انتهاجها من أجل معرفة كمية العرض بالنسبة لخدمات النقل من بينها معرفة عدد المقاعد المتاحة في خطوط الطيران، عدد الرحلات، المحطات أو الشبكة التي تغطيها شركة الطيران (كلم)، عدد المسافرين الممكن نقله سنويا، عدد المطارات الدولية والوطنية، المحطات البحرية، السكك الحديدية.

7- **الهيكل القاعدية والمرافق السياحية:** وهي تلك البنى التحتية التي يقوم عليها اقتصاد البلاد والقطاع السياحي بنظرة خاصة من تجهيزات، منشآت ومرافق عامة مثل الحدائق العامة، الطرق، المستشفيات، الأمن والشرطة السياحية، المركبات السياحية، الوكالات السياحية، منشآت الدعاية والإعلام السياحي ... الخ.

8- **مقومات الضيافة:** يتضمن هذا العنصر الوعي الثقافي ودرجة المعاملة والضيافة لسكان البلد المقصود تجاه السياح، وخلق تعاملهم من روح الاستغلال للسائح، وهذا ما ينطوي تحت مفهوم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة من موظفين ويد عاملة مؤهلة في القطاع وضيافة وتعامل حسن لدى السكان.

9- استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة: إن استخدام القطاع السياحي لمثل هذه الوسائل يسمح بالتخفيض من تكاليف الإنتاج واختصار الوقت، حيث تتمتع وفرة العوامل التكنولوجية بعلاقة طردية مع العرض السياحي.

بناءً على محددات العرض السياحي من ظروف مناخية وتقلبات سعرية وتطورات تقنية، قد تشهد المؤسسات السياحية تحولات في منحى العرض نتيجة وضعيات اقتصادية ظرفية محلياً أو دولياً؛ إذ تمتلك الحكومات القدرة على رفع مستويات العرض عبر قرارات استراتيجية تمنح امتيازات جبائية لمنتجات معينة، أو تقليصها برفع تلك الأعباء. ويعكس هذا الدور السيادي للدولة مدى مرونة العرض السياحي وقدرته على الاستجابة للسياسات المالية والنقدية الموجهة لتحفيز الاستثمار أو ضبط إيقاع السوق السياحي بما يخدم الأهداف التنموية العامة.

### ثالثاً: مميزات العرض السياحي.

يتمتع العرض السياحي بمجموعة من المميزات نذكر منها:

1- **منتج اقتصادي:** يعتبر المنتج السياحي على أنه منتج غير ملموس ذلك لصعوبة تقدير إشباع رغبة المستهلك، وتعود هذه الخاصية إلى كون المنتج السياحي مكون من جملة خدمات (النقل، الإيواء، الترفيه، الإطعام) والمنتجات التابعة لقطاعات اقتصادية والتي يتم عرضها في قالب واحد لتكون محل عملية استهلاك لتلبية رغبات الزبون، ومن جهة أخرى بما أنه ناتج عن مجهود وعمل بشري نستخلص أن المنتج السياحي منتج اقتصادي<sup>1</sup>.

2- **الطابع الشمولي:** يتميز العرض السياحي بميزة الشمولية وذلك راجع إلى طبيعة المنتج السياحي المركب من عدة خدمات، واعتماد النشاط السياحي على نشاطات وقطاعات مكاملة له من نشاطات ثقافية (الفنون، الطبخ...)، قطاع النقل، الصناعة التقليدية... الخ<sup>2</sup>.

3- **عدم قابلية التغيير:** إن للعرض السياحي ميزة الاستثمار للمدى الطويل، وبالتالي ففكرة تغيير أو تحويل الهياكل القاعدية للقطاع السياحي غير قابلة للتغيير في المدى القصير.

4- **منتج سوقي وغير سوقي:** وهما كالآتي:

<sup>1</sup> قويدر لويبة، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> زيانى غوتي بومدين، مرجع سابق، ص 94.

أ- **منتج سوقي:** وهي تلك المجموعة من المنتجات والخدمات التي يتم عرضها في السوق والمتاجرة بها مقابل سعرها، ففي الميدان السياحي تتمثل في مجال الخدمات التي يتم اقتناؤها من طرف السائح ابتغاء إشباع رغبته تجاه هذا المنتج، وبالتالي هو منتج تجاري.

ب- **منتج غير سوقي:** يتمثل المنتج السياحي غير السوقي في تلك الصفقات والعقود المبرمة بين الإدارات العمومية أو الخاصة، أو بين المتعاملين الاقتصاديين في القطاع السياحي، ومنه خلق منتج سياحي أو خدمة سياحية غير سوقية.

5- **اعتماد العرض السياحي على الخدمات:** إن أساس المنتج السياحي خدماتي، إذ يتركب من عدة خدمات؛ تذكر السفر، الإيواء، الإطعام، سهرات فنية ... الخ، فعندما يقوم السائح بشراء هذه الخدمات فإنه يكون قد اشترى منتج سياحي في شكل خدمات مركبة.

6- **اعتماد العرض السياحي على العنصر البشري:** أن الطبيعة الخدماتية للنشاط السياحي تكسبه العديد من الميزات الخدماتية، وكما هو معلوم أن الأنشطة الخدماتية تعتمد بصورة أولى على العنصر البشري وصعوبة إحلال الآلة محل الإنسان، لذلك من أجل تنمية وتطوير العرض السياحي يستوجب تأهيل اليد العاملة والكفاءة البشرية اللازمة.

7- **عدم قابلية النقل للمنتج السياحي:** هذا يعني أن الفرد السائح هو الذي ينتقل ويسعى للحصول على الخدمة السياحية من أجل إشباع رغبته والاستمتاع بالمقصد السياحي<sup>1</sup>.

8- **عدم قابلية التخزين للمنتج السياحي:** ونعني بهذا أن المنتج السياحي غير قابل للتخزين أو تأجيل استهلاكه لوقت لاحق، فإن ضاعت فرصة الاستمتاع بحفل فني أو نشاط ثقافي لا يمكن للفرد أن يستعيده أو يخزنه من أجل إشباع رغبته في وقت آخر.

9- **العرض السياحي مزيج:** هو عبارة عن مزيج مكون من عناصر، خدمات وعوامل طبيعية غير ممكنة الانفصال عن بعضها البعض، فيمكن لثقافة الشعوب تظهر في هندستهم المعمارية، تقاليدهم وطقوسهم الدينية، ومن ثم تتشابك مع العوامل التاريخية والحضارية والعديد من العوامل الأخرى لتشكل العرض السياحي، ومنه يسمح هذا التداخل لهذه العوامل بالجمع بين العديد من أشكال السياحة في آن واحد.

<sup>1</sup> ملوخية احمد فوزي، اقتصاديات السياحة، مكتبة بستان المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005، ص 83.

10- **تعدد المنتجين:** تمنح الطبيعة المركبة للمنتج السياحي ميزة تعدد الأطراف الفاعلة في

صياغة العرض السياحي؛ حيث تتضافر جهود القطاعات المكملة والمدعمة مع القطاع السياحي لتقديم حزمة متكاملة من الخدمات والسلع التي تلبى تطلعات الزوار.

11- **مرونة العرض السياحي:** إن المرونة هي مدى استجابة المتغير التابع نظراً للتغير الحاصل

في المتغير المستقل مع فرضية ثبات العوامل الأخرى، فمرونة العرض السياحي تمثل استجابة الكمية المعروضة للتغير الحاصل في سعر المنتج السياحي.

إن مرونة العرض السياحي هي غير مرنة في المدى القصير، أي أقل من الواحد، وهذا يعني إن نسبة التغير الحاصلة في السعر أكبر من نسبة استجابة الكمية المعروضة، وهذا راجع للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- **عامل الوقت:** يلعب عامل الوقت دوراً حاسماً في التأثير على مرونة العرض السياحي، نظراً للفترة الزمنية الطويلة التي تتطلبها عمليات توسيع حجم المنتج السياحي؛ إذ يستلزم ذلك تطوير المرافق الحيوية من فنادق، ووسائل نقل، ومطاعم لرفع الطاقة الاستيعابية للمنشآت والأنشطة السياحية بكافة أشكالها. وبناءً عليه، يتسم العرض السياحي بالجمود أو "عدم المرونة" في الأجل القصير، لصعوبة الاستجابة السريعة للزيادات المفاجئة في الطلب. وتفرض هذه الخاصية ضرورة التخطيط الاستباقي طويل المدى لضمان مواءمة العرض مع التوقعات المستقبلية لحركة السياحة العالمية وتجنب الاختناقات في تقديم الخدمات.

- **طبيعة الاستثمار السياحي:** تتطلب الاستثمارات السياحية رؤوس أموال ضخمة وأصولاً ثابتة ذات تكاليف عالية وفترة استرداد طويلة؛ مما يجعل استجابة مرونة العرض ضئيلة أمام تقلبات الأسعار، وهو ما يكرس خاصية الجمود في الأجل القصير.

- **عدم قابلية التخزين:** تُعد إمكانية التخزين من أبرز العوامل التي تمنح المنتج قدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات الأسعار، حيث تتيح للمنتج التحكم في الكميات المعروضة بما يمثل "صمام أمان" للسوق؛ وبناءً عليه، تتمتع السلع القابلة للتخزين بمرونة عرض عالية مقارنة بغيرها. وبما أن المنتج السياحي بطبيعته منتج خدمي، فإنه يتسم بعدم القابلية للتخزين (الفناء السريع للخدمة)، مما يؤدي إلى انخفاض درجة استجابة المرونة

<sup>1</sup> ملوخية احمد فوزي، مرجع سابق، ص 79.

لديه. وتفرض هذه الخاصية تحدياً اقتصادياً يتمثل في ضياع العائد المادي عند عدم استهلاك الخدمة في وقت عرضها، مثل الغرف الفندقية أو مقاعد الطائرات غير المحجوزة، وهو ما يعزز صفة الجمود في العرض السياحي.

### المطلب الثالث: الخدمات السياحية

تتجلى أهمية النشاط السياحي في مستوى جودة الخدمة المقدمة، إذ لا تكتسب الصناعة قيمتها إلا من خلال تميز منتجها؛ لذا يستعرض الفرع الموالي مفهوم هذا المنتج وخصائصه الجوهرية.

### الفرع الأول: مفهوم الخدمة والخدمة السياحية.

#### أولاً: مفهوم الخدمة

يُعد مجال الخدمات قطاعاً واسعاً ومتنوعاً يمتد ليشمل الخدمات الموجهة للشركات كأنشطة المالية والتأمين والعقارات، بالإضافة إلى الخدمات التجارية والمهنية المتخصصة. ولا تقتصر الخدمات على نطاق محصور كقطاع مستقل، بل نادراً ما تكون "بحة"؛ إذ غالباً ما تتداخل مع سلع مادية خلال مسار إنتاجها أو تقديمها للمستهلك. هذا المزيج السلعي والخدمي هو ما يمنح الأنشطة الاقتصادية طبيعتها المركبة، حيث تعمل العناصر المادية كركائز مساندة لتنفيذ الخدمة وضمان جودتها النهائية في السوق.

باعتبار الخدمة السياحية منتج اقتصادي فقبل التطرق إلى مفهوم الخدمة والخدمة السياحية يجب تقديم لمحة بسيطة عن مصطلح المنتج كما يلي:

- حسب كوتلر Kotler فإن المنتج هو كل ما يمكن عرضه في السوق ويشجع حاجة ويلبي رغبة، وقد يكون المنتج سلعة مادية، خدمات، أفراد، مناطق، منظمات، أفكار<sup>1</sup>.
- يعرف المنتج بأنه خليطاً من الخصائص الملموسة وغير الملموسة ومجموعة من المنافع المادية التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Mangement**, Pearson éducation, France, Paris, p 424.

<sup>2</sup> البراوري نزار عبد المجيد، احمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 153.

نلاحظ أن مصطلح المنتج مفهوم واسع ويتضمن في مفهومه معنى الخدمة، حيث تم تعريفها من طرف الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من منتج إلى مستعمل، ولا يمكن نقلها ولا تخزينها وهي تفنى بسرعة تقديمها، ويمكن إن تكون أيضا في شكل نشاطات تعرض للبيع أو لارتباطها بسلعة معينة<sup>1</sup>.

نلاحظ من خلال تعريف هذه الجمعية لمفهوم الخدمة أنها ركزت على توضيح خصائص هذا المنتج والذي هو خدمة في انه غير ملموس، عدم إمكانية نقله، استحالة الخزن.

- أما كوتلر فقد عرف الخدمة على أنها أي نشاط أو انجاز أو منفعة يقوم بتقديمها طرف إلى طرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية، مع إمكانية ارتباط عملية إنتاجها بمنتج مادي ملموس<sup>2</sup>.
- يعرف الباحثون فوس Voss وزملائه ونورمان Norman بأنها عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون، يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما<sup>3</sup>.
- وقد عرفت الخدمة أيضا على أنها نشاطات معرفة، ولكن غير محسوسة وهدف التعامل بها غرضه تحقيق رضا الزبائن<sup>4</sup>.

يمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة ما يلي:

تُعرف الخدمة على أنها نشاط أو منفعة غير مادية وغير ملموسة، لا يترتب على تقديمها انتقال ملكية أي شيء للمستهلك، حتى وإن استوجب أداؤها الاستعانة بمنتجات مادية ملموسة؛ حيث يقتصر دورها على إشباع رغبات محددة في لحظة الانتفاع بها دون حيازتها فعليا.

من أجل تقديم صورة واضحة عن طبيعة الخدمات والفروقات التي تميزها عن السلع نقدم الجدول التالي:

**جدول (04) فروقات السلع والخدمات**

السلعة	الخدمة
تصنع قبل أن يتم عرضها في السوق	لا توجد من قبل بل تخلق في سياق تقديمها
المنتج يتحكم في النجاعة و الجودة	المنتج والمستهلك مسؤولان عن الجودة والنجاعة
يتحكم المنتج في النتيجة وهو المسؤول عنها	لا يكمن للمنتج ان يتحكم في النتيجة ولا يستطيع التعهد عليها

<sup>1</sup> سويدان نظام موسى، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 226.

<sup>2</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, op cit, p 463.

<sup>3</sup> المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق ن و ت، الأردن، 2005، ص 52.

<sup>4</sup> ابو نبعة عبد العزيز، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق ن و ت، الأردن، 2005، ص 28.

## الفصل الثاني: اساسيات صناعة السياحة

القيمة التبادلية هي المحددة	القيمة الإستعمالية هي العنصر الأكثر أهمية
تتبادل السلع في أسواق وأماكن معينة	السوق ليس مكان تحديد السعر والكمية، فالتفاوض والمعلومات هي المحددات الرئيسية
السلعة ملموسة	الخدمة غير ملموسة
إمكانية التداول وتحويل الملكية عبر عمليات التبادل	عدم إمكانية التبادل أو الحيازة وإنما الاستفادة منها
قابلية الحفظ والخزن	عدم إمكانية الخزن
إمكانية إعادة البيع	عدم إمكانية إعادة البيع
يمكن إثباتها وحتى تجربتها في بعض الأحيان	في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء الغير ملموسة، فالخدمة غير موجودة قبل الشراء أو الاستفادة منها
تنتج وتباع وتستهلك في أماكن وأوقات مختلفة	الإنتاج والاستهلاك وأيضا البيع في نفس المكان وفي آن واحد
ضعف تماس البائع بالمشتري، أي اتصال غير مباشر بين المؤسسة والزبون	شدة تماس وتفاعل مع جهاز الخدمة والمستفيد منها، أي الاتصال مباشر وضروري بين المنتج والزبون
سهولة تقويم الجودة أي مدى تطابق المخرجات مع المواصفات	صعوبة تقويم جودة الخدمة (نوعية الخدمة)
قابلية للنقل، الصيانة والتصليح	عدم قابلية النقل والتصليح، لكن المنتجون (مقدموا الخدمة) هم الذين قد يتنقلون
البائع هو الذي يقوم بالإنتاج	المشتري او الزبون يشارك مباشرة في الإنتاج وكذا في تطوير وتوزيع الخدمة
سهولة تمييز السلعة عن طريق العلامة والاسم التجاريين، التعبئة والتغليف، التركيبة، اللون والطعم ...	صعوبة تمييز الخدمة
الاستهلاك يتبع الإنتاج	تزامن الإنتاج والاستهلاك
إمكانية فصل السلعة عن مقدمها (البيع الالكتروني)	صعوبة فصل الخدمة عن مقدمها
إنتاج وبيع واستهلاك السلعة أكثر ضررا وتلويثا للبيئة والمحيط	إنتاج وبيع واستهلاك الخدمة اقل ضررا وتلويثا للبيئة والمحيط

Source :Lillian, Bensalhel, **introduction a l'économie du service**, presse universitaire de Grenoble, paris, 1997, p38.

### ثانيا: مفهوم الخدمة السياحية

تعددت مفاهيم الخدمة السياحية لارتباطها الوثيق بمزيج من السلع والخدمات المتنوعة، ونستعرض فيما يلي أبرز تعاريف الباحثين لهذا المفهوم:

- عرفت الخدمات السياحية على أنها تلك الأنشطة غير الملموسة والتي يمكن أن تقدم بشكل منفصل وتوفر إشباع للرغبات والحاجات، وان المستهلك للخدمة قد يقوم بحيازة مؤقتة او استخدام مؤقت (غرفة فندق، إيجار سيارة، رحلة سياحية) ولكن دون أن يمتلكها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تعريب سرور، علي ابراهيم سرور، ادارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص41.

- وهناك من يرى أن الخدمة السياحية هي مجموع السلع والخدمات النهائية المقدمة من طرف القطاع السياحي للمستهلكين، وتقاس بحجم وطاقة التجهيزات، الإقامة، النقل السياحي، عدد الغرف أو الأسرة في فندق، عدد الأماكن المعروضة في شركات الطيران<sup>1</sup>.
- وقد عرفت من جانب آخر على أنها مجموعة من الأعمال والنشاطات التي توفر للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمة والبضائع السياحية خلال وقت سفر
- هم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي<sup>2</sup>.

نستخلص مما سبق أن الخدمات السياحية هي منظومة من الأنشطة المتكاملة والمترابطة التي تهدف لإشباع رغبات السياح المتنوعة، بدءاً من النقل والإيواء وصولاً إلى الإطعام والترفيه. وتعمل هذه الخدمات مجتمعة على صياغة تجربة سياحية شاملة تلبى تطلعات الزوار وتدعم القيمة الاقتصادية للقطاع السياحي ككل.

### الفرع الثاني: خصائص الخدمة والسياحية.

#### أولاً: خصائص الخدمة.

تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص نوجزها في الآتي:

#### 1- الخدمات معنوية (غير ملموسة)<sup>3</sup>:

تشير هذه الخاصية إلى عدم قدرة المستهلك على استخدام حواسه لإدراك الخدمة أو تقييمها قبل عملية الشراء، مما يعني تعذر رؤيتها أو تذوقها مسبقاً؛ وبناءً عليه، يصعب على المستهلك إصدار أحكام موضوعية أو إبداء الرأي بناءً على معايير مادية محسوسة كما هو الحال عند اقتناء السلع الملموسة. وتقرض هذه السمة "غير الملموسة" تحدياً تسويقياً يتمثل في ضرورة بناء الثقة وتوظيف الأدلة المادية والسمعة الذهنية كبداية لإقناع السائح بجودة الخدمة قبل تجربتها الفعلية. ولهذا يتطلب مهارة عالية في الإقناع والشرح لتوضيحها وتوضيح فوائدها في المعارض التجارية ومحلات التجزئة أو شرحها من خلال الإعلان، وفي غالب الأحيان تكون عملية الشرح صعبة، وهذا ما يشرح صعوبة اتخاذ قرار شراء الخدمة من قرار شراء السلعة.

<sup>1</sup> السكر مروان، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1991، ص 39.

<sup>2</sup> Isabelle Frochot, Patrick le Goherl, **le Marketing du tourisme**, Dunod, Paris, 2007, p 56.

<sup>3</sup> ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص 140.

ولحد من صعوبة "عدم الملموسية"، يجب الاعتماد على البيع الشخصي والحملات الإعلانية المباشرة لتجسيد صورة ذهنية ملموسة عن الخدمات وتوضيح منافعها للمشتري؛ كما هو متبع في الفنادق والمطاعم ودور السينما. وتساهم هذه الاستراتيجية في تعزيز ثقة المستهلك عبر إبراز الأدلة المادية المساعدة، مما يسهل عملية اتخاذ قرار الشراء وتوقع جودة الخدمة قبل استهلاكها الفعلي.

### 2- التلازمية (عدم إمكانية الانفصال):

تعني هذه الخاصية تعذر فصل الخدمة عن مقدمها، حيث تبلغ درجة الترابط بينهما مستويات أعلى بكثير مما هي عليه في السلع المادية، مما يفرض علاقة مباشرة وتفاعلية بين المزود والمستهلك؛ إذ يتطلب تقديم الخدمة حضور الزبون ومشاركته أحياناً في عملية إنتاجها. وبخلاف السلع، فإن الخدمة تُسوق وتُباع أولاً ثم تُنتج وتُستهلك في آن واحد؛ وهذا التزام يعني أن للعامل الإنساني والمحيط المادي تأثيراً جوهرياً على جودة المخرجات النهائية. ويستوجب هذا التلازم اهتماماً بالغاً بتدريب الكوادر البشرية وتهيئة بيئة العمل، لكونهما يمثلان جزءاً لا يتجزأ من المنتج السياحي الذي يختبره السائح لحظياً؛ وللعوامل الموائية تأثيراً على ذلك<sup>1</sup>:

أ- بيئة الإنتاج والاستهلاك؛

ب- الأفراد المفاعلين لعملية التسويق وإنتاج الخدمة؛

ت- تأثير المستهلك بكافة المحيطة به في عملية تقديم الخدمة (إنتاج واستهلاك)؛

ث- تأثير المستهلك على سلوك مقدم الخدمة وحتى على نوعية وجودة الخدمة؛

ج- تبعية جودة الخدمة لنفسية منتج الخدمة، مهارته ومدى استعداده لتقديمها؛

ح- محدودية نطاق الخدمة في حدود إمكانيات مقدم الخدمة.

### 3- عدم التجانس:

تكتسب الخدمات السياحية صفة التباين لكونها تركز على كفاءة وأسلوب مقدمها، وتتأثر باختلاف زمان ومكان تقديمها؛ مما يجعل من الصعب وضع معايير إنتاج نمطية أو مقاييس ثابتة لكل خدمة. ويظهر هذا التفاوت بوضوح حتى في الخدمة الواحدة المقدمة من الشخص نفسه بناءً على الظروف المحيطة، وهو ما يعزز صعوبة قياس الجودة والحكم عليها مسبقاً من قبل المستهلك. وبناءً على عدم التماثل هذا، يلجأ السياح غالباً إلى تقييمات وتجارب الزوار السابقين كمرجع أساسي قبل اتخاذ قرار الشراء؛ لضمان تقليص

<sup>1</sup> مندیل عبد الجبار، اسس التسويق الحديث، دار الثقافة، ن و ت، الاردن، 2002، ص 270.

فجوة التوقعات والحصول على الخدمة المنشودة. وتقرض هذه الخاصية على المؤسسات السياحية ضرورة تكثيف الرقابة وتدريب الكوادر البشرية لتقليل نسب التباين وضمان حد أدنى مستقر من الجودة يرضي تطلعات السياح.

#### 4- ميزة الفناء وعدم قابلية التخزين:

تتميز الخدمات السياحية بقابليتها للتلاشي بمجرد إنتاجها، لكونها ذات طبيعة غير ملموسة وغير قابلة للتخزين؛ وتعد هذه السمة إيجابية من حيث توفير تكاليف الحفظ والمخزون، إلا أنها تمثل تحدياً سلبياً لتعذر تأجيل الاستهلاك لوقت لاحق. وتحمل المؤسسات الفندقية وشركات الطيران خسائر مباشرة عند وجود غرف شاغرة أو مقاعد غير محجوزة، مما يعني هدر طاقات استيعابية لا يمكن تعويض عوائدها مستقبلاً. ورغم أن استمرارية الطلب تخفف حدة هذه الظاهرة، إلا أن فترات الركود والذروة في قطاع النقل تظهر عمق الفجوة التخطيطية؛ وللحد من آثارها السلبية، تتبنى المؤسسات إجراءات مرنة مثل "سياسات التسعير التفاضلي" والحجز المسبق لضمان تحقيق أقصى استفادة من الطاقات المتاحة. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى ملائمة العرض مع تقلبات الطلب لتقليل الخسائر الناتجة عن فناء الخدمة غير المستغلة في وقت عرضها المحدد، وللتخفيف من ذلك يمكن<sup>1</sup>:

أ- توفير استخدام أنظمة الحجز المسبق ابتغاء مواجهة تذبذبات مستوى الطلب؛

ب- تهيئة قوة العمالة المؤقتة لمواجهة تزايد الطلب على الخدمة؛

ت- تنمية وغرس أساليب الخدمات المشتركة (تقديم الخدمات للأسر والجماعات) في أذهان الأفراد؛

ث- تهيأت المنشآت وزيادة التسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي؛

ج- انتهاج سياسة السعر التمييزي.

#### 5- الملكية:

تتفرد الخدمة عن السلعة بعدم قابليتها للتملك؛ فبينما تمنح السلعة لمشتريها حق الحيازة والتصرف الكامل والاستهلاك المؤجل أو إعادة البيع بمجرد دفع قيمتها، تقتصر الخدمة على منح المستفيد حق الانتفاع أو الاستخدام لفترة زمنية محددة. وتتجلى هذه الخاصية في أنشطة مثل تأجير الغرف الفندقية، أو حجز مقاعد الطيران، أو استئجار السيارات؛ حيث إن القيمة المالية التي يدفعها السائح لا تخول له تملك الأصل، بل هي مقابل استئجار الخدمة لإشباع رغبة آنية. وبناءً عليه، يظل مزود الخدمة هو المالك الفعلي للمرفق،

<sup>1</sup> الطائي حميد، محمود الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث -مدخل شامل، دار البازوري، الأردن، 2006، ص 202.

بينما يحصل السائح على "تجربة استهلاكية" تنتهي بانتهاء مدة العقد أو الخدمة. وتفرض هذه السمة على المؤسسات السياحية التركيز على جودة "تجربة العميل" كبديل عن قيمة الامتلاك المادي، لضمان رضا السائح وتحقيق القيمة المضافة من العملية التبادلية.

### ثانياً: خصائص الخدمة السياحية.

انطلاقاً من أن المنتج السياحي يعتبر على أنه ذو طبيعة خدمتية، فمن البديهي أن يتمتع بنفس خصائص العامة للخدمات، ومنها ما يتميز بها كخدمة سياحية نذكر منها ما يلي:

#### 1- الخدمات السياحية غير ملموسة:

رغم "عدم ملموسية" المنتج السياحي وتعذر قياسه مادياً، إلا أن تقييمه متاح عبر الحواس أو استناداً إلى السمعة والتجارب السابقة؛ ما يدفع المستهلكين لتفضيل البيانات المستقاة من مصادر شخصية موثوقة بدلاً من تلك التي يروج لها مقدم الخدمة. وبناءً عليه، يتركز جهد العارضين في الفنادق والمطاعم على إقناع العميل بجودة الخدمة، حيث تبذل المؤسسات جهوداً إشرافية واستراتيجية تسويقية تهدف إلى "تجسيد غير الملموس" عبر تقديم أدلة مادية ملموسة. ويتم ذلك من خلال إبراز جودة التجهيزات والمعدات والتسهيلات المرافقة لخدمات النقل والإيواء ضمن الحملات الإعلانية، مما يمنح السائح قدرة على استشعار قيمة الخدمة وملموسيتها ذهنياً قبل شرائها. وتساهم هذه الاستراتيجية في تقليل المخاطر المدركة لدى السائح، وتعزز من صورة الوجهة السياحية في ظل التنافسية العالمية التي تفرضها منصات التقييم الرقمية التي أصبحت مرجعاً أساسياً لآراء المستخدمين. تهدف هذه الجهود في النهاية إلى تحويل الوعود التسويقية إلى حقائق ذهنية راسخة تضمن ولاء السائح وتكرار زيارته للوجهة<sup>1</sup>.

#### 2- الخدمة السياحية تتسم بالفناء:

تعني هذه الخاصية أن تقديم الخدمة يجب يكون في الوقت وعدم تركها لوقت لاحق، إذ أن المنفعة الخدمات السياحية قصيرة المدى، وأن أغلب الخدمات تظهر وتزول في فترة معينة ويصعب الحصول عليها خارج تلك الفترات، فاستئجار سيارة سياحية مثلاً أو غرفة فندق بسعر معين له منفعة تظهر من خلال

<sup>1</sup> أبو رمان اسعد حامد، أبي سعيد الديوه جي، التسويق السياحي والفندقي، المفاهيم والأسس العلمية، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 5.

عملية استغلالها، كالتنقل والسفر إلى الأماكن السياحية أو الاستفادة من خدمة الإيواء في حالة الغرفة الفندقية، ولكن عقب هذه الفترة أي انتهاء فترة استئجار السيارة أو الغرفة الفندقية لا يكاد يظهر لتلك المنفعة أي أثر يذكر. ومن جهة ثانية فإن الفندق يخسر الكثير يوميا جراء عدم ورود النزلاء إلى غرف أدت لهم، أو الطائفة المسافرة بأقل عدد من المسافرين ومنه خسارة لمنتج لا يمكن استرداده، وهذا ما يفسر فنائية الخدمة السياحية<sup>1</sup>.

### 3- وجوب نفس الوقت والمكان:

تُشير هذه الخاصية إلى تلازمية الخدمة السياحية، حيث تستوجب بالضرورة حدوث عمليتي الإنتاج والاستهلاك بشكل متزامن وفي آن واحد.

### 4- تباين قطاعات المنتج السياحي:

تتباين دوافع ورغبات السياح بوضوح تبعاً لاختلاف بيناتهم الاجتماعية وتفاوت مستويات دخلهم المادي، مما يفرض تحدياً كبيراً في التأثير عليهم أو إقناعهم برسائل تسويقية موحدة؛ ومن جهة أخرى، يواجه مقدمو الخدمات صعوبة بالغة في تخصيص منتجات تلبية تطلعات كل سائح بشكل منفرد، خاصة فيما يتعلق بمستويات الجودة والأسعار المطلوبة من قبل المجموعات المختلفة. وتتطلب هذه الحالة تبني استراتيجيات "تجزئة السوق" لضمان تقديم عروض متوازنة تواءم بين القدرات الشرائية المتنوعة وبين جودة الخدمات السياحية المنشودة عالمياً<sup>2</sup>.

### 5- عدم إمكانية قياس الخدمة السياحية:

تعتبر هذه الميزة من بين الميزات التي لها تأثير سلبي على الخدمات السياحية إذ يتبادر إلى أذهان أرباب المؤسسات السياحية والشركات السياحية الكبرى أن خدمته السياحية هي الأحسن وذات الجودة المطلوبة، وهو غير صحيح إذ لا يمكن أن نقول أن الخدمة التي يقدمها فندق أو مطعم معين هي الأفضل، والسبب بسيط، هو أن الخدمة تعتمد على أذواق المستهلك وتفضيلا تهم ومنه عدم إمكانية تحديد معيار محدد ومضبوط لذلك لأنها أحاسيس ومفاهيم نسبية، إذ أن السائح أو الفرد المستفيد من هذه الخدمة السياحية غير قادر في حد ذاته على إعطاء حكم محدد على خدمات مطعم معين إلا بعد التجربة من جهة ومقارنة نفس الخدمة مع مثيلتها لمطعم ثان، وحتى إن كان هناك حكم فسيكون نسبيا للمستفيد من

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 6.

<sup>2</sup> كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية حالة الجزائر، مرجع سابق، ص 62.

المنتج السياحي وليس عاما على باقي السياح، وقد تقوم الجهات المقدمة للخدمات السياحية بتقديم عروض ومزايا للأفراد قد لا تعتبر مقياسا معينا ما دامت العروض غير ملموسة ولا يتم معرفة حقيقتها إلا بعد التجربة.

### 6- تعدد الجهات المشاركة في إنتاج الخدمة السياحية:

تمتاز الخدمات السياحية بتعدد الأطراف الفاعلة في دورتها الإنتاجية، حيث يُشكل بعضها قطاعات ضخمة ومستقلة كالفندقة والنقل، وقد يُقدم كل عنصر فيها من طرف منتج منفصل؛ وهذا ما يفرض تحدياً إضافياً لضمان إقناع السائح وإشباع رغباته بالمنتج السياحي المتكامل، الذي يمثل في جوهره محصلة نهائية لمجموعة خدمات متداخلة. وتستوجب هذه الطبيعة المركبة درجة عالية من التنسيق والتعاون بين مختلف العارضين لتقديم منتج سياحي موحد ومتناغم يلبي تطلعات الزوار. ويساهم هذا التكامل المؤسسي في تقليل الفجوات الخدمية وتعزيز القيمة التنافسية للوجهة السياحية في السوق الدولية.

### 7- احتياج الخدمة السياحية للجهود الشخصية:

تلعب التزكيات الشفهية المتبادلة بين العملاء والزملاء دوراً محورياً في تسويق الخدمة السياحية، مما يفرض اعتماداً كبيراً على كفاءة ومهارات رجال البيع في إقناع السائح وتوجيه قراراته الشرائية؛ حيث تساهم قدراتهم التواصلية في إبراز مزايا الخدمات وتلبية احتياجات العميل الفعلية. ويستوجب هذا النمط التسويقي بذل جهود شخصية مكثفة من مقدم الخدمة لاكتشاف ميول المستهلك وتحليل سلوكه بدقة لتقديم عروض مخصصة. وتُعد هذه العلاقة التفاعلية حجر الزاوية في بناء الولاء، حيث تتحول التجربة الإيجابية إلى أداة ترويجية مجانية وفعالة تعزز من سمعة الوجهة السياحية وتنافسيتها في السوق<sup>1</sup>.

### 8- موسمية السوق السياحية:

إن لعامل الوقت تأثير ذو أهمية على السوق السياحي إذ يتأثر بالموسمية وذلك لوجود ما يطلق عليه بموسم الذروة، أي موسم الطلب السياحي وازدياد السياح فالفرص التسويقية والتشغيلية تكون عالية في هذه المواسم، وعكس ذلك موسم الكساد والذي ينخفض فيه الطلب السياحي ويقل فيه عدد السياح وقد ينعدم

<sup>1</sup> أبو رمان اسعد حامد، أبي سعيد الديوه جي، مرجع سابق، ص 6.

نهائياً، وهناك موسم وسط الذي يتذبذب فيه الطلب من يوم إلى آخر<sup>1</sup>، ومع ذلك إلا أن هناك بعض المناطق التي لا تتأثر بعامل الموسمية وذلك راجع إلى الجو المعتدل على مدار السنة.

### 9- المرونة:

تُشير المرونة إلى درجة استجابة الكميات المطلوبة أو المعروضة من الخدمات السياحية للتغيرات الطارئة على محددات العرض والطلب؛ وسيتم تفصيل مرونة الطلب ومرونة العرض كلٌّ على حدة في المبحث المخصص لكل منهما لبيان آليات تأثيرهما بالمتغيرات الاقتصادية.

### الفرع الثالث: مكونات الخدمة السياحية ودورة حياة المنتج السياحي وتصنيفه

قسم هذا الفرع إلى ثلاثة أقسام ما يلي:

#### أولاً: مكونات الخدمة السياحية

تتكون الخدمة السياحية من نوعين من الخدمات السياحية التي سنتناولها كالاتي:

#### 1- الخدمات الأساسية (الجوهرية): نعدد الخدمات الجوهرية كالاتي<sup>2</sup>:

أ- **خدمات الإقامة:** يقدم هذه الخدمات كل الوسائل السياحية المعروفة من فنادق، موتيلات،

قرى سياحية، الشقق المفروشة، وبيوت الشباب والمخيمات.

ب- **خدمات الإعاشة:** تتمثل في مختلف المواد الغذائية والاستهلاكية التي تقدمها مختلف

المطاعم، المقاهي، وحتى داخل وسائل الإقامة.

ت- **خدمات النقل السياحي:** تضم شركات النقل السياحي العامة والخاصة، وشركات النقل

العمومي والشركات السياحية، مكاتب تأجير السيارات، أي كل ما يدخل تحت إطار تسهيل

عملية التنقل للسائح داخل أو خارج البلد.

ث- **خدمات الشركات ووكالات السياحة والسفر:** تتجلى هذه الخدمات من خلال البرامج

السياحية أو الخرجات الجماعية التي تنظمها هذه الوكالات أو الشركات، أو من خلال

قيامها ببعض الخدمات لمختلف السائحين كالحجز بالفنادق، توفير وسائل النقل الداخلية

وحجز تذاكر الرحلات الدولية أو المحلية.

#### 2- **الخدمات التكميلية الداعمة:** تتمثل الخدمات التكميلية فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 9.

<sup>2</sup> محمد الانصاري آسيا، ابراهيم الدعواد، إدارة المنشأة السياحية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002، ص 24.

<sup>3</sup> سراب الياس، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 28.

## الفصل الثاني: اساسيات صناعة السياحة

أ- **خدمات الرياضة والترفيه:** تكمل هذه الخدمة السياحية من خلال مشاركة السائح في الأنشطة الرياضية، المختلفة أو مجرد مشاهدتها.

ب- **مؤسسات التجارة والمجمعات التجارية:** حيث تخلق هذه الأخيرة فضاء للتسوق في البلد السياحي واقتناء بعض التذكارات، وكذا تقديم تجهيزات للسائح ومواد استهلاكية في المنطقة السياحية.

ت- **الخدمات الثقافية:** المسارح دور السينما، مواقع الاحتفالات، أماكن ومنشآت العبادة، الدينية.

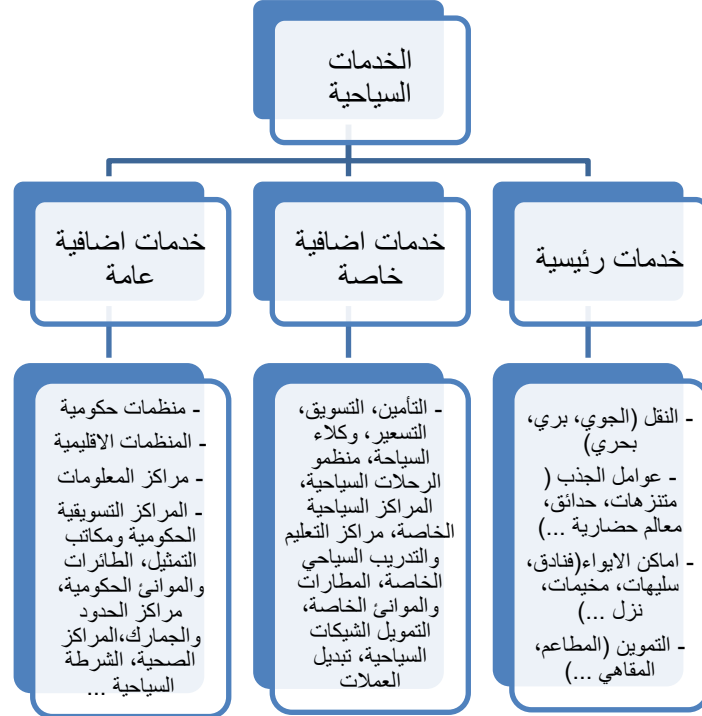
ث- **الخدمات الخاصة بالسياح:** مثل محلات تصفيف الشعر، ورشات التصليح، المصانع، البنوك ومكاتب التبدل العملة، الجمارك.

ج- **خدمات الاستقبال والتنظيم:** وتضم مراكز الاستعلامات، مكاتب السفر ومكاتب المرشدين السياحيين.

ح- **الخدمات العامة الاجتماعية:** وهي البنية التحتية العامة مثل المرافق الصحية، الحمامات العامة، مرافق الأمن، وتشمل كذلك الخدمات الإدارية.

وللتوضيح أكثر نقدم الشكل التالي:

شكل رقم (06) أنواع الخدمات السياحية

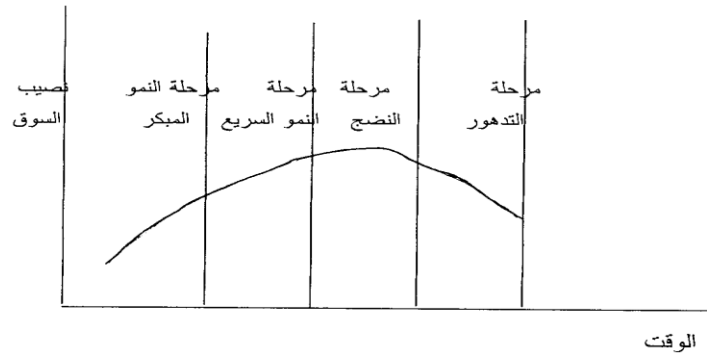


المصدر: مقابلة خالد، علاء السراي، التسويق السياحي الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص128.

ثانيا: دورة حياة المنتج السياحي.

يتمتع كل منتج اقتصادي بعمر أو مدة زمنية تمر عليه منذ بداية العملية الإنتاجية إلى غاية استهلاكه وفنائه، إذ يصطلح على هذه الفترة بدورة حياة المنتج، وباعتبار المنتج السياحي منتج اقتصادي، فلا بد من توضيح دورة حياته، حيث تم تقسيم هذه الدورة إلى أربعة مراحل ملخصة كما يلي:

الشكل رقم (07) دورة حياة المنتج السياحي



المصدر: الخضيري محسن أحمد، التسويق السياحي مدخل اقتصادي متكامل، مكتبة مدبولي، القاهرة 1989، ص92.

1- مرحلة النمو المبكر:

تكون الخدمة في هذه المرحلة في نمو وتطور مستور، إذ تكون سهلة على السياح أو الزبائن الذين يرغبون في استهلاكها حيث تحتاج هذه المرحلة إلى ترويج كبير ومتنوع وتقديم تفاصيل أكثر عن المنطقة السياحية وعناصر هذا المنتج السياحي من أجل التعريف به، ومن خلال هذه العوامل وبالإضافة إلى شغف المعرفة وحب الاستطلاع لدى السائح تبدأ عملية التدفق السياحي على هذه المناطق ويبدأ التنوع والازدهار، وتتميز هذه المرحلة بالمنافسة الضعيفة، وتزايد الأرباح بصورة بطيئة<sup>1</sup>.

2- مرحلة النمو السريع:

نُسبت السرعة لهذه المرحلة للارتفاع السريع الذي تشهده الأرباح فيها إذ تكون المنطقة السياحية معروفة ومشهورة لدى السياح، ويؤدي هذا الارتفاع في الأرباح إلى تعظيم حصة السوق من السياح وبالتالي

<sup>1</sup> الخضيري محسن احمد، مرجع سابق، ص 93.

زيادة المبيعات السياحية ومنه توسع الخدمات وتنوعها وهذا يؤدي إلى توسع دائرة المنافسة وبالتالي تزداد حملات الترويج والإعلانات ومنه استقرار الأسعار والخدمات<sup>1</sup>.

### 3- مرحلة النضج:

سميت هذه المرحلة بمرحلة النضج لأن معظم المناطق السياحية أصبحت معروفة ووصلت إلى مرحلة الأشتهار بالخصائص أو المميزات أو نوعية الخدمات المقدمة هنالك، وبالتالي ينقص شغف الاكتشاف وحب المعرفة للسياح تجاه هذه المناطق، وهذا ما يؤدي إلى نقص حصة السوق منها وبالتالي انخفاض المبيعات وهذا ما ينجم عنه تراجع في الأرباح التي كانت تحصل، ومن أجل الحد من هذه السلبيات تلجأ المؤسسات السياحية إلى خلق شكل من الترويج والتجديد في المنتج السياحي وتنفيذ الخطط التي تسمح لها بالمحافظة على حصتها من السوق وزيادة الأرباح، وكما هو معلوم أن أي نوع من التجديد والتخطيط يؤدي إلى الرفع من مستوى المنافسة ومنه إلى فعالية الخدمة وشدة تأثيرها، وهذا ما يرمز إلى نضج المنتج السياحي في هذه المرحلة من جهة أخرى<sup>2</sup>.

### 4- مرحلة التدهور:

هي مرحلة الفناء إذ تمثل هذه المرحلة عكس المرحلة الأولى، حيث تقل حصة السوق وتقل الأرباح نظرا لنقص المبيعات وإن استمرار هذه المرحلة يؤدي إلى اندثار وزوال هذه المنطقة السياحية، ويمكن تجنب هذه النتائج السلبية باتخاذ الإجراءات اللازمة من بحوث وتخطيط في استمرارية التجديد وخلق الحوافز الدافعة إلى زيادة الطلب السياحي عليها من إعلانات، ترويج، تحسين للخدمة<sup>3</sup>.

### ثالثا: تصنيف المنتج السياحي.

من أجل توضيح أكثر لمفهوم المنتج السياحي تقدم بعض المختصين في المجال السياحي وبعض المنظمات العالمية في المجال السياحي بإعطاء تصنيفات لهذا المنتج كل حسب نظرتهم، سنقتصر بتقديم تصنيف المنظمة العالمية للسياحة وكل من DJEFFRIER و ROBERT LANQUARD وهي كالاتي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 94.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 96.

<sup>3</sup> الخضيري محسن احمد، مرجع سابق، ص 97.

## 1- تصنيف ROBERT LANQUARD:

حسب وجهة نظر هذا المختص فقد صنف المنتج السياحي إلى ثلاثة عناصر<sup>1</sup>:

- أ- مجموعة التراث والمقصود به كل ما يجلب للسائح حس الاستمتاع من موارد طبيعية يستمتع بالنظر إلى سحرها وموارد ثقافية ترفيهية وصناعية وتاريخية.
- ب- مجموعة التجهيزات وهو كل ما يدخل تحت نطاق الوسائل والعوامل التي تسهل على السائح الاستمتاع بإشباع رغباته السياحية، لكن لا يمكن اعتبارها أنها السبب الأساسي في جلب السياح إلى تلك المناطق ومع الرغم من ذلك إلا أن عدم توفرها يمنع السائح من التنقل، كوسائل النقل (البرية، الجوية، البحرية)، ووسائل الإيواء، المطاعم والتجهيزات الثقافية الرياضية والترفيهية.
- ت- مجموعة الإجراءات الإدارية وهي تلك العمليات الإدارية التي تتخذ من طرف ممثلي القطاع السياحي أو القطاعات المساندة له ابتغاء توفير الراحة للسائح من تسهيلات في السفر (الدخول والخروج) وإجراءات تضمن له الاستمتاع بإشباع رغبته.

## 2- تصنيف DJEFFRIER:

لقد صنف المنتج السياحي إلى خمسة عناصر<sup>2</sup>:

- أ- مسائل تنقل السائح من نقطة انطلاق إلى نقطة وصول.
- ب- وسائل نقل مستعملة في عين المكان أي الوسائل المستعملة من أجل تسهيل الحركة داخل المنطقة السياحية.
- ت- وسائل الإيواء.
- ث- مدة الإقامة.
- ج- التخطيط الجغرافي للسفر والإقامة.

نلاحظ أن هذا التصنيف قد ركز الأسس للمنتج السياحي على الوسائل التي تساعد على عملية التنقل من وسائل نقل وعملية الإيواء، وأهم جانب كبير من عوامل الجذب السياحي من عوامل طبيعية، تاريخية، ثقافية ودينية.

<sup>1</sup> Robert Lanquard, *Le Marketing Touristique*, serie que sais- je, PUF, Paris, p 12.

<sup>2</sup> Idem.

### 3- تصنيف الأمم المتحدة للسياحة:

توجهت المنظمة العالمية للسياحة إلى تصنيف المنتج إلى سبع عناصر<sup>1</sup>:

- أ- العامل الطبيعي: وهو كل ما تحويه الطبيعة من مناظر طبيعية، منابع معدنية، شواطئ أنهار، وديان وصحاري.
- ب- التراث البشري: المعطيات الديمغرافية، مستوى المعيشة، العادات والتقاليد، المعطيات الثقافية الأخرى.
- ت- التراث الطاقوي.
- ث- الجانب التنظيمي: من دستور وسياسة وقوانين إدارية.
- ج- الجوانب الاجتماعية: التركيبات والبنى الاجتماعية والعرقية للبلد، التربية، الإعلام، الإشهار.
- ح- وسائل الخدمات من نقل، إيواء وإطعام.
- خ- الأنشطة الاقتصادية والمالية.

تُمثل التصنيفات السابقة خلاصة اجتهادات وبحوث أكاديمية سعت لتوضيح طبيعة المنتج السياحي، غير أن تعقيد العملية الإنتاجية حال دون صياغة نموذج موحد وسهل؛ إذ تركز هذه الصناعة على متغيرات متشابكة يصعب حصرها في حيز زمني ومكاني ثابت. وهذا التداخل الجوهرى هو ما يجعل من تحديد نطاق القطاع السياحي وفصله عن القطاعات الاقتصادية الأخرى تحدياً منهجياً قائماً. وبناءً عليه، يظل فهم المنتج السياحي مرتبطاً بمدى القدرة على تحليل عناصره المتفرقة كمنظومة متكاملة تساهم في الناتج المحلى الإجمالى بفاعلية.

---

<sup>1</sup> ibid, p 14.

## خلاصة الفصل الثاني

تبوأ صناعة السياحة مكانتها المرموقة بفضل التحولات الاقتصادية والاهتمامات الدولية، مما أثمر عن تأسيس صروح أكاديمية ومنظمات عالمية تضبط قوانينها وترسم أهدافها الاستراتيجية. وتعتمد هذه الصناعة في صياغة منتجها على منظومة مركبة تدمج بين المقومات الطبيعية البكر، والعناصر التي طوعها الإنسان لتلبي تطلعات الزوار، فضلاً عن الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية التي تزيد من تعقيد العملية الإنتاجية.

إن تعدد الشركاء الفاعلين في إنتاج الخدمة السياحية أدى إلى توسع السوق وتنوع العرض، وهو التباين الذي يخلق تنافسية محتدة بين الجهات الدولية، ويدفع نحو تحقيق تنمية سياحية مستدامة. غير أن هذه التنافسية ليست وليدة الصدفة، بل هي نتاج استراتيجيات مدروسة وممنهجة؛ وهنا يبرز دور الذكاء الاقتصادي كأداة محورية قادرة على رسم المسارات وبلوغ الأهداف المسطرة لترقية القطاع السياحي، وهو ما سنعمل على تفصيله واستقصاء أبعاده في الفصل الموالي من هذه الدراسة.

الفصل الثالث:

مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

### تمهيد الفصل:

يُعدّ الذكاء الاقتصادي من الأنظمة الأكثر شوعاً لدى اقتصاديات السياحة، إذ يرمي إلى تحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية للدولة. ومن خلال جمع البيانات وتحليلها من مصادر متنوعة، كتطبيقات الحجز، وآراء السياح، واتجاهات السوق السياحي، يمكن الذكاء الاقتصادي الاقتصادي من فهم رغبات السياح، وتحسين طريقة تقديم الخدمات السياحية. كما يُحسّن الكفاءة التشغيلية عبر ترشيد استخدام الموارد السياحية بأشكالها وخفض نسبة التكاليف، مع إمكانية توفير تقارير فورية للاستجابة السريعة لتغيرات السوق السياحي. إضافةً إلى ذلك، يُمكن الذكاء الاقتصادي المؤسسات السياحية من تحديد الفرص الجديدة، وإدارة المخاطر، ووضع استراتيجيات تسويقية مُستهدفة، ما يمنحها ميزة تنافسية ويُعزز استقرار النشاط السياحي. كما يُساهم توظيف الذكاء الاقتصادي بفعالية في وضع اقتصاديات السياحة في وضعية تؤهلها لتحقيق نجاحات معتبرة على المدى الطويل في السوق السياحي.

انطلاقاً من ذلك، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى صناعة السياحة في الجزائر، وإبراز أهم المقومات المحورية التي تقوم عليها السياحة الجزائرية، مع الإشارة للاستراتيجية النوعية التي قامت بها الحكومة في الالتفات للقطاع السياحي من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية. ثم نوضح التجربة الجزائرية في عملية ادماج الذكاء الاقتصادي، والجهود المبذولة في هذا الباب. وختاماً نسعى في هذا الفصل إلى القيام بعملية اسقاط لمفاهيم الذكاء الاقتصادي من أجل محاولة لإدماجه في القطاع السياحي الجزائري.

### المبحث الأول: صناعة السياحة في الجزائر

تعتبر السياحة من بين القطاعات الخدماتية التي تحظى بمستويات متفاوتة من الاهتمام للسلطات العليا للبلاد لما لها من عوائد بطيئة نوعا بالمقارنة مع القطاعات الخدماتية الأخرى، إلا ان الواقع مؤخرا يظهر الاهتمام الفعلي من خلال المخططات والاستراتيجيات المسطرة من اجل النهوض الفعلي للقطاع، ومنه سنحاول في هذا المبحث التطرق الى مقومات صناعة السياحة الجزائرية من خلال المطلب الأول، ونتناول في المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للقطاع، ثم ختاماً بالمخطط الموجه للتهيئة السياحية افاق 2030م.

### المطلب الأول: مقومات صناعة السياحة الجزائرية

تتمتع الجزائر بمقومات سياحية وعوامل جذب سياحي قوية، سمحت لها بأن تكسب مكانة حتى في العهد القديم، وهذا ما جعلها محل اهتمام سياحي بالنسبة للعديد من الحضارات الأولى مثل الحضارة الرومانية، فقد أقيمت الأحواض والحمامات المعدنية بالنسبة للسياحة الاستشفائية، كما عرفت أنواع أخرى من السياحة مثل السياحة الدينية<sup>1</sup>، وفيما يلي يتم عرض أهم ما تتوفر عليه الأراضي الجزائرية من مقومات سياحية.

### الفرع الأول: المقومات الطبيعية

قسما المقومات الطبيعية في بحثنا كما يلي:

### أولا: الساحل الجزائري

تتموقع الجزائر في شمال القارة الإفريقي، يحدها من الجنوب المالي والنيجر، ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الشرق تونس وليبيا، ومن الغرب المملكة المغربية والصحراء الغربية وموريتانيا، إذ تتربع الجزائر على مساحة تقدر بـ 2.381.471 كلم مربع وهذا ما يجعلها أكبر دولة في إفريقيا من حيث المساحة، حيث تتمتع بشريط ساحلي يطل على البحر الأبيض المتوسط، يمتد من الحدود التونسية شرقا إلى الحدود المغربية غربا، يقدر طوله بـ 1200 كلم، حيث يتميز هذا الشريط الساحلي بشواطئ رملية وصخرية خلابة ذات طبيعة عذراء، مثل شاطئ مرسى بن مهدي، شاطئ الصبيعات بعين تيموشنت،

<sup>1</sup> بعابشة نجيب، أهمية تنمية القطاع السياحي وأثره على الاقتصاد الوطني - دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس، المغرب -، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2013، ص 99.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

شاطئ المنار بمستغانم، شاطئ بوشغال بنتس ولاية الشلف، شاطئ تيقزيرت بتيزي وزو، شاطئ عين بربار بعنابة، شاطئ القالة بالطارف ... الخ.

كما يحتوي الشرق الساحلي على شعب المرجان بمنطقة القالة، وحظيرة قورايا التي تتوفر على المناظر الرائعة والتي صنفت كمناطق سياحية بامتياز في سنة 1924 أيام تواجد المحتل الفرنسي، وهذا دلالة على مقومات الجذب الطبيعية التي تتمتع بها الجزائر، والتي تستقطب حوالي 2,2 مليون سائح سنويا<sup>1</sup>، كذلك حظيرة تازة بجيجل التي تحتوي على مغارات بحرية ذات أشكال نادرة، وأصناف عديدة من النباتات تقدر بحوالي 435 نوع، وأشكال متنوعة من الطيور تصل إلى 131 نوع<sup>2</sup>

### ثانيا: التضاريس

يغلب على الطابع الجغرافي في الجزائر أربعة أشكال من التضاريس، وهي السهول، الهضاب، السلاسل الجبلية والصحاري، حيث تتوزع السهول على منطقتين؛ على امتداد الساحل المتوسط والتي تسمى بالسهول الساحلية، من أشهرها سهول عنابة، متيجة ووهران، أو في المناطق الداخلية وتسمى بالسهول الداخلية، منها سهول سيدي بلعباس، معسكر وسطيف.

تنتشر الهضاب في الجزائر بكثرة في العديد من المناطق، إذ تبرز بصفة خاصة في الصحراء مثل هضبة تادميت، أما بالنسبة للسلاسل الجبلية، فالجزائر تحتوي على سلسلتين من الحدود الشرقية إلى الحدود الغربية، الأولى تقع في الشمال وتسمى بسلسلة الأطلس التلي تمتاز بغطائها النباتي الكثيف، وجبالها الأكثر تماسكا ومحاذة للساحل من أهمها جبال الظهرة، الونشريس وجبال جرجرة أين توجد أعلى قمة فيها تقدر بـ 2308م، تقع السلسلة الثانية موازية وجنوب السلسلة الأولى، تسمى بسلسلة الأطلس الصحراوي، من أشهرها جبال أولاد نايل، القصور والأوراس التي توجد بها قمة شيليا وهي أعلى قمة فيها يقدر علوها بـ 2328م، تمتاز هذه السلسلة بغطاء نباتي أقل كثافة من سابقتها.

كما تحتوي صحراء الجزائر على جبال بركانية جرداء والتي تسمى بمجبله الاهقار، حيث تتواجد بها أعلى قمة جبلية بالجزائر وهي قمة تاهات أتاكور التي يصل ارتفاعها إلى 3000م<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (26/09/2025).

<sup>2</sup> [www.ojt.dz/](http://www.ojt.dz/) /الحضيرة-الوطنية-لتأزّة (13/09/2022).

<sup>3</sup> [www.startimes.com](http://www.startimes.com) (16/09/2022).

### ثالثا: المناخ

تختص الجزائر بثلاثة أنواع من المناخ من شمالها إلى جنوبها:

- 1- **المناخ المتوسطي:** ينتشر هذا المناخ على إمتداد الساحل الجزائري، تقل فيه الأمطار في فصل الصيف وتكثر في فصل الشتاء وكذلك على الهضاب العليا في الربيع، وتتهطل الأمطار بكثرة على التل الشرقي والسهول القسنطينية، وتكون نادرة على جنوب الأوراس والسهول العليا الوهرانية.
- 2- **المناخ شبه القاري (المناخ شبه الجاف):** يشمل هذا المناخ مناطق الهضاب العليا وهو من النوع القاري المتميز بفصل بارد طويل وأحيانا رطب إذ يمتد من شهر أكتوبر إلى شهر ماي، حيث يسجل درجات حرارة معدومة وأحيانا سالبة في بعض المناطق، وتتميز بقية الأشهر بالحرارة والجفاف ودرجة لا تتجاوز 30° مئوية<sup>1</sup>.
- 3- **المناخ الصحراوي:** هو مناخ مناطق الجنوب والواحات، يتميز بموسم طويل حار من شهر ماي إلى سبتمبر حيث تصل درجة الحرارة أحيانا إلى أكثر من 40° مئوية أما باقي أشهر السنة فتتميز بمناخ متوسطي ودافئ، وهذا ما يدفع بالسياح إلى قصد هذه الأماكن في فصل الشتاء.

### رابعا: الموارد الحموية

كما تتميز الثروة الحموية بالجزائر على درجة عالية من الاهتمام تعود جذورها إلى العهد الروماني، حيث يصل عدد المنابع إلى ما يزيد عن 200 منبع مسجل وموثق رسميا وتتمتع بصفات علاجية من خلال الفوائد المتواجدة في مواردها الحموية تتواجد معظمها بالجنوب ( 20 منهم بولاية ورقلة، 10 بولاية ادرار، 7 بتمنراست)<sup>2</sup>، منها أيضا " مركز طلاسو تيرابي " بسيدي فرج الذي يقدم خدمات علاجية باستخدام مياه البحر والاستجمام والتدليك، وإعادة اللياقة البدنية بالاعتماد على الأطباء والمختصين، وقد صنفت هذه المنابع على الأساس التالي<sup>3</sup>:

- 7 محطات للمياه المعدنية المهيأة؛
- 136 منبع ذو أهمية محلية؛
- 55 منبع ذو أهمية جهوية؛

<sup>1</sup> كواش خالد، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا - العدد الاول، 2004، ص ص 217 - 218.

<sup>2</sup> عبد الجبار جبار، السياسات السياحية في الجزائر دراسة تحليلية (2025/2000)، مذكرة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2009، ص 124.

<sup>3</sup> بعايشة نجيب، مرجع سابق، ص 95.

- 05 منابع ذات أهمية وطنية.

هناك طرق أخرى أيضا مثل الطمي والدفن في رمال الصحراء الساخنة كما هو الحال في بسكرة ووادي سوف.

رغم كل هذه العوامل الحموية المتوفرة وهذه الموارد الطبيعية المجانية إلا أنه لم يتم استغلالها بكيفية فعالة وعقلانية، إذ لا يتجاوز عدد المنابع المستغلة بالشكل التقليدي 50 منبعا وهي مؤجرة من طرف الخواص، كما يزال أكثر من 60% منها في حالته الطبيعية<sup>1</sup>.

#### خامسا: الصحراء الكبرى

تقدر صحراء الجزائر بـ 2 مليون كلم مربع، وهو ما يزيد عن 80% عن المساحة الكلية للبلاد، إذ تعتبر الصحراء المنتج السياحي الأول من حيث الحجم وعذرية الطبيعة بالجزائر، موزعة على أربعة مناطق كبرى هي<sup>2</sup>:

- أدرار الواقعة في الجنوب الغربي للصحراء وتعرف هذه المنطقة بقلاعها القديمة؛
- إليزي والتي تعرف بمنطقة الطاسيلي، تقع في الجنوب الشرقي والمصنفة ضمن التراث العالمي من طرف اليونسكو منذ سنة 1982، والتي اعتبرت ابتداء من سنة 1986 من المحميات الطبيعية<sup>3</sup>؛
- وادي ميزاب وهي المنطقة التي تتوسط الجزائر، تتوفر على العديد من المعالم التاريخية والمعمارية، تتمثل في بني يزقن، بونورة، وبساتين النخيل؛
- تمنراست والتي تحتوي الحاضرة الوطنية للهقار وما تتمتع به من تضاريس، ثروات غابية، ثروات حيوانية، ونقوش حجرية التي تمثل موارد أساسية للسياحة.

تشتمل صحراء الجزائر على عدد كبير من الواحات المتناثرة، غابات وكثبان رملية، هضاب صخرية وسهول حجرية، كما تتمثل الطبيعة الصحراوية في الجزائر على ثلاث صفات رئيسية وهي: الهضاب الأرضية وتسمى بالحماة والدروع، أما الثانية تتركز في العروق وهي العرق الغربي الكبير والعرق الشرقي الكبير وعرق شاش، والثالثة هي طبيعة الهقار في منطقة تمنراست والتي تحتوي على أعلى قمة بالجزائر،

<sup>1</sup> عشي صليحة، الأداء والأثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011 / 2012، ص 54.

<sup>2</sup> بعابشة نجيب، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> الديوان الوطني للسياحة، الهقار - التاسيلي، أكبر متحف في العالم على الهواء الطلق، بدون سنة النشر، الجزائر، ص 13.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

ومن بعض المناطق الصحراوية التي تتمتع بالمزيد من المؤهلات السياحية ما يلي: بسكرة، غرداية، ادرار، ورقلة، تفرت، منطقة التوات وتيميمون ... الخ.

### الفرع الثاني: المقومات الثقافية والتاريخية

تتمتع الجزائر بالعديد من المقومات السياحية الثقافية والتاريخية، التي من شأنها أن تزيد من عملية التدفق السياحي، كما أن هذه المعالم جعلت من أرض الجزائر مهدا للحضارات الإنسانية، من بين هذه المعالم التي مازلت إلى وقتنا الحالي قلعة بني حماد عاصمة الحماديين الصنهاجيين، التي بلغت أوجها في القرن الحادي عشر، والتي تعتبر من أهم رموز الدولة الإسلامية بالجزائر، يعود تأسيس هذه القلعة إلى 1007م على يد حماد بن بلكين<sup>1</sup>، للقلعة ثلاثة أبواب؛ باب الأقواس، باب جراوة وباب الجنان، يحيط بالقلعة صور عظيم مبني بصورة مذهلة من الحجارة المسننة المستخرجة من جبل تيقريست، وقد صنفت القلعة من طرف منظمة اليونسكو سنة 1980م على وجوب الاهتمام بها والمحافظة عليها.

إضافة إلى وادي ميزاب بغرداية والذي يعود تاريخ بنائه إلى القرن العاشر ميلادي، والذي يحتوي على نقوش صخرية منتشرة عبر ضفافه تعود إلى 5000 سنة قبل الميلاد، يحتوي هذا المعلم الأثري على قصور تترتب حسب تأسيسها كما يلي<sup>2</sup>:

- العطف ( تاجنيت بالميزابية ) تأسس سنة 1012م على يد خليفة بن ابغور؛
- بنورة ( آت بنور بالميزابية ) تأسس سنة 1046م؛
- غرداية ( تغردايت بالميزابية ) تأسس سنة 1048م، يعد عاصمة وادي ميزاب؛
- بني يزقن ( آت يزجن بالميزابية ) تأسس سنة 1347م؛
- مليكة ( آت امليشت بالميزابية ) تأسس سنة 1350م.

يتألف كل قصر من عدد من العمائر التي تشكل مجموعة نسيج عمراني، وفي مقدمتها المسجد الذي يشغل أعلى هضبة، ويتوسط النسيج العمراني رفعا لمكانته ونظرا لقدسيته ودوره القيادي، وحتى يسهل الوصول إليه من جميع الجهات، يحتوي وادي ميزاب في قصر غرداية على ساحة السوق، والتي تقع في حدود القصر في اتصال مباشر مع الفضاء الخارجي، له شكل مستطيل تحيط به الأقواس من كل الجوانب وتتفرع منه شوارع تجارية متعددة الاختصاصات، وهو السوق الرئيسي في وادي ميزاب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> www.wikipedia.org/قلعة\_بني\_حماد (28/09/2022).

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الثقافة، ديوان حماية وادي ميزاب، دليل المواقع والمعالم التاريخية وادي ميزاب، دون سنة النشر، ص 19.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 32.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

العنوان التاريخي لمدينة الجزائر العاصمة؛ حي القصبه العتيق الذي يعود إنشائه إلى الفترة العثمانية، ويتضمن هذا الحي قصورا تركية من بينها قصر سيدي عبد الرحمان، قصر دار الصوف، قصر مصطفى باشا وقصر احمد باي الذي تم تحويله إلى مقر للمسرح الوطني، تعتبر القصبه أيضا من بين أولى شرارات الثورة التحريرية بالجزائر<sup>1</sup>.

تيمقاد هي معلم من المعالم التاريخية والثقافية، الواقعة بولاية باتنة على بعد 36 كلم من مقر الولاية، تم إنشائها على يد الرومان سنة 100م في عهد الإمبراطور تراجان، الذي أمر ببنائها والتي شيدت على مساحة 11 هكتار، سمية من طرف الرومان ب تاموقادي، حظية المدينة بتصميم مدروس وجميل إذ يشقها طريقان رئيسيان من الشرق إلى الغرب ومن الشمال إلى الجنوب، ينتهي كل طريق ببنائيتين كبيرتين في طرفيه يزينها قوسان ضخمان من الحجارة وأعمدة منحوتة<sup>2</sup>، كما تحتوي المدينة على مسرح والذي يعتبر من بين أهم المعالم التي ستلفت أنظارك باعتباره صرح ثقافي تقام عليه الحفلات والمهرجانات المختلفة التي يأتي إليها الكثير من الزوار، والتي من أشهرها مهرجان تيمقاد الدولي<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: المقومات الحضرية

تتمثل أهم المقومات الحضرية التي تحتوي عليها الجزائر فيما يلي:

#### أولا: الحاضرة الفندقية

لقد شهدت الحاضرة الفندقية لقطاع السياحة توسعا في قدرات الايواء والموضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (05): وضعية الحاضرة الوطنية للمؤسسات الفندقية 2020م-2024م

2024	2023	2022	2021	2020	
1423	1638	1576	1502	1449	المؤسسات الفندقية
139963	151152	145526	132266	127614	قدرة الايواء

المصدر: جدول القيادة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية فيفري 2025م

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قدرة الايواء للحاضرة الفندقية قد ارتفعت من 127614 سرير في 1449 مؤسسة فندقية سنة 2020م، الى 139963 سرير في 1423 مؤسسة فندقية سنة 2024م،

<sup>1</sup> www.islamictourism.com (29/09/2022).

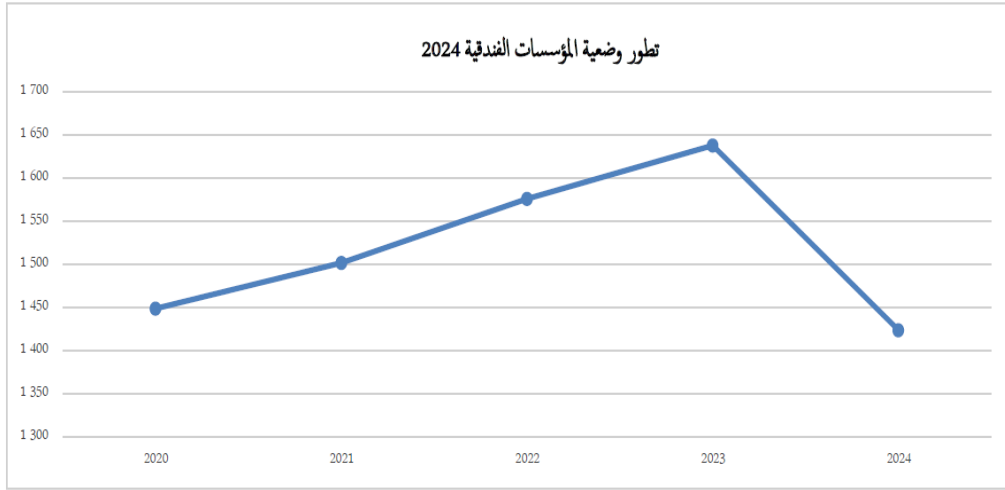
<sup>2</sup> بوعموشة حميدة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر- مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد دولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص 109.

<sup>3</sup> News.travelpedia.net/destinations/الرومان-الحضارة-اثار-تيمقاد-درة-اثر-الحضارة-الرومان/ (30/09/2015).

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

وهو ما يمثل نمو 9.7%، في عدد الاسرة في غضون خمس سنوات بمقدار 12349 سرير، كما نلاحظ تراجع في عدد الاسرة بين سنة 2023م من 151152 سرير في 1638 مؤسسة فندقية، وسنة 2024م بفارق 11189 سرير في 215 مؤسسة فندقية، وذلك راجع لغلق البعض من المؤسسات الفندقية أو دخولها ضمن حيز الترميم. والشكل الموالي يوضح تطور وضعية قدرة الايواء بين 2020م و 2024م.

### شكل رقم (08): تطور وضعية المؤسسات الفندقية 2020م-2024م



المصدر: جدول القيادة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية فيفري 2024م

### ثانيا: قطاع النقل

يعد قطاع النقل من بين أهم القطاعات التي تساهم في إحياء القطاع السياحي ومن بين القطاعات التي من المستحيل أن تتحقق سياحة من دونه، لذلك وجب إعطاء بعض المعلومات حول قدرات الجزائر في جانب المواصلات ومدى توفيرها لهذه التسهيلات كما يلي:

**1- النقل الجوي:** تحتوي الجزائر على 54 مطارا موزعا عبر كامل التراب الوطني، مقسمة حسب

الأغراض المستغلة من أجلها كما يلي<sup>1</sup>:

- 13 مطار ذو طابع دولي وهذا ما يسمح بتطوير السياحة الدولية؛
- 08 مطارات وطنية وهذا ما يسهل عملية التنقل الداخلي وتنمية السياحة الداخلية؛
- 14 مطار جهوي؛
- 19 مطار للاستعمال المحدود منها 04 مطارات يرتبط نشاطها بالبحث والاستغلال في مجال المحروقات والمناجم؛

<sup>1</sup> بعابشة نجيب، مرجع سابق، ص 98.

كما تغطي الخطوط الجوية الجزائرية اغلب الرحلات وهذا ما لا يؤدي بالبحث عن تطوير في الخدمات أو الارتقاء بها، وبالتالي تبقى الخطوط في احتكار وعدم كفايتها، كما يجب تجديد الأسطول الجوي الجزائري، والبحث عن الخبرات الأجنبية من خلال فتح المجال أمام الخواص وتشديد المراقبة من أجل الحصول على خدمات مرموقة.

**2- النقل البري:** تمتلك الجزائر أكثر من 104 ألف كلم من الطرق البرية، 25% منها وطنية تزداد كثافتها في الشمال أكثر من الجنوب، 37% منها ترابية صالحة للسير والحركة تقدر بـ 38100 كلم والباقي نوعية دون المتوسط، كما تربط الجزائر مع دول الساحل طريق عابر للصحراء يسمى طريق الوحدة الإفريقية على مسافة 2344 كلم لتسهيل وصول السلع إلى موانئ الجزائر، كما أنشئ الطريق السيار شرق غرب والذي يربط حدودها مع كل من تونس والمغرب لتسهيل الحركة بين مناطق الشرق والغرب والوسط والذي يقدر طوله بـ 1216 كلم<sup>1</sup>، كما يمكن تقسيم هذه الطرق كما يلي<sup>2</sup>:

- الطرق الوطنية 28275 كلم؛
- الطرق الولائية 23926 كلم؛
- الطرق البلدية 57251 كلم.

**3- السكك الحديدية:** يبلغ طول السكك الحديدية بالجزائر ما يقارب 4500 كلم مزودة بحوالي 200 محطة تغطي بالأخص المناطق الشمالية<sup>3</sup>، تتكون هذه الشبكة:

- 1435 كلم طريق عادي؛
- 1055 كلم طريق ضيق؛
- 305 كلم طريق مزدوج؛
- 299 كلم طريق مكهرب.

تمتلك الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية 200 فرع تربط الوحدات الإنتاجية والمناطق الصناعية بأهم الموانئ، وأهم محطات تصدير المحروقات هي: الجزائر، عنابة، وهران، أرزيو، سكيكدة وبجاية.

<sup>1</sup> بوعموشة حميدة، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> وزارة تهيئة الاقليم البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025، الكتاب 1، جانفي 2008، ص 48.

<sup>3</sup> بعايشة نجيب، مرجع سابق، ص 98.

4- النقل البحري: تمتلك الجزائر ما يعد بـ 13 ميناء متعدد الخدمات بالإضافة إلى مينائين مخصصين لتصدير المحروقات هما: ميناء بجاية وميناء سكيكدة، أما الموانئ الأخرى كميناء الجزائر العاصمة، وهران، عنابة وميناء جنجن فهي موانئ متعددة النشاطات إذ تمثل نسبة الحركة في هذه الموانئ ما نسبته 75% من الحركة الكلية<sup>1</sup>، كما يتضمن الأسطول البحري الجزائري 74 سفينة بحرية منها 5 ناقلات بترول، 9 ناقلات للغاز السائل، 7 ناقلات للمواد الكيماوية و3 سفن لنقل الأفراد والبضائع.

### ثالثا: الاتصالات ووسائل الإعلام

اعتمدت الجزائر سياسة السوق المفتوحة، والتي أدت إلى حدوث العديد من التغيرات على المستوى الوطني، من بينها التطورات التي حدثت على مستوى قطاع الاتصال، فتحرير هذا القطاع أدى إلى حدوث ثورة من خلال التطور الذي عرفه الهاتف المحمول؛ بعدما كان حكرا على المؤسسة الوطنية موبيليس، وذلك بدخول عملاء جدد كالمعامل المصري أرسكوم تيليكوم تحت إسم "جيزي" والمعامل القطري كيوتيل تحت إسم "نجمة" والتي غيرت إلى "أريديو"، ما أدى إلى زيادة المنافسة وتحسن مستوى الخدمات ومنه زيادة عدد المستعملين<sup>2</sup>.

كما سمح هذا التطور الاقتصادي في فتح العديد من الفرص للخوادم في الساحة الإعلامية، حيث تزخر الجزائر بـ 30 يومية وأكثر من 150 نشرية أسبوعية وشهرية، إذ تتمتع الصحافة الخاصة المكتوبة بحصة الأسد من مجمل الصحافة المكتوبة، مع العلم أن هذا القطاع يقوم بنسخ ما هو أكثر من 1.3 مليون نسخة يوميا باللغتين العربية والفرنسية<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: المؤسسات السياحية الجزائرية

يكمن دور المنظمات والمؤسسات السياحية في تنفيذ السياسات السياحية الموضوعة من طرف السلطات بمساعدة الجمعيات والوكالات ... الخ، كما تختلف هذه الهيئات من بلد إلى آخر على حسب درجة التطور به.

<sup>1</sup> وزاني محمد، السياحة المستدامة واقعها وتحدياتها بالنسبة للجزائر - دراسة القطاع السياحي لولاية سعيدة حمام ربي - ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق الخدمات، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010/2011، ص 125.

<sup>2</sup> بوعموشة حميدة، مرجع سابق، ص 110.

<sup>3</sup> وزاني محمد، مرجع سابق، ص 127.

**الفرع الأول: الإدارة المركزية (الوزارة الوصية)**

بالنسبة للجزائر فإن القطاع السياحي لم يكن مستقلا، بل كان مدمجا مع قطاعي الشباب والرياضة تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة والسياحة، وفي سنة 1963م تم الإعلان عن ميلاد وزارة السياحة بموجب مرسوم رقم 1-474-63 المؤرخ في 1963/12/20، وولت إليها مهام التالية<sup>1</sup>:

- التعريف بالمنتج السياحي الجزائري وتوجيهه وترقيته؛
- تجسيد السياسة الحكومية في مجال السياحة؛
- إنجاز المخططات التنموية السياحية.

ومنذ ذلك الحين شهد القطاع السياحي العديد من التغييرات على المستويين المحلي والمركزي، كما حددت هيئات الإدارة المركزية السياحية حسب الموقع الرسمي لوزارة السياحة لمن أراد المزيد من الاطلاع.

**الفرع الثاني: مؤسسات القطاع السياحي**

من بين أهم مؤسسات القطاع السياحي ما يلي:

**أولا: الديوان الوطني للسياحة ( ONT ).**

يعتبر الديوان الوطني للسياحة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تم إنشائه من طرف الحكومة الجزائرية، بموجب مرسوم رقم 88-214 المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1409هـ الموافق لـ 1988/10/31م، تم إنشائه للعمل على خلق مكانة للقطاع السياحي في الأسواق العالمية، وبالتالي تكليف الديوان الوطني بوظيفة تسويقية بحتة<sup>2</sup>.

كلف الديوان الوطني للسياحة بمهام تجلت في ما يلي:

- تحقيق أو محاولة تحقيق كل دراسة عامة أو خاصة لها علاقة بهدف الديوان؛
- جمع تحليل واستغلال المعلومات والإحصائيات المتعلقة بترقية السياحة وبصفة خاصة تقييم أداء ونتائج العمليات التي يادر بها الديوان؛
- إجراء كل بحث أو دراسة من أجل ضبط الأساليب والتحولت في الأسواق السياحية الداخلية أو الخارجية؛
- المشاركة في ترقية السياحة ومتابعة العمليات المعتمدة في هذا القطاع؛

<sup>1</sup> وزاني محمد، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> دمال نوال، الإستراتيجية الترويجية واسهامتها في تسويق السياحة الداخلية - دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة ONT - ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، 2010/2009، ص 147 - 149.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- المشاركة في التظاهرات الدولية المرتبطة بالسياحة والمناخ والحمامات المعدنية؛
- تنشيط وتطوير التبادلات مع المؤسسات والهيئات الخارجية في ميدان الترقية السياحية.

### ثانيا: الوكالة الوطنية للتنمية السياحية ( ANDT ).

حسب المرسوم التنفيذي رقم 70/98 الصادر في 1988/02/21م، تتجلى مهام الوكالة الوطنية للتنمية السياحية في ما يلي<sup>1</sup>:

- حماية وصيانة مناطق الاستغلال السياحي؛
- اقتناء الأراضي الضرورية وتخصيصها للمشاريع السياحية؛
- إجراء دراسات التهيئة للأراضي المخصصة للأنشطة الفندقية والمعدنية؛

### ثالثا: شركات تسيير مساهمات الدولة، سياحة وفندقة ( GESTOUR ).

تتمثل هذه الشركات في<sup>2</sup>:

- الديوان الوطني للأنشطة السياحية ( الأوراسي، الجزائر)؛
- مؤسسة التسيير السياحي ( الأندلسيات، عنابة، بسكرة، غرداية، حمام ريغة، سيدي فرج، تمنراست، مراكز العلاج بمياه البحر، تيبازة، تلمسان، زرالدة )؛
- مؤسسة التسيير الفندقي ( المتعاملون وأعوان السفر ).

### رابعا: مؤسسات التكوين السياحي.

تتألف من ست مؤسسات وهي<sup>3</sup>:

- المدرسة الوطنية العليا للسياحة ( ENST ) بالأوراسي تقوم بتكوين الطلبة الحاصلين على شهادة البكلوريا، ب 100 مقعد؛
- المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية ( INTHT ) بتيزي وزو، تكون هذه المدرسة تقنيين ساميين في الاستقبال، المطاعم والطبخ، الحلويات والإدارة السياحية ب 300 مقعد؛

<sup>1</sup> وزاني محمد، مرجع سابق، ص 142.

<sup>2</sup> هدير عبد القادر، التسويق السياحي ودوره في ترقية الخدمات السياحية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 178.

<sup>3</sup> قويدر لويزة، مرجع سابق، ص 274.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- مركز الفندقية والسياحة ( CHT ) ببوسعادة، تكون تقنيين ساميين في الاستقبال، المطاعم والطبخ، بـ 300 مقعد؛
- مدرسة السياحة بتيبازة؛
- مدرسة السياحة بعين تيموشنت؛
- المدرسة العليا للفندقية والاطعام ( ESHRA ).

بالإضافة إلى مدارس التكوين المهني التابعة للوزارة موزعة في كل من الطارف، تلمسان، عين البنيان، تيزي وزو، تمنراست وبومرداس.

### خامسا: الجمعيات السياحية.

لها بعد ومجال عمل جهوي أو وطني ومن أهم هذه الجمعيات نذكر<sup>1</sup>:

- الفيدرالية الوطنية لدواوين السياحة؛
- الفيدرالية الوطنية لجمعيات وكلاء السياحة والسفر؛
- إتحادية عملاء السياحة؛
- الجمعية الوطنية لأجل ترقية السياحة؛
- الجمعية الوطنية للدفاع والتعبير عن السياحة؛
- الاتحاد الوطني لوكلاء السياحة؛
- جمعية الترقية المعدنية،
- جمعية الناطق المعدنية لولاية سعيدة؛
- الفيدرالية الوطنية للفنادق والمطاعم.

### الفرع الثالث: المتعاملين السياحيين.

سنتطرق في هذا الفرع إلى تقديم أبرز المتعاملين السياحيين بالجزائر كما يلي:

### أولا: الديوان الوطني للسياحة ( ONAT ).

تم إنشاء الديوان الوطني للسياحة سنة 1962م، بموجب أمر رقم: 62-27 المؤرخ في 25 أوت 1962م، كما يعتبر أول مؤسسة سياحية أنشأتها الدولة الجزائرية بغرض تطوير وتنمية السياحة الجزائرية، اختص هذا الديوان بمهام تمثلت في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> وزاني محمد، مرجع سابق، ص 144.

<sup>2</sup> دمال نوال، مرجع سابق، ص 139.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- ممارسة الوصاية والرقابة على كل الهيئات والإدارات التي تقوم بالنشاط السياحي؛
- استشارة السلطات العمومية حول المسائل السياحية والدعاية والإشهار؛
- تطبيق النصوص والقوانين المتعلقة بالتنظيم في المجال السياحي؛
- ترقية المنتج السياحي.

بعد إنشاء وزارة السياحة سنة 1964م، أصبح الديوان الوطني تحت وصاية هذه الوزارة وحددت مهامه في ما يلي:

- الدعاية والإشهار السياحي؛
- إنجاز الاستثمارات السياحية.

### ثانيا: النادي السياحي الجزائري ( TCA ).

أسس هذا النادي في أكتوبر 1963م، وفي سنة 1980م أصبح يعتبر هذا النادي متعاملا اقتصاديا فعلي من خلال النشاطات التي يقوم بها والتي تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- تنظيم رحلات الحج والعمرة؛
- تنظيم الرحلات السياحية مع المنظمات الوطنية والدولية.

مؤخرا اتخذ النادي السياحي الجزائري طابعا جديدا من خلال النشاطات التجارية، عن طريق شركتيه الفرعيتين، سياحة وأسفار الجزائر ( TVA )، ومؤسسة الخدمات الدولية للسياحة ( ITS ) واللتان أنشئتا سنة 1995م، تتمثل مهامهما في:

- تنظيم وإقامة الرحلات في المنشآت السياحية الوطنية؛
- تنظيم رحلات ثقافية إلى خارج البلاد؛
- إقامة رحلات إلى البقاع المقدسة؛
- إصدار تذاكر السفر بحرا وجوا؛
- إصدار رخصة السياقة الدولية.

<sup>1</sup> هدير عبد القادر، التسويق السياحي ودوره في ترقية الخدمات السياحية - حالة الجزائر - ، مرجع سابق، ص 179.

ثالثا: وكالات السياحة والسفر.

حسب إحصائيات وزارة السياحة لسنة 2024م فإن الجزائر تتوفر على 5570 وكالة سياحية من بينها 4237 وكالة سياحية أم و762 فرع<sup>1</sup>، تتوزع على كامل التراب الوطني وتعمل على القيام بالوظيفة التجارية والتسويقية للمنتوج السياحي من خلال:

- حجز الغرف في المؤسسات الفندقية والعمل على تقديم أحسن الخدمات للسياح؛
- استقبال ومساعدة السياح الأجانب أثناء إقامتهم؛
- تسويق الرحلات وبيع التذاكر والتعريف بالتراث الوطني في الخارج؛
- تنظيم الملتقيات والمؤتمرات.

المطلب الثالث: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030م.

حضي القطاع السياحي بالجزائر بالعديد من السياسات من طرف الحكومة الجزائرية وذلك بغية تحسين أداءه وتطوير مردوديته وتفعيل دوره، ومن أجل توضيح آخر المجهودات المبذولة في هذا الجانب إرتئينا الى تحليل المخطط الموجه للتهيئة السياحية آفاق 2030م، يعتبر هذا المخطط جزءا من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم " SNAT 2030 "، كما يلخص الإطار الاستراتيجي والمرجعي للسياسة السياحية في الجزائر في إطار التنمية المستدامة<sup>2</sup>.

يتكون التقرير العام لهذا المخطط من ست مجلدات تتضمن ما يلي:

- المجلد الأول: تشخيص السياحة الجزائرية.
- المجلد الثاني: الحركيات الخمس وبرامج العمل السياحية ذات الأولوية، المخطط الاستراتيجي.
- المجلد الثالث: أقطاب الامتياز السياحية " POT " وقرى الامتياز السياحية " VTE ".
- المجلد الرابع: إنجاز م.ت.ت.س " SDAT 2030 " المخطط العملياتي.
- المجلد الخامس: المشاريع السياحية ذات الأولوية.
- المجلد السادس: خلاصة عامة ل م.ت.ت.س " SDAT 2030 ".

<sup>1</sup> <https://www.mta.gov.dz/المقومات-الأساسية-للسياحة>

<sup>2</sup> وزارة تهيئة الاقليم البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، الكتاب 1، مرجع سابق، ص 4.

الفرع الأول: أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030م

يمكن ان نلخص الأهداف الخمسة التي جاء بها المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030م كآآتي<sup>1</sup>:

❖ الهدف الأول: تفعيل السياحة كأحد محركات النمو الاقتصادي من خلال:

- اقتصاد بديل يحل محل اقتصاد المحروقات؛
- تنظيم العرض السياحي واستهداف وجهة السوق الوطني؛
- خلق انتشار سياحيا دوليا للجزائر، وجعلها وجهة امتياز ومانار في منطقة البحر الأبيض المتوسط من اجل المساهمة في خلق وظائف جديدة وبصورة أساسية في الاقتصاد العام للبلاد؛
- مساهمة السياحة في تحسين ودعم التوازنات الكبرى " الميزات التجارية للمدفوعات، توازنات الميزانية ".

❖ الهدف الثاني: الدفع بواسطة الأثر العكسي على القطاعات الأخرى " الفلاحة، البناء والأشغال

- العمومية، الصناعة، الصناعة التقليدية والخدمات "، وذلك من خلال النقاط التالية:
- النظر إلى السياحة من منظور إطار مقارنة عرضية تشمل مختلف العوامل " النقل، التعمير، البيئة، التنظيم المحلي، التكوين " تأخذ بعين الاعتبار منطق جميع المتعاملين الخواص " الجزائريين وأيضاً الأجانب " والعموميين.
- موافقة وانسجام المخطط الموجه للتهيئة السياحية مع إستراتيجية القطاعات الأخرى وإحداث حركية شاملة على المستوى الإقليم الوطني في إطار المخطط الوطني للتهيئة الإقليم.

❖ الهدف الثالث: التوفيق بين ترقية السياحة والبيئة عن طريق إدماج الديمومة في مجمل حلقات

التنمية السياحية " الإقتران الاجتماعي بالاقتصادي وبالبيئة ".

❖ الهدف الرابع: تثمين الإرث التاريخي، الثقافي والشعائري من خلال:

- تحقيق متانة العلاقة بين الاقتصاد السياحي والإقليم؛
- ترسيخ مبدأ التاريخ هو المكان المعبر عن التنوع الثقافي؛
- توضيح مفهوم أن كل من الفاعلين العموميين، خواص وجمعيات هم الذين يساهمون في الإنتاج السياحي، في ما يتعلق بالأولوية المنوطة بالسياحة ومدى فاعليتهم في المناطق الاقتصادية الهشة، التي تكمن في إنشاء وظائف ومضاعفة التدفقات المالية وفي المحافظة وخلق إستراتيجية تنمية مستدامة تدمج الاهتمام بالحفاظ على التراث التاريخي والثقافي وإنعاشه؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 22-23.

- تعميم إستراتيجية التنمية الدائمة في احترام التنوع الثقافي وحماية التراث والمساهمة في التنمية المحلية

❖ الهدف الخامس: السعي الدائم في تحسين صورة الجزائر بإحداث تغييرات في التصور الذي يحمله المتعاملون الدوليون في السوق الجزائرية ضمن آفاق الجعل منها سوقا أولية وليست ثانوية؛ بما في ذلك من مجموعة المواد والطاقات المتاحة والتي تستجيب لحاجيات المستهلكين الدوليين.

### الفرع الثاني: الحركيات الخمس للمخطط

تم تحديد خمس حركيات للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، والتي سنحاول إيجازها في ما يلي:

#### أولا: حركية مخطط وجهة الجزائر

تعاني السياحة بالجزائر من الصورة السلبية في الذهنيات، كصور الفوضى، انعدام الأمن، الانغلاق، وهو ما كان نتيجة لغياب واجهة الإشهار السياحية للجزائر، ومن هذا المنطلق وجب على السلطات القائمة اختيار أوراق الجزائر القوية من أجل تقويم هذه الصورة والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- المناخ المعتدل واللطيف؛
- أصالة الموقع المحمية على حقيقتها الخلابة دون قولبة؛
- الجزائر أرض المغامرات، من خلال الانعزال والتوغل في الجنوب الكبير؛
- التسهيلات اللغوية؛
- التنوع الثقافي.

#### 1- مكونات مخطط وجهة الجزائر.

يعتمد بناء مخطط وجهة الجزائر على ثلاثة محاور كما يلي<sup>2</sup>:

- **أ- المكون الأول:** تركيز إستراتيجية التسويق على:
  - دراسة سوق السياحي من عرض وطلب؛
  - التعرف على الأسواق ذات الأولوية بالنسبة للسياحة الجزائرية والمستهدفة؛
  - توجهات أهداف التسويق على حسب كل سوق؛
  - التعرف على ثنائيات المنتج والسوق، ذلك من اجل الحصول على صورة استشرافية اوضح؛
  - تحديد الاستراتيجيات التجارية.

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الاقليم البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030، الكتاب 2، جانفي 2008، ص 22.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 25.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

ب-المكون الثاني: تنفيذ مخطط ميداني للأعمال يرتكز على:

- التحديد والترتيب التدريجي للأهداف التي يرمي إليها مخطط " الاتصال والترقية "؛
- إعداد أدوات الاتصال والترقية ووسائل التنفيذ؛
- رسم صورة جديدة وتعميم شهرة وجهة الجزائر .

ت-المكون الثالث: وضع جهاز رصد وحراسة ( veille ):

يقصد بهذا الجهاز إعادة الاعتبار للسياحة الجزائرية من خلال الإستراتيجية التسويقية، وإعطاء رؤية وقراءة لخم الجزائر ، لذلك وجب ابتكار علامة منتج سياحي وتسجيله منتج سياحي مزود بشعار ، مع إمكانية تصحيح الشعار القديم وكونه منطلق لقاعدة عمل لمخطط التسويق.

### 2- أهداف مخطط وجهة الجزائر .

يمكن أن نلخص الأهداف التي يرمي إليها مخطط وجهة الجزائر في ما يلي<sup>1</sup>:

- بناء صورة جديدة للجزائر مع نشر وتعزيز شهرة الوجهة؛
- إبراز الميزات الجوهرية لوجهة الجزائر؛
- تنظيم حملات اتصال متعددة التأثير؛
- إعداد تحليل متخصص عن العرض السياحي الحالي للجزائر وكذا تحليل المنافسة؛
- تحديد، خلق منتج ووجهات جديدة تختلف وتتميز عن وجهات المنافسين والوجهات المجاورة؛
- تحري واختيار أفضل إستراتيجية في استهداف جذب المزيد من السياح؛
- احتواء التدفق المتزايد للسواح؛
- وضع إستراتيجية تجارية ( إرسال قوائم لوكالات الاتصال بلندن أو غيرها والتي تستطيع أن تحول التوصيات الإستراتيجية إلى حملات ترقية فعالة ).

ثانيا: حركية أقطاب السياحة للامتياز ( POT ) الواجهة الرمزية الناشئة للوجهة الجديدة

للجزائر .

يقصد بالقطب السياحي؛ تلك الرقعة الجغرافية التي تحتوي على متطلبات الحياة الاجتماعية، تجهيزات الإقامة، التسلية، الأنشطة السياحية وتضم في تركيبها مجموعة من القرى السياحية للامتياز،

<sup>1</sup> المرجع السابق، الكتاب 2، ص 24.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

بالإضافة الى تعدد ابعاد القطب التي تدمج بين المنطق الاجتماعي، الثقافي والتجاري وكل ذلك بالتوافق مع مشروع التنمية الإقليمية<sup>1</sup>.

تهتم الحركية الثانية بإبراز الأقطاب السياحية التي تم تعدادها إلى سبعة أقطاب والتي ستمثل الوجهة الأولى للسياحة الجزائرية في المستقبل، كما سيتم التطرق إليها بالتفصيل في العنصر الثالث من هذا الفرع.

### 1- مسعى تحديد الأقطاب السياحية للامتياز.

من خلال ما جاء به المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030م، فإن تنمية أقطاب الامتياز ترتكز على القدرات السياحية الجزائرية المتعددة من خلال<sup>2</sup>:

- منح كل قطب أولوية التطوير لفروعه الواعدة والغالبة، حسب الفروع الستة التي لها أفضلية في الفترة 2005م-2030م؛
- تشجيع التنوع في المنتج، والابتعاد عن النوعية الفاخرة في الأقطاب السياحية، حتى يتسنى المزج الاجتماعي في مجال التسلية، دون الاخلال بمفهوم الامتياز؛
- أن يكون لكل قطب هويته وذاتيته، والتي تمنح البلاد صورتها المميزة؛
- الابتعاد على فكرة القطب الواحد مكان مغلق، عن طريق تنظيم التبادلات السياحية بين الأقطاب؛
- على الأقطاب أن تلعب دور روافع للتنمية السياحية على المستوى الوطني وتفعيل السياحة فيه.

### 2- أهداف الأقطاب السياحية

حددت خمسة أهداف للأقطاب السياحية كما يلي<sup>3</sup>:

- تسهيل التنافسية، الجاذبية واستمرارية الأقاليم؛
- تطوير القطب كل على حسب ميزاته: سياحة الحمامات البحرية، سياحة المدن والأعمال، السياحة الصحراوية والتجوال، السياحة العلاجية، الصحية والرفاهية، السياحة الثقافية والتعبدية، السياحة النوعية؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، الكتاب 2، ص 39.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 41.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 46.

- جعل أوصال جيدة بين مختلف المركبات السياحية وخلق اشكال متكاملة في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية على مستوى كامل القطب؛
- تحقيق امتياز الصورة النوعية لوجهة الجزائر الجديدة؛
- تفعيل دور السكان المحليين من خلال اشراكهم.

### ثالثا: حركية مخطط نوعية السياحة ( P.Q.T ).

تلعب النوعية دورا هاما في عملية الجذب السياحي وهو الأمر الذي دفع بالتركيز على نوعية الخدمة السياحية بالجزائر وجعلها نقطة محورية من خلال إدماجها من بين الحركيات الخمسة الواجب تطبيقها من أجل إشعاع سريع واستدامة سياحية مدعومة بعودة الجزائر إلى الساحة الدولية وموقعها الاستراتيجي.

### 1- أهداف مخطط نوعية السياحة ( P.Q.T )

تهدف هذه الحركية لثلاثة نقاط هي<sup>1</sup>:

- إطلاق مخطط لنوعية السياحة مع الرغبة في الانضمام لماركة موحدة " النوعية السياحية " وهي حصيلة كل مسعى نوعي؛
- التموقع منذ الآن ضمن منظور تحسين النوعية والعرض السياحي وتشجيع ترقيته في الجزائر وفي الخارج؛
- بعث ديناميكية تقويم وترقية الواجهة السياحية للجزائر .

### 2- المؤسسات الشريكة

كما يعتمد مخطط النوعية السياحية على التعرف على المؤسسات الشريكة، ويتعلق تنفيذه في المرحلة الأولى بأربعة شركاء:

- الحظيرة الفندقية ( 200 فندق مصنف أو يعاد تصنيفه )؛
- الإطعام الفاخر؛
- وكالات السياحة والسفر؛
- الغرف السياحية المحلية الرئيسية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 48.

رابعا: حركية مخطط الشراكة العامة - الخاصة.

إن الرؤية الشاملة التي وصلت إليها السياحة في الوقت الحالي أصبحت تستوجب إحداث شراكة بين القطاعات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، فالعوامل الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية تستدعي عمل متفق عليه يرتكز على المقارنة بين الاختصاصات، فالدولة والجماعات المحلية تلعب دورا مهما في تهيئة الإقليم، وضع المنشآت والهياكل القاعدية والسهر على النظام العام والأمن وجعلها في خدمة السياحة، كما يتمثل دور القطاع الخاص في ضمان أساسيات الاستثمار والاستغلال السياحي في محاولة منه لتثمين وتسويق الأملاك والخدمات التي تضعها الدولة تحت تصرفه، من خلال إقامة إطار تنظيمي مشجع، وتشريعي ضريبي واجتماعي مكيف مع طبيعة نشاطه، لذلك يجب وجود علاقة وتواصل بين القطاعات والشراكة العمومية والخاصة، ويتعلق الأمر ب<sup>1</sup>:

- منح قوة الجاذبية في بوابات الدخول من قنصليات، مطارات، مراكز حدودية وموانئ؛
- تحسين الخدمات القاعدية في المواقع السياحية؛
- تسهيل الوصول إلى المواقع السياحية؛
- صيانة الثروة الطبيعية والبيئية؛
- تعميم السياحة لتشجيع الخدمات النوعية السريعة؛
- الاعتماد على التكوين المستمر والدائم في تحسين النوعية.

يتم تحقق هذا المخطط بتنظيم الشراكة والتشاور محليا، عن طريق المديريات الولائية للسياحة، التي تبقى الوسيط الرئيسي وطنيا، والمساعدة على تنفيذ مخطط النوعية وترقية الاستثمار السياحي، ويكون أيضا المجلس الولائي للتنمية السياحية فضاء للحوار والاستشارة، يجمع المحترفين في الميدان، وأصحاب الفنادق ووكالات السفر، ويتأخر هذا المجلس الولائي وتكون اجتماعاته دورية<sup>2</sup>.

خامسا: حركية مخطط تمويل السياحة (PFT).

تتعلق هذه الحركية بجانب تمويل المشاريع الاستثمارية، نظرا لخصوصيات القطاع السياحي في بطء عائداته، كما تتطلب إيجاد دعم الدولة ومرافقة المستثمرين، المرقيين وأصحاب المشاريع كالمساعدة في أخذ القرار، في تقدير المخاطر وفي تمويل عتاد الاستغلال، ومن جهة أخرى يهتم مخطط تمويل السياحة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 52

<sup>2</sup> هدير عبد القادر، التسويق السياحي ودوره في ترقية الخدمات السياحية، مرجع سابق، ص 221.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

بتقديم الإجراءات التحفيزية للاستثمار في النشاط السياحي، في عمليات منح القروض والحسم وكذا تمديد مدة القروض.

تهدف هذه الحركة إلى خمس نقاط:

- مرافقة وتوفير جو من الحماية والاستثمار للمؤسسة السياحية الصغيرة والمتوسطة (PME)؛
- الحرص على عدم توقف المشاريع السياحية التوقف وتجنب ذوبانها؛
- استقطاب وتوفير الحماية لكبار المستثمرين الوطنيين والأجانب؛
- تشجيع الاستثمار السياحي من خلال اللجوء إلى الحوافز الضريبية المالية؛
- تسهيل وتكثيف التمويل البنكي للنشاطات السياحية، وبالأخص الاستثمار في اطار بنك الاستثمار.

### الفرع الثالث: أقطاب الامتياز السياحي للمخطط.

تم من خلال الإستراتيجية السياحية 2030م، وضع خطة لتنمية سبعة أقطاب سياحية من أجل جعلها وجهة الجزائر مستقبلا، والتي تم من خلالها تعريف القطب السياحي على أنه تركيبة من القرى السياحية للامتياز، في رقعة جغرافية معينة، مزودة بتجهيزات الإقامة، الترفيهية، الأنشطة السياحية، في تعاون مع مشروع للتنمية الإقليمية، وسيتم تقديم أقطاب الامتياز السياحي السبعة ومميزاتها بإختصار كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: القطب السياحي للامتياز شمال شرق ( Pot.N.E )

يتربع القطب السياحي للامتياز شمال شرق على مساحة تقدر بـ 80347 كلم مربع، كما يقدر عدد السكان القاطنين به بحوالي 3.612.000 ساكن، يحتضن هذا القطب ست ولايات هي: سكيكدة، قالمة، عنابة، عنابة، الطارف، سوق اهراس، تبسة.

يستحوذ هذا القطب على أكثر من 300 كلم من الساحل الجزائري، وأكثر من 874.000 هكتار من الغابات، وهو ما يمنحه قدرات ومقومات طبيعية تجعله من بين المناطق المؤهلة لتنمية سياحية غابية.

#### ثانياً: القطب السياحي للامتياز شمال وسط ( Pot.NC )

يتميز القطب السياحي للامتياز شمال وسط بضمه لستة ولايات من بينهم ولاية الجزائر العاصمة، تيبازة، البليدة، بومرداس، الشلف، عين الدفلى، المدية، البويرة، تيزي وزو وبجاية. تقدر مساحته بـ

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة تهيئة الاقليم والبيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025، الكتاب 3، جانفي

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

33877 كلم مربع، وساحل متوسطي على طول 615 كلم، أي ما يتجاوز نصف الساحل الكلي للجزائر، كما يتمتع بكثافة سكانية أعلى من الأقطاب الأخر حوالي 31% من سكان الجزائر.

### ثالثا: القطب السياحي للامتياز شمال غرب ( Pot.N.O )

يشمل هذا القطب على سبع ولايات من غرب الوطن وهي: وهران، عين تيموشنت، تلمسان، مستغانم، معسكر، سيدي بلعباس وغليزان، تبلغ مساحته 35000 كلم مربع، يبلغ عدد السكان القاطنين بهذا القطب حوالي 6 ملايين نسمة، يتوفر القطب السياحي للامتياز شمال غرب على مؤهلات طبيعية وقدرات سياحية استثنائية، ومما يزيد من ذلك تميزا ساحله الخلاب الذي تقدمه الطبيعة للزائر من خلال مناظر تعاقب التضاريس الجبلية، الأودية، المسطحات المائية الكبيرة والغابات، وهو ما يعطي هذا القطب أساسا لكي يصبح وجهة مفضلة في الخريطة السياحية لبلادنا وأداء دور كبير في ترقية وجهة الجزائر.

### رابعا: القطب السياحي للامتياز جنوب شرق " الواحات " ( Pot.S.E )

يضم القطب السياحي للامتياز جنوب شرق " الواحات " ثلاثة ولايات: غرداية، الواد وبسكرة، تقدر مساحته بـ 160000 كلم مربع، بتعداد سكاني يقدر بـ 1.5 مليون ساكن، ومقومات سياحية طبيعية من مناظر صحراوية، واحات واد ميزاب، الزيبان وواد سوف، وكذا تنوع التراث الذي تتجلى فيه الأجيال التي تعاقبه على هذه الأرض من نقوش ورسوم حجرية، آثار رومانية، ضريح الصحابي عقبة بن نافع الفهري ببسكرة، الزاوية التيجانية، بالإضافة إلى التنوع الكبير في الفنون الشعبية والأعياد المحلية والصناعات التقليدية، والنشاط السياحي الرئيسي بالقطب هو السياحة الصحراوية.

### خامسا: القطب السياحي للامتياز جنوب غرب " توات القرارة " ( Pot.S.O )

تشكل الولايتين: أدرار وبشار القطب السياحي للامتياز جنوب غرب " القرارة - التوات "، يمتد الولايتين على مساحة تقدر بـ 603000 كلم مربع، يبلغ عدد السكان بالمنطقة حوالي 900000 ساكن، فالقطب هو عبارة عن:

- قطب ارثي ذو بعد عالمي " توات - القرارة "؛
- فضاء جديد نشيط يستدعي الدعم، فضاء جديد ناشئ " منطقة حدودية ".

### سادسا: القطب السياحي للامتياز للجنوب الكبير " الطاسيلي ناجر " ( Pot.G.S )

يتمحور هذا القطب حول ولاية اليزي، يميز هذا القطب تلك النقوش الصخرية ذات القيمة التاريخية، والتي يتم حمايتها عن طريق الحظيرة الوطنية للطاسيلي والمصنفة تراثا عالميا من قبل اليونسكو سنة 1981م، كما تقدر مساحتها بحوالي 284618 كلم مربع، وتضم 40000 سكان بالمنطقة.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

تتمتع المنطقة بمناخ قاري، بارد في الشتاء وحار في الصيف مع أمطار قليلة، بها رياح وعواصف رملية تؤدي إلى تقليص النشاط الإنساني فترة أربعة أشهر من فيفري إلى ماي.

### سابعا: القطب السياحي للامتياز للجنوب الكبير " الهقار " ( Pot.G.S )

يعتبر هذا القطب ذو قيمة عالية وإستراتيجية في ميدان التنمية السياحية، من خلال شساعة إقليمه والثروات الثقافية والطبيعية التي يحتوي عليها، إذ تم تصنيف الاهقار من طرف اليونيسكو كتراث عالمي لاحتوائه على مواقع اثرية تعود الى 600.000 سنة، يتربع هذا القطب على مساحة تقدر بـ 456200 كلم مربع، يقطن به حوالي 137175 نسمة، كما يتمتع هذا القطب بالتراث الأثري، الطبيعي والثقافي الموجود في الهقار، من بين هذه المواقع: الاسكرام، ادريان، تيت، ابالسا، عين امقل، عين اكر وطاسيلي الاهقار...الخ.

### المبحث الثاني: مساعي الدولة الجزائرية في ادماج الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الجزائري

سعت الحكومة الجزائرية منذ مطلع القرن العشرين الى ادراج الذكاء الاقتصادي ضمن استراتيجياتها وسياساتها الاقتصادية، سواء كان ذلك خيارا او حتمية لما يفرضه الواقع الاقتصادي من تثمين للمعرفة، ومواكبة للبيئة التي تنشط فيها من تبني لمفهوم اقتصاد المعرفة مع التحولات الاقتصادية الكبرى للاهتمام بالمعلومة، من هذا المنطلق سنحاول أن نوضح من خلال المطالب الموائية الخطوات الأولى لاهتمام الدولة الجزائرية بمفهوم الذكاء الاقتصادي وتطبيقاته من الجانب العلمي، ثم توضيح استراتيجية الدولة من اجل ادماج الذكاء الاقتصادي والدوافع التي سمحت بذلك، وصولا الى الجهود التكوينية للدولة في ذات المجال.

### المطلب الأول: بوادر الاهتمام العلمي بالذكاء الاقتصادي من الدولة الجزائرية

سنترك في هذا المطلب الى توضيح ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي في الوسط العلمي من ملتقيات وتظاهرات علمية حسب تسلسلها الزمني.

سنة 2001: كانت هذه السنة الأولى التي ظهرا فيها مجهودات جادة فيما يتعلق بالمفاهيم القريبة من الذكاء الاقتصادي، حيث نظمت الجمعية الجزائرية لمتعاملين في قطاع الغاز يوم دراسي عن اليقظة الاستراتيجية (AIG) L'association Algérienne de l'Industrie du gaz، وتضمن هذا اليوم الدراسي الاهتمام بعملية التقاط المعلومة من المحيط بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ومحاولة استغلالها في مختلف التطبيقات وبداية تشكيل خلايا لليقظة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد طالبي، دور الذكاء الاقتصادي في تطوير القطاع الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، 2021-2022، ص 281.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

عام 2002: ظهور أهمية كبيرة من طرف مسيري المؤسسات الجزائرية الكبيرة، من خلال حضورهم لملتقى نظم في يومين حول الذكاء الاقتصادي تحت اشراف " World Trade Center Local"، وكانت هذه التظاهرة نتيجة لشراكة بين كل من مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمات والعلاقات الدولية لجامعة "مارك بلوش" في ستراسبورغ ومدرسة الحرب الاقتصادية في باريس، ومن بين النقاط الاستراتيجية التي تم الإشارة لها في هذه التظاهرة والتي وجب على الاقتصاد الجزائري الاهتمام بها مايلي<sup>1</sup>:

- قسوة المنافسة؛
- المؤثرات على السوق الخارجية الجزائرية؛
- هشاشة ومخاطر الاقتصاد المستورد الناجم عن الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوروبي؛
- وصعوبة صياغة سياسة اقتصادية هجومية.

عام 2004: تنظيم يوم دراسي تحت عنوان: "اليقظة التكنولوجية في خدمة المؤسسة" من طرف الجمعية الجزائرية لنقل التكنولوجيات (A2T2) بالجزائر، حيث كان التركيز من طرف المتدخلون على وجوب امتلاك نظام كلي لليقظة، وآخر لليقظة التكنولوجية على وجه الخصوص بحكم مجال تخصصهم، والسبيل من هذا مواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة الشديدة والمحتدمة<sup>2</sup>.

عام 2005: تنظيم أول ملتقى دولي بالجزائر العاصمة يومي 10 و 11 من شهر افريل لنفس السنة، حول الذكاء الاقتصادي واليقظة تحت عنوان "الذكاء الاقتصادي ومناجمنت المعلومة" تحت اشراف المؤسسة المتخصصة في تكنولوجيا الشبكة وحماية الحلول (NT2S) بالاشتراك مع مكتب (MEDA Consult) و المدرسة العليا للتسيير بباريس (ESIEE)، كما كان للإدارة العمومية مشاركة من خلال رعاية هذا الملتقى من طرف كل من غرفة التجارة والصناعة بالجزائر، وزارة الصناعة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي الوطني، بالإضافة الى الشركات الجزائرية الكبرى "سونطراك، سونلغاز، نفطال"، وكان للشخصيات والمفكرين حضور؛ منهم<sup>3</sup>:

- مراد مدلسي؛
- Allian Juillet المسؤول الأعلى المكلف بالذكاء الاقتصادي في فرنسا؛

<sup>1</sup> نسرين مغمولي، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة فريال عناية - أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 178.  
<sup>2</sup> سعيد بن دنيدينة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الاعمال "دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020، ص 147.  
<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 147.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- Bernard Carayon نائب سابق مكلف بالتقرير حول الذكاء الاقتصادي؛
- Pierre Mourlevat رئيس المهام الاقتصادية بالسفارة الفرنسية؛
- Philippe Clerc مدير الذكاء الاقتصادي والابداع وتكنولوجيا المعلومة في جمعية الغرف الفرنسية للتجارة والصناعة (ACFCI).

**عام 2006:** في اطار التطوير الصناعي دعا مجلس الحكومة المنظمات لتبني الذكاء الاقتصادي، حيث تم التعريف بالليقطة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في اجتماع مجلس الحكومة بتاريخ 20 ديسمبر 2006، وتحديد اهدافه فقد اعتبر على انه النشاط الذي يعتني بجمع، تحليل، معالجة ونشر المعلومات التي لها علاقة بالمعرفة وتساهم في انتاج المعرفة الضرورية لاتخاذ القرار وتسيير المنظمات، والتي تُكوّن النسيج الصناعي الوطني، كما تعتبر مسعى للتوقع وتصور مشاريع مستقبلية تقوم على العلاقات التي تربط بين شبكات المنظمات والمتعاملين الاقتصاديين<sup>1</sup>.

**عام 2007:** تم تحديد تعريف دقيق للذكاء الاقتصادي على أنه: "جمع، استغلال وبث المعلومة التي تعتبر المادة الاستراتيجية الاولية لقرارات وقيادة المنظمة"، وكان هذا نتيجة لتزايد اهتمام الدولة وموافقتها على منهجية ادماج الذكاء الاقتصادي كعامل منافسة وابداع بالنسبة للمنظمة، وفي ابريل من نفس السنة تم تنظيم ملتقى دولي بالجزائر العاصمة بفندق الاوراسي تحت عنوان التوصية بالمقارنة المرجعية من حيث الممارسة والتجارب في الذكاء الاقتصادي لخدمة الاداء وتنافسيه المنظمة، كما كان من بين نتائج هذا الملتقى تأسيس اول مدرسة جزائرية للذكاء الاقتصادي في سبتمبر من نفس السنة؛ من خلال ما اعلن عنه مسؤول مكتب الاستشارة "مدير مجموعة الاتصالات VIP Groupe"، كانت هذه المدرسة عبارة عن شراكة بين السيد عمور زيار مسؤول مكتب الاستشارة لمجموعة الاتصالات، والسيد Benoit de Saint Serun مؤسس المدرسة الاوروبية للذكاء الاقتصادي بفرنسا، وكان لهذه المدرسة صداً كبيراً في ملئ فراغ كبير حول المفاهيم الغامضة للذكاء الاقتصادي من طرف منظماتنا العامة والخاصة<sup>2</sup>.

**عام 2008:** برعاية رئاسة الجمهورية تم تنظيم ملتقى دولي تحت عنوان: "حوكمة المنظمات والذكاء الاقتصادي"، والذي تكفل بتنظيمه جامعه التكوين المتواصل بالجزائر العاصمة من 14 الى 16 من جوان 2008، والذي كان من بين اهدافه محاولة من الدولة الجزائرية لتوعية المنظمات الجزائرية لتأمين نفسها من المخاطر، كما كان من بين مقترحات هذا الملتقى إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي، بغرض فتح

<sup>1</sup> أنيسة امزيان، دور الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لانعكاسات وتحديات العولمة دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص 156.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 156.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

سبل تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميين والخواص، كما انه تم عقد ملتقى في ديسمبر من نفس السنة يتعلق بالتحسيس بالذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية بفندق الاوراسي بالجزائر العاصمة، وكان لشركة سوناطراك المبادرة في تخصيص الطبعة السابعة لمنندى لليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي<sup>1</sup>.  
عام 2009: تزايدت اهتمامات الادارة العمومية في الجزائر بالذكاء الاقتصادي، وكان دور في هذه السنة على وزاره الصناعة وترقية الاستثمارات في تنظيم ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر الوكالة الوطنية لترقيه التجارة الخارجية ALGEX بالجزائر العاصمة، حيث تضمن هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين ودوليين حول الجوانب الاستراتيجية لتطبيق الذكاء الاقتصادي في إطار برامج الانعاش من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، والدور الحاسم لليقظة الاستراتيجية وخدمتها للذكاء الاقتصادي في كيفية إنعاش الصناعة الجزائرية<sup>2</sup>.

عام 2010: بالتعاون بين وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ومكاتب الاستشارة الوطنية والأجنبية؛ تم تنظيم ملتقى دولي رابع حول الذكاء الاقتصادي وتسيير الخبرات في 17 و 18 ماي 2010، حيث تضمن هذا اللقاء طرق وانماط ووسائل وضع خلايا لليقظة والذكاء الاقتصادي، وذلك ابتغاء للحد من الشكوك من اجل تقادي اتخاذ القرارات العشوائية في جميع القطاعات الاقتصادية، التي بدورها تؤدي الى نتائج لا تعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني وتجنب عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة<sup>3</sup>.

عام 2011: نظم مكتب VIP Groupe وتحت اشراف وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيه الاستثمار؛ مؤتمر دولي خامس حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية أيام 29 و 30 نوفمبر 2011، تحت عنوان "التحويل من اجل مؤسسات المعلومة"، اهتم هذا المؤتمر بكيفية تطوير المؤسسات من اجل استمراريته، حيث لخص هذا المؤتمر وجوب اهتمام المؤسسة بالابداع والتكنولوجيا، ولكي تكون قائدة في مجالها يستدعي ان تكون قائدة في الابداع وتكنولوجيا المعلومة بالدرجة الأولى<sup>4</sup>.

عام 2012: تحت رعاية السيد رئيس جامعة حسيبة بن بوعلي -شلف-، وبالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا ومخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم تنظيم ملتقى دولي سادس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تحت عنوان: "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الحديثة"، يومي 6 و 7 نوفمبر 2012، حيث كان من بين اهداف هذا الملتقى معالجة اشكالية مساهمة الذكاء الاقتصادي في تمكين منظمات الاعمال الحديثة من تحقيق تنافسية

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 157.

<sup>2</sup> نسرين مغمولي، مرجع سابق، ص 180.

<sup>3</sup> شهيرة بوزليفة، أهمية الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2023-2024، ص 93.

<sup>4</sup> سعيد بن نديبنة، مرجع سابق، ص 150.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

مستدامة في ظل العولمة والبيئة العالمية شديده المنافسة، كما كان لجامعه باجي مختار -عنابة- المبادرة في تنظيم ملتقى يومي 9 و10 ماي 2012 تحت عنوان: "الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية" بكيه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وكان من مساعي الملتقى التركيز على مفهوم الذكاء الاقتصادي من خلال مستوياته ومتطلباته وعرض مختلف التجارب العالمية في مجال الذكاء الاقتصادي بهدف تحقيق تنمية مستدامة<sup>1</sup>.

**عام 2014:** كانت هذه السنة حافلة بالملتقيات والمؤتمرات العلمية حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية نذكر منها<sup>2</sup>:

ملتقى تحت عنوان: "نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل او الزوال" نظم بجامعه العربي بن مهدي -ام البواقي- يومي 17 و18 مارس 2014 تحت رعاية السيد مدير الجامعة وبالتعاون مع كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومخير المحاسبة المالية الجبائية والتامين COFIFAS، اهتم هذا الملتقى بحتمية اعادة رسم اهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة والمنافسة الاقتصادية الدولية، وتمثلت اهداف الملتقى في:

- حتمية اعادة رسم اهداف المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة والمنافسة الاقتصادية الدولية؛
- التركيز على اهمية اهداف اليقظة الاستراتيجية ووجوب استشراف المستقبل لمواجهه المنافسة؛
- التأكيد على اهمية الاستثمار في الرأسمال البشري لمسايره تقنيات التسيير الحديثة ومواجهه متغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة؛
- وجوب استحداث وتبني متطلبات التسيير الحديثة وفق خصوصية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

اشرف مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر وبالتعاون مع كليه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة خميس ميلانة المؤتمر العلمي السنوي الاول للذكاء الاقتصادي حول موضوع الانظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي وذلك يومي 22 و23 افريل 2014، هدف هذا المؤتمر الى ابراز توجه والنظرة العصرية عن الاقتصاد الرقمي من خلال تشخيصه وتحديد الاولويات التي يجب اتباعها وقواعد الحاكمة في هذا المجال، وكذا وضع مؤشرات بخصوص الاستثمارات في تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتأثيرها على النمو الاقتصادي وكذا تشجيع ونشر الريادة في وتيرة تكنولوجيات الاعلام والاتصال في المؤسسات والإدارات.

<sup>1</sup> أنيسة امزيان، مرجع سابق، ص 158.  
<sup>2</sup> نسرین مغمولي، مرجع سابق، ص 181-182.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

تم تنظيم مؤتمر دولي ثاني للذكاء الاقتصادي برعاية كلية العلوم الاقتصادية ومخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة بجامعة باجي مختار -عنابة-، تحت عنوان: "اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية"، وكان ذلك يومي 29 و 30 افريل، 2014 حيث حظي الملتقى بمشاركة أكثر من 20 ولاية، مثلتها مختلف جامعات التراب الوطني، الى جانب نخبة من الاساتذة والدكاترة من بلدان عربية، على غرار جامعة أريد بالأردن وجامعه فلسطين.

عقدت المدرسة العليا للتجارة ملتقى دولي تحت عنوان: "الذكاء الاقتصادي رهان اساسي للتنافسية"، يومي 21 و 22 ماي 2014، فحواه خلق فضاء قادر على تنظيم دراسة حول مفهوم الذكاء الاقتصادي، والخطوات الفعالة التي يجب اتباعها لحسن تطبيقه، وكذا الاجهزة الوطنية الواجب تأسيسها انطلاقا من خبرات سابقة في المجال، حيث تم التطرق ايضا تناول الموضوع من وجهة نظر تشريعيه وتنظيميه و تقنيه، وخلص هذا الملتقى حسب اراء المشاركين الى ان نظام الذكاء الاقتصادي يعد موجة لا غنى عنها في المحافظة على استمرارية، نمو وتنافسيه المؤسسة.

**عام 2015:** تحت اشراف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة طاهر محمد - بشار - الجزائر، تم تنظيم ملتقى دولي خامس تحت عنوان: "اداء المنظمات والحكومات والامن الاقتصادي"، وبالتنسيق مع مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي يومي 29 و 30 اكتوبر 2015 كما تطرق هذا الملتقى من خلال محوره السادس الى اشكالية الذكاء الاقتصادي في الجزائر تحت عنوان: "الذكاء الاقتصادي وعلاقته بالأمن الاقتصادي"، حيث ساهم هذا الملتقى في توضيح ادوار الفاعلين في المجتمع من منظمات حكومية، وخاصة في تحقيق الامن الاقتصادي عن طريق تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى مناهجها التسييرية الخاصة في ظل التحديات القائمة والمستقبلية التي تفرزها ليات العولمة والانفتاح الاقتصادي<sup>1</sup>.

**عام 2017:** بمبادرة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجيلالي اليابس بسبيدي بلعباس الجزائر، تم انعقاد ملتقى دولي ثاني تحت عنوان: "الذكاء الاقتصادي واخلاقيات الاعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات وكان ذلك يومي 24 و 25 اكتوبر 2017، كما كانت مساعي هذا الملتقى ترمي الى مناقشة علاقه التكامل بين الذكاء الاقتصادي واخلاقيات الاعمال في بيئة الاعمال الحالية وهذا لضمان نجاح المبادلات والعلاقات الاقتصادية بين المنظمات، وهذا من اجل اكتمال الصورة الكلية للحوكمة وتأسيسها عن طريق اعتماد البعد الرابط بين الاسس الاستراتيجية والاسس الاخلاقية، استهدف هذا الملتقى

<sup>1</sup> أنيسة امزيان، مرجع سابق، ص 159.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

محاولة لتأسيس صورة جديدة من الحوكمة تأخذ بعين الاعتبار نظم المعلومات من جهة، والذكاء الاقتصادي من جهة أخرى وذلك بالاعتماد على منظور استراتيجي يهتم بالجمع بين الحوكمة وبين الذكاء التنظيمي الأخلاقي، ومن نفس السنة تم تنظيم يوم دراسي بإشراف جامعة فرحات عباس سطيف -1، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تحت عنوان "ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي مفاتيح للرفع من تنافسيه المنظمات"، ومن طرف فرقه البحث المواءمة بين اداره المعرفة والذكاء الاقتصادي كسبيل لتعزيز تنافسيه المنظمات في ظل الاقتصاد المعرفي يوم 30 نوفمبر 2017<sup>1</sup>.

عام 2018: تم تنظيم ملتقى وطني تحت عنوان: "واقع اعتماد نظام الذكاء الاقتصادي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية" بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، يومي 5 و6 ديسمبر 2018، وكان هذا من طرف فرقه بحث بناء الميزة التنافسية بمخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، حيث سُلط الضوء في هذا الملتقى على واقع تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لنظام الذكاء الاقتصادي سعيا في تحقيق مزاياها التنافسية، ومن اهم مخرجات هذا الملتقى ما يلي<sup>2</sup>:

- ابراز اهميه اعتماد الذكاء الاقتصادي في تسيير المؤسسة؛
- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي الواجب توفره في المؤسسات من اجل نجاح عمليه تطبيق الذكاء الاقتصادي؛
- التعرف على الاساليب التنظيمية التي تتوافق مع نظام الذكاء الاقتصادي؛
- التأكيد على اعتبار نظام المعلومات الدعامة الاساسية لبناء نظام الذكاء الاقتصادي.

عام 2023: أشرف وزير الصناعة تحت رعاية الوزير الاول على افتتاح الطبعة الثانية للندوة الدولية للذكاء الاقتصادي، والتي دامت يومي 18 و19 فيفري 2023، كان الهدف من الندوة دعم الذكاء الاقتصادي من اجل رفع مستوى مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي، وكذا تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية مع توفير تقنيات ووسائل اليقظة الاستراتيجية وهذا بدعم من نظام المعلومات الذكي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 159-160.

<sup>2</sup> سعيد بن دندينة، مرجع سابق، ص 153.

<sup>3</sup> شهرة بوزليفة، مرجع سابق، ص 95.

## المطلب الثاني: دوافع واستراتيجية الدولة الجزائرية في إدماج للذكاء الاقتصادي

نتناول في هذا المطلب دوافع تبني الذكاء الاقتصادي في الحكومة الجزائرية ثم الاستراتيجيات التي انتهجت في ذات الغرض.

### الفرع الاول: دوافع إدماج الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الجزائري

تبنت الحكومة الجزائرية رسميا الذكاء الاقتصادي ابتداء من سنة 2006، يمكن تلخيص اهم الدوافع التي وجهت الحكومة الجزائرية الى اتخاذ هذا القرار فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **العولمة:** والتي اصبحت تشكل محورا غير قابل للتجاوز، فكل الفاعلين الاقتصاديين في الجزائر مطالبين بفهم واستباق التغيرات التي تؤثر على السوق الدولي الخاضع لمنافسة شرسة، ومحررة من كل القيود، وهذا بالرغم من التدخل المتزايد لدور الدولة في النشاط الاقتصادي بعد الازمة المالية العالمية.

2. **ارتباط حيوية الاقتصاد الوطني بدرجه تنافسية:** إن فكرة الخوض في الاسواق الدولية، هي التي تسمح للمؤسسات بزيادة مبيعاتها ومدخيلها، وهذا ما يسمح لها بعدم الخضوع للحدود الجغرافية أو لحجمها ومجال نشاطها، لكن هذا الانفتاح يضع المؤسسة في وضعية حرجة، ومواجهة المنافسة الشرسة التي تفرضها عليها السوق العالمية المفتوحة، حيث ينتج عنه دفع المؤسسة لخلق أنشطة تساعد على توجيه تركيزها من خلال عمليات الاستحواذ، والاندماج بهدف الوصول الى الحجم المثالي لمواجهة المنافسة العالمية.

3. **السعي وراء جذب الاستثمارات الأجنبية ودعم قدرات التصدير:** ان العلاقة بين المؤسسات تميل الى الدخول في منطقتين موازين قوة معقدة، خاصة في اطار زيادة المنافسة ومستوى حدتها، سواء على مستوى الاسعار، أو المحتوى المبتكر للمنتوج، نوعية الخدمة المقدمة للزبون، او فيما يخص الوتيرة المتسارعة لنشر التقدم التكنولوجي، حيث يمتزج التعاون والمنافسة مما ساهم في ظهور مصطلح التعاون التنافسي *coopétition*، وبحكم ان الجزائر تسعى الى جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتطوير إمكانيتها التصديرية، وباعتبارها مفتاح الاندماج في السوق العالمي ستجد نفسها امام حتمية الروح الوطنية الاقتصادية، والتي تتمثل في النظرة المنفتحة علي الخارج في ملائمة

<sup>1</sup>DGIEEP, **Manuel de formation, Intelligence économique en Algérie**, Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement, document de référence, septembre 2010, réalise en collaboration avec le cabinet Vieltech, Algérie, Alger. p p 12-14.

القواعد والأنظمة الدولية، مع الحفاظ على مبدأ التضامن الوطني حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من مواجهة المنافسة بفعالية من جهة، والحفاظ على حصصها السوقية وزيادتها على المستوى المحلي والدولي من جهة أخرى.

4. **زيادة أهمية الاعتبارات البيئية:** أصبحت البيئة من أهم الانشغالات الأساسية في العديد من البلدان ومنها الجزائر ودليل ذلك انشاء وزارة مكلفة بالبيئة، ما يستوجب على المؤسسات الالتزام بواجبات بيئية ينبغي ادراجها في المجالات التجارية والتنافسية، فالمؤسسات مطالبة باحترام مستوى أدنى من الاخلاقيات المحددة في معظم القضايا البيئية، والقضايا الاجتماعية الأساسية، والمحيط الخارجي لها.

5. **مواجهة عمليات القرصنة والممارسات غير المشروعة:** في ظل المنافسة الشديدة يستخدم العديد من المنافسين ممارسات ترمي للحصول على ابتكارات المنافسين، وادوات انتاجهم الصناعية بطريقة غير قانونية وغير أخلاقية، ويكون المغزى من ذلك إضعاف المنافسين وزعزعة استقرارهم في السوق على اقل تقدير، لذلك وجب مواجهة هذه المخاطر والتصرفات من طرف الدولة والمؤسسات عن طريق النقاط الإشارات الخافتة الاولى وذلك بهدف التصدي لهذه التهديدات المحتملة، وتجنبها وفي الوقت المناسب.

6. **تحدي التعامل السليم والممنهج مع المعلومة:** ان التعامل مع المعلومة يمثل تحديا حقيقيا في ظل اقتصاد المعرفة المَعُولَم، يتجلى هذا التحدي في المستوى الأول على كيفية الحصول على المعلومة الضرورية بأدوات محددة ومدروسة بهدف ربطها بمعلومات اخرى واستغلالها في الوقت المناسب، كما يجب حمايتها في المستوى الثاني، وبشكل عام فان معظم المعلومات الاستراتيجية متاحة ومفتوحة 90 الى 95%، منها متوفرة في شبكة الانترنت، الصحافة، المنشورات المتخصصة، الملتقيات، المعارض ومختلف التظاهرات العلمية، ويمكن ان تكون بطريقة رسمية او غير رسمية عن طريق شبكات علاقات بين الاشخاص وهي مجمعة بطريقة شرعية وأخلاقية بعيدا عن التجسس والممارسات غير القانونية، لكن مع تطور وانتشار التقنيات الحديثة للمعلومة فان كتلة المعطيات المتوفرة صارت ضخمة جدا، ما يفرض على الفاعلين استخدام ادوات مناسبة تنظيمية ومعلوماتية للتوصل الى البيانات والمعلومات النافعة واستخدامها بكفاءة، كما يتطلب التحكم في هذه المعلومات الاستراتيجية وضع وتطوير منظومة للذكاء الاقتصادي سواء على المستوى الوطني من طرف

السلطات العمومية او على مستوى المؤسسات حيث يتطلب ذلك انفتاح كبير في التفكير والاستفادة من مختلف التجارب الدولية لتقادي الكوارث الاقتصادية واستغلال الفرص المتاحة.

كما يجب الاهتمام بوظيفه الاستشراف لأهميتها في التعامل مع التغيرات الدولية العميقة والسريعة على كل المستويات التكنولوجية، الاقتصادية والمالية وفي هذا الإطار تهدف سياسة الذكاء الاقتصادي الى تأطير التغيرات وتحديد ما هو استراتيجي على المدى المتوسط والبعيد بفضل التعاون الوثيق بين الإدارات، المؤسسات ومخابر البحث.

7. **تزايد دور المعلومة في الانتاج وخلق الثروة الوطنية:** تتطلب عملية انتاج السلع والخدمات كم هائل من المعلومات والمعارف التي تعتبر مصدرا مهما في خلق الثروة، ولقد تعدت هذه الأهمية الى تنافسية المؤسسات والتي باتت ترتبط بشكل كبير بالقدرة على تراكم المعارف التي اصبحت تعتبر أصلا معنويا وشكلا جديدا من اشكال الثروة الحديثة الواجب حمايتها، وبذلك فإن عملية انتاج المعرفة لا تقتصر على بعض القطاعات المتخصصة كالتعليم والبحث العلمي؛ وإنما أصبحت تتواجد بقوه في عدة مجالات للنشاط الاقتصادي: الانتاج التكنولوجي الحديثة، التنظيم، وإدارة الاعمال، التسويق والمالية.

8. **بروز اقتصاد المعرفة في بعث النمو الاقتصادي:** تتمتع الاقتصاديات المبنية على المعرفة بخصائص أساسية في تسريع وتيرة الابتكار وزيادة الانتاج الجماعي للمعارف، كما تمنح الزيادة المعتمدة في استخدام تقنيات الاعلام والاتصال الى اعطاء نفس كبير وقوي للنمو الاقتصادي لتلك الاقتصاديات، وفي هذا الصدد يمكن الاعتماد على الدليل الذي وضعه معهد البنك العالمي فيما يتعلق بتحديد أربع اسس رئيسية يرتكز عليها الاقتصاد المبنى على المعرفة تتلخص كما يلي:

- نظام تشريعي وتحفيز اقتصاديه تشجع استخدام المعارف الموجودة والمبتكرة وكذا ازدهار المقاولاتية؛
- موارد بشرية مكونة بشكل جيد وذات كفاءة وروح ابداع قوية؛
- بنية تحتية ديناميكية للاتصال؛
- نظام وطني للابتكار SNI فعلي.

يمكن ان نشير عند هذا المستوى الى مدى اهتمام البلدان العضوية في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية من جانب نفقاتها في مجال المعرفة والتي تمثل اكثر من نسبة الاستثمار في انتاج التجهيزات

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

والتي تصل نسبة مساهمتها في صناعة المعرفة ما يزيد عن 50%، من القيمة المضافة سنة 2010 وهو الدافع الأساسي للجزائر للتبني هذا المنهج وتدارك الفجوة في مجال المعرفة.

نظرا لما سبق ذكره والتحديات التي تواجهها الجزائر من عولمة وانفتاح الأسواق العالمية على التطورات التكنولوجية، فقد بدأت في تبني مسار للذكاء الاقتصادي يتناسب مع الواقع الوطني والأوضاع المحلية، من اجل تجاوز السياسات القديمة في التعامل مع القضايا المرتبطة بكيفية تحصيل واستغلال المعلومة الاستراتيجية، وقد سعت في هذا الصدد لعدة اجراءات وتدابير، بالإضافة الى وضع عدة هياكل وهيئات متخصصة لتتعاون فيما بينها وتشكل منظومة وطنية للذكاء الاقتصادي.

### الفرع الثاني: استراتيجية الدولة الجزائرية في إدماج للذكاء الاقتصادي

انطلاقا من الدوافع التي سبق ذكرها، وبالنظر الى العوامل والظروف الاقتصادية التي تفرضها العولمة على الدولة؛ فيما يتعلق بمحاولات انضمامها للمنظمات العالمية والتحديات الراهنة التي يعيشها الاقتصاد الوطني، وجب على السلطات العمومية التركيز على أهمية الذكاء الاقتصادي والبحث عن جدوى دور الدولة وعلاقتها بمؤسسات الدولة، حيث ان فاعلية الذكاء الاقتصادي تأتي لإيجاد احسن السبل لتجنب المخاطر والتنبؤ بها من خلال استشعار المؤشرات واستقبال الذبذبات، ومن هذا المبدأ كان السبق للدولة الجزائرية في تبني خطوط عريضة وعامه في مجال الذكاء الاقتصادي، توضع في خدمه المنظومة الاقتصادية الوطنية، بما يكفل تامين الارث المعرفي والتكنولوجي وحمائته من التسرب والضياع، وكان هذا ضمن الاستراتيجية الصناعية التي وضعتها وزاره المساهمة وترقية الاستثمار سنة 2007 كما احتوت هذه الاستراتيجية جملة من المقترحات من اجل انجاحها منها<sup>1</sup>:

1. تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها: هي مسؤولية تقع على عاتق منظومتي التعليم العالي

والتكوين المهني، على اساس الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني وخاصة ما يتعلق بتكريس

ثقافة تامين المعلومات واستخدامها.

2. ضمان التآزر بين القطاعين العام والخاص: ذلك على اساس التعاون والنقل المتبادلة مع دعم

الحكومة للقطاع الخاص كاستثمار يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني ككل لا كعبي يتقل كاهلها

وعليه تصبح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صلب السياسة العامة للذكاء الاقتصادي باعتبارها

مصدر للأبداع وخلق الثروة.

<sup>1</sup> منصف مقاويب، مرجع سابق، ص 220.

3. حماية الارث العلمي والتقني الوطني: في ظل انفتاح بلادنا على الخارج، فان التراكم المعرفي

والتقني الوطني المحقق يصبح عرضه للتسرب الى المنافسين والشركاء الأجانب، مما يفرض على السلطات العمومية مساعدة المؤسسات الاقتصادية في الحفاظ على معلوماتها، ومعارفها من أنشطة الاختراق والتجسس غير المشروع.

4. فك غموض المستقبل والتقليل من عدم اليقين: في ظل بيئة الاعمال المعاصرة المتسمة بالديناميكية

والتغير يصبح استشراف المستقبل والتنبؤ باتجاهاته اساسيا للتقليل من حالات عدم اليقين التي تميز الاسواق وهو ما يشكل هدفا حيويا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في سعيها لمواكبة المتغيرات وكشف الفرص والتهديدات المحتملة.

لتجسيد هذه الخطوط العريضة السابقة الذكر تم الحاقها بجمله من الاليات التنفيذية:

- انشاء هيئة في اعلى حرم الدولة تكلف بتنسيق ومتابعة الأنشطة والمؤسسات والوسائل العامة، الموجهة للاستعلام والاستشراف وحماية الاقتصاد الوطني، اضافة للتحسيس ونشر الوعي حول اهمية الذكاء الاقتصادي؛
- وضع خلايا للذكاء الاقتصادي على مستوى الوزارات المعنية كالشؤون الخارجية، الاقتصاد، المالية، التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة الداخلية ووزارة الدفاع، اضافة الى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها؛
- اقامة نظام شامل يقوم بجمع المعلومات المختلفة، ومعالجتها ونشرها في الاقتصاد الوطني بهدف دعم أنشطة التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- تفعيل دور الغرف التجارية، المصالح الاقتصادية، الجمعيات المهنية والثقافية، التي تحوز كميات مهمة من المعلومات، بما يجعل منها حلقة اساسية من شأنها تزويد مختلف الفاعلين الاقتصاديين باحتياجاتهم من المعلومات، بشرط تحديد استراتيجية نشاط لهذه الهيئة ودعم تدخلاتها على المستوى الوطني والاقليمي والعالمي.

كما كان للسلطات العمومية أساليب اتبعت لتحقيق فعال لتطبيق الذكاء الاقتصادي منها<sup>1</sup>:

- ❖ تأسيس بنوك للمعلومات الاقتصادية، التكنولوجية والصناعية، ودراسة الأسواق الممكن دخولها؛
- ❖ تدعيم البحوث التطبيقية التي تزيد في القيمة المضافة للاستثمار والصناعة؛

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, **op cit**, pp 27-32

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- ❖ وضع مجموعة من شبكات لتبادل المعلومات مع الهيئات والمنظمات، للقيام بتحيين المعلومة الاقتصادية وبالأخص الصناعية منها؛
- ❖ ابتداء من السنة المالية 2010 القيام بتخصيص الموارد المالية؛ للتكفل بأساليب تطوير الذكاء الاقتصادي في الجزائر؛
- ❖ الشروع في تهيئة خلايا عملياتية للذكاء الاقتصادي وتجميعها على شكل حافظة نشاطات وهذا انطلاقا من عام 2012؛
- ❖ وضع شبكات للضغط والتأثير ودعمها؛
- ❖ تأسيس خلايا يقظة عملها مستمر، وبالتالي من الضروري على منظمات التعاون مع غرف الصناعة والتنظيمات المهنية والتجارة عبر الولايات، وفي إطار قامت المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف بإنشاء مشروع عمومي يمس برنامجه 11 مؤسسة عمومية تعمل في مجالات عديدة كالميكانيك والإلكترونيك ...
- ❖ سنة 2014 قامت وزارة الصناعة والمناجم بوضع نظام معلومات مع المديريات الولائية المختلفة والمنظمات، بالإضافة الى تأسيس مركز تحليل للمعلومات الصناعية، الاقتصادية والعلمية، بالتنسيق مع قطاعات أخرى، كما انه تم وضع استراتيجية تنمية عن الذكاء الاقتصادي والمعلوماتية.

كما يمكن ان نقدم البعض من تصريحات إدارات في الدولة والتي توضح الاهتمام بإرساء استراتيجية فعالة لإدماج الذكاء الاقتصادي، وهي كالاتي<sup>1</sup>:

أكد الخبير الاقتصادي عبد القادر بريش عضو لجنة المالية والميزانية في المجلس الشعبي الوطني؛ على انه يجب السعي وراء ارساء نظام وطني للاستعلام الاقتصادي للذكاء، فبالنسبة له الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن هندسة منظمة تهتم بالأخص بالمعلومة الاقتصادية، ويضيف على ذلك بانه موضوعا استراتيجيا حيويا سواء كان ذلك للدولة في اطار رسم السياسات العمومية القطاعية والتخطيط الاستراتيجي، او بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية من اجل معرفة ما يدور في محيطها التنافسي الوطني والدولي ولتعزيز تنافسيتها، وهذا لن يكون الا من خلال التركيز على نشاط استراتيجي لتخطيط ويقظة استراتيجيين، وايجاد مؤسسات لرصد المعلومات ودعم عملية اتخاذ القرار، كما ثمن السيد عبد القادر شتي الاهتمام الذي تليه

<sup>1</sup> شهرة بوزليفة، مرجع سابق، ص 100-101.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

وزارة الصناعة بالذكاء الاقتصادي لدعم المنظمات الاقتصادية من اجل الاهتمام بدور اليقظة الاستراتيجية والرفع من تنافسيتها ومنهم مواكبه متغيرات المستقبلية لمحيطها.

اشار السيد وزير الصناعة احمد زغدار في ندوة دولية سنوية حول الذكاء الاقتصادي، والمنعقدة في فبراير 2023 الى وجوب البحث عن كل الاساليب في انظمة الذكاء الاقتصادي من طرف كل الاعوان، من اجل خدمة عملية اتخاذ القرار على مستوى الادارات العمومية والمؤسسات الاقتصادية وهذا بسبب الظروف الراهنة والسيادة الاقتصادية والتحديات العالمية الجديدة.

تطرق الوزير زغدار الى لزوم وضع مجموعة عمل، تتكون من اطارات تابعة لبعض المجمعات العمومية الصناعية، واخرى مركزية لتشرف على نشاطات بناء خلايا اليقظة الاستراتيجية في المجمعات وقد تم تأسيس خلايا على مستوى المجمعين العموميين "جيك" و"اغروديف"، على ان يتم تعميم التجربة كمرحلة اولى على كل المجمعات، ثم تليها مجمل المؤسسات والهيئات، غير ان تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب مستوى عالي من القدرات والكفاءات، من اجل التحكم في الطريقة الفعالة للحصول على المعلومة الاقتصادية الدقيقة وكيفية معالجتها لتكون في خدمة المؤسسة، وفي هذا الصدد اشار الوزير الى وجوب تكوين ما يزيد عن 200 إطار من الهيئات.

### المطلب الثالث: الجهود التكوينية للدولة الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي

يمكن الدور الفعال للذكاء الاقتصادي في كيفية دراسته، فهمه وتطبيقه، باستخدام الوسائل والتقنيات التي تدخل في تحقيق هذا الهدف، بالإضافة الى العنصر الأكثر ثقلا في العملية وهو العنصر البشري من كفاءات وخبرات ميدانية؛ وهذا قد يتحقق أساسا من توفير التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي، ومنه وجب على الدولة إعطاء نصيب قيم من الاهتمام للتكوين والتنظير للذكاء الاقتصادي.

انتهجت الجزائر برامج تكوينية معتبرة من اجل تحقيق الفارق في عملية إرساء الذكاء الاقتصادي وتأسيس الدعامات اللازمة، إلا إنها لم تكن بنفس المستوى لما لها من قدرات ومقومات والتي كان من المفروض ان تكون بنسبة أكبر من ذلك، تلخصت هذه الجهود التكوينية فيما يلي<sup>1</sup>:

• المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP): يكون هذا التكوين في مستوى الماستر

المتخصص في الذكاء الاقتصادي، والذي يتكفل به منذ 2011، وهو تكوين بحجم ساعي

يقدر ب 540 ساعة، بصفة متناوبة وبمعدل مقياس نو 30 ساعة في الشهر، والهدف

من هذا التكوين هو فهم تحديات المحيط الوطني والدولي، وكذا كيفية مراقبة هذا المحيط،

<sup>1</sup> فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات "دراسة حالة المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية" مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2013-2014، ص 116-118.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

من أجل الحصول على المعرفة، هذا إلى جانب التحكم في مناهج، تقنيات، وادوات حماية المعلومة المنتجة واستعمالها بصفة دفاعية وهجومية عند اتخاذ القرار وذلك قصد امتياز الفرص وتجنب التهديدات التي تصدر من المحيط الخارجي.

- **المدرسة الوطنية العليا للإدارة والاعمال (ENSM):** يكون هذا التكوين في الماستر المهني، وهو تكوين اقامي يمتد على أربع سداسيات، وبحجم ساعي يقدر ب 932 ساعة الهدف منه هو التحكم في التقنيات المتعلقة بالحصول على المعلومات الاستراتيجية، استخدامها وتأمينها.
- **جامعه التكوين المتواصل (UFC):** وتقدم تكوين لنيل شهادة ما بعد التدرج المتخصص (DPGS)، منذ 2007، وجه هذا التكوين للإطارات الذين لديهم مشاريع قيد الإنجاز، بالإضافة الى كل من يرغب في توسيع معارفه في مجال الذكاء الاقتصادي.

لقد بادرت وزارة الصناعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (DGIEEP)، وبالتعاون مع المكتب الجزائري ليقظه التكنولوجية (Veil Tech Algeria)، بإعداد دليل مرجعي للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر سنة 2010، وذلك بعد اجراء دراسة ميدانية شملت أكثر من 30 مؤسسة خاصة وعامة، هيئات حكومية وجمعيات، حيث تم من خلالها دراسة احتياجاتها في التكوين، موضحة فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> DGIEEP, op cit, p32

الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

جدول رقم (3-3): المنظمات الخاضعة للدراسة لأعداد الدليل المرجعي للتكوين في الذكاء

الاقتصادي

الطبيعة	المنظمة	الرقم	الطبيعة	المنظمة	الرقم
قطاع المناجم			قطاع الميكانيك/ المعادن		
عمومية	GRANITEX	18	عمومية	ALRIM	01
عمومية	ENASEL	19	عمومية	SNVI	02
قطاع مواد البناء			عمومية	ENMTP	03
عمومية	GICA(SGP)	20	عمومية	TRANSOLB(SGP)	04
عمومية	ERCC	21	خاصة	INTERCOND	05
عمومية	CETIM	22	خاصة	ECFERAL	06
قطاع الكهرباء/ الالكترونك			قطاع الكيمياء/ الصيدلة		
عمومية	ENIEM	23	عمومية	SAIDAL	07
عمومية	ENIE	24	عمومية	GIPEC	08
القطاعات الوزارية			خاصة	VENUS	09
عمومية	ALGERAC	25	خاصة	BIOMEDICAL	10
عمومية	INAPI	26	خاصة	HENKEL	11
عمومية	IANOR	27	القطاع الزراعي/ الغذائي		
عمومية	ALGEX	28	خاصة	HAMMOUD BOUALEM	12
جمعيات المنظمات			عمومية	COLATTAL	13
خاصة	FCE	29	عمومية	PRODA(SGP)	14
خاصة	CACI	30	خاصة	LA BELLE	15
خاصة	CEIMI	31	خاصة	BELAT	16
			خاصة	IFRI	17

Source : DGIEEP, op cit, p32.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

كما خلصت هذه الدراسة الى تقديم مخططا للتكوين تَلَخَّصَ فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1. تظاهرات العلمية المحاضرات والملتقيات:

استهدفت هذه الخطوة الاطارات العليا، المدراء العاملون، ورؤساء الاقسام للمؤسسات، حيث ينشط هذه التظاهرات العلمية جامعيين ومحترفين في المجال، وتكون مدتها تتراوح بين نصف يوم الى يوم لكل تظاهر وتتضمن مناقشه المواضيع الآتية:

- العولمة وتحدياتها دور الدولة في الذكاء الاقتصادي؛
- الذكاء الاقتصادي في مجتمع المعلومات والاتصال؛
- الأنظمة والسياسات العمومية للذكاء الاقتصادي في بعض البلدان المتطورة من العالم وكذا وضعية الذكاء الاقتصادي في الجزائر؛
- دور السياسة العمومية للذكاء الاقتصادي في انشاء التواصل بين الادارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين الشراكة بين السلطات العمومية والقطاع الاقتصادي؛
- الذكاء الاقتصادي في المنظمات الصناعية.

### 2. تكوين مؤهل:

وجه هذا التكوين للإطارات الوسطى المتواجدة على المستوى العملي والتقني في الادارات المركزية، كالمدرء، مديري دراسات ورؤساء الدراسات، وكذلك في المنظمات الاقتصادية، كمسؤولي البحث والتطوير والتسويق والاستراتيجية، انظمه المعلومات، رؤساء المشاريع، مسؤولي مصالح التوثيق، ومسؤولي اليقظة ويتم التكوين على ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول:** يكون عبارة عن تمهيد يتضمن معارف ضرورية لفهم كيفية انشاء وعمل نظام الذكاء الاقتصادي ويتضمن المقاييس التالية:
- محيط المنظمة التنافسية والعولمة؛
  - التحديات ودور الذكاء الاقتصادي؛
  - استراتيجية المنظمة؛
  - تسيير المعلومة والمعرفة والذكاء الاقتصادي.

**المحور الثاني:** انتاج المعلومة مسار ونظام اليقظة الاستراتيجية ويتضمن اربعة مقاييس:

<sup>1</sup> DGIEEP, op cit, p32-35.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- مشروع الذكاء الاقتصادي ومناهج التطبيق؛
- مسار اليقظة الاستراتيجية في نظام الذكاء الاقتصادي؛
- تطبيق اليقظة الاستراتيجية المناهج التقنية والأدوات؛
- نشر المعلومة ضمن الذكاء الاقتصادي الاتصال الداخلي وضمن شبكة الانترنت.

**المحور الثالث: الاستعمال الدفاعي والهجومى للمعلومة الحماية والتأثير ويتضمن المقاييس التالية:**

- امن المعلومات حماية راس المال غير المادي؛
  - التأثير والتأثير للمضاد ممارسه اللوبيات ضمن نظام الذكاء الاقتصادي.
- قام قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بخطوة معتبرة؛ وهي من خلال ابرام اتفاقية بين الدولة وجامعة الحاج الاخضر باتنة فيما يتعلق بالتكوين في مجال الذكاء الاقتصادي وكان الهدف منها الاستغلال الامثل للكفاءات في مجال التكوين وذلك من خلال النقاط التالية:

- فتح تكوين ماستر أكاديمي في الذكاء الاقتصادي ابتداء من سنة 2010؛
- ضبط تعداد الكفاءات المحلية من خلال احصاء الخبراء والباحثين في جامعة باتنة؛
- انجاز دراسات معمقه بحوث ميدانية والعمل مع المنظمات التي تحتاجها؛
- تأطير زيارات بيداغوجية من اجل اعداد مواضيع التخرج وربطها بالمشاكل التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن؛
- تشجيع تبادل قواعد البيانات التقنية العلمية.

**المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي كوسيلة مستحدثة للقطاع السياحي في الجزائر**

ان أهمية تطبيق الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي تكمن في مدى فعالية نظام المعلومات في تحقيق عملية ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع ومنه الى تقديم نموذج مقترح للذكاء الاقتصادي من اجل صناعة سياحية جزائرية ممنهجة.

**المطلب الأول: أهمية ادماج الذكاء الاقتصادي بالنسبة للقطاع السياحي الجزائري**

يتمتع الذكاء الاقتصادي بدور فعال في عملية اتخاذ القرار لدى المؤسسات والمصالح الإدارية للدولة، حيث يستمد الذكاء الاقتصادي أهمية يصعب تجاهلها من دوره الفعال، إذ يسمح للمؤسسة والدولة بأن تحيط نشاطاتها بمعرفة شبه تامة بالمؤسسات المنافسة، أو اقتصاديات الدول الاخرى، والمحيط الذي تنشط فيه، مع إمكانية التوسع في نشاطها أو الاستقرار على حالها، بالإضافة لحمايتها من المخاطر

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

والتهديدات التي من حولها، فبالنسبة لقطاع السياحة لا يختلف عن القطاعات والمجالات الأخرى، وفي هذا الجزء سنتطرق الى اظهار أهمية اسقاط تقنيات الذكاء الاقتصادي وتطبيقاته على السياحة الجزائرية ومدى مردوبيته من خلال توضيح النقاط التالية<sup>1</sup>:

- إن أهمية ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري من خلال اعتماد نظام جيد له يكمن في تحسين جودة تقديم الخدمات السياحية والعمليات التجارية، ومنه توجه مختلف الفاعلين في القطاع السياحي الى تطبيق واستخدام الذكاء الاقتصادي من خلال تزايد الطلب على انظمتها، كما ان النتائج الناجمة عن تزايد هذا الطلب على الأنظمة، قادرة على دفع عجلة النمو التنظيمي وادارة الإيرادات.

- يتيح وجود نظام للذكاء الاقتصادي للسياحة الجزائرية بالتنبؤ بالسلوكيات التي من شأنها ان تعزز عملية اتخاذ القرار، فإن توفر نموذج ذكاء اقتصادي سياحي محكم يسمح بإيجاد حلولاً متخصصة للوضعية الاقتصادية للسياحة الجزائرية، وذلك عن طريق الاستعانة ببيانات واستقطاب معلومات، التي يتم معالجتها بعد جمعها مروراً بمراحل الذكاء الاقتصادي، من اجل محاولة استنباط رؤى مستقبلية، تساهم بدورها في عملية اتخاذ القرار، ان نمو النشاطات السياحية تتحدد من خلال القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على مخرجات أنظمة الذكاء الاقتصادي، والتي يكون دورها تسهيل العمليات التجارية اليومية ومنه المساهمة المباشرة في نمو النشاط السياحي، حيث يتم ملاحظته الدعم الجلي الذي يوفره الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الجزائرية على المستوى الجزئي او القطاع السياحي من خلال النجاحات التي تحققت في عملية اتخاذ القرار.

- إن للذكاء الاقتصادي القدرة على متابعة دوافع السائح، متطلباته، سلوكياته، قراراته، مستويات رضايته بالخدمات، وحتى حالته المزاجية، وهنا تكمن ثغرة القطاع السياحي الجزائري في ضبابية الرؤية تجاه الزبائن ورغباتهم، كما تكمن أهمية الذكاء الاقتصادي من خلال مراحلها في جمع المعلومات وتتبعها، وهو السبب الذي يسمح لمتخذي القرار في القطاع السياحي الجزائري في فهم توقعات السياح وتلبيتها قدر المستطاع، حيث تتعلق هذه التنبؤات باستشراف فرص السوق الجديدة القادمة، واستحداث مواصفات ملائمة للمنتج مع ما يطلبه السياح، ومواجهة المنافسة التي تهدد استقرار السوق السياحي، وكيفية مواجهة أو خلق تأثير على المحيط عن طريق

<sup>1</sup> Rei Shahini, **Business Intelligence in the hotel Industry**, Master degree, department of informatics Linnaeus University, Sweden, 2020, pp 38-43.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

الإعلانات او العمليات الترويجية، وهذا كله يكون متوفر من خلال إرساء نظام ذكاء اقتصادي سياحي فعّال، الذي يُمكن السياحة الوطنية من تلبية تفضيلات السياح والتنبؤ بالحالات المستقبلية من خلال استغلال المعلومات المستقطبة.

- تُظهر الدراسات العلمية أن استخدام تقنيات الذكاء الاقتصادي، أصبح إلزامياً على الفاعلين في القطاع السياحي؛ ابتغاء تحسين طرق تقديم خدماتها.

- من الضروري تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي، من اجل إمكانية جمع البيانات المتوفرة، ومحاولة استغلالها في التحليلات التنبؤية، للتقليل من مجال الخطء والتنبؤ بسلوكيات السوق، وسلوك السياح، ومدى وفائهم، وتقدير الإيرادات المستقبلية، والتنبؤ بالتحديات المالية، على سبيل المثال لا الحصر؛ فإن هناك أساليب استثنائية للتنبؤ بسلوك النزلاء في الدول المتقدمة، تقوم على مستوى عالٍ للغاية من استخدام الذكاء الاقتصادي، انطلاقاً من استخدامهم لخوارزميات معقدة للذكاء الاصطناعي تعمل على مدار الساعة لتوفير وتحليل تنبؤي لبيانات السياح و للسوق السياحي، وهو الامر الذي يفتح جملة من الفرص امام الفنادق النشطة على مستوى التراب الوطني لاستغلال تلك الفرص، وخلق منتجات جديدة تتماشى مع كل من رغبات السياح وما هو متوفر في السوق لمواكبة المنافسة القائمة فيه، بالإضافة الى تغيير المنتجات المعروضة، او تحسين طرق تقديم خدماتها، من خلال تقييم توقعات الطلب على المنتجات الجديدة، وبالاعتماد على معدل اهتمام النزلاء بتلك المنتجات، او الاستعداد لمواجهة التهديدات الموجودة في السوق.

- إن الاستغلال الأمثل الذي يتمتع به الذكاء الاقتصادي فيما يتعلق باستخراج القيمة المضافة من بيانات منصات التواصل الاجتماعي وحسب دراسات علمية؛ ان المؤسسات السياحية التي أدمجت الذكاء الاقتصادي في أنظمة تسييرها حظيت بتحسين فيما يتعلق بنوعية المعلومة حول المنتجات السياحية وباقات الخدمات المعروضة، ان جمهور السياح قد اعتادوا على استخدام منصات التواصل الاجتماعي من اجل الوصول الى التعليقات والتوصيات فيما يخص الوجهات السياحية ومنتجاتها وعلى انها الأكثر موثوقية، وهو الواقع الذي لن يستثني عموم زبائن السياحة الجزائرية، بل نرى ذلك التأثير من خلال ما تبثه وسائل التواصل الاجتماعي على افواه المؤثرين العالميين، والذي بدوره اصبح دافعا للكثير من السياح لاكتشاف وعيش اللحظة والتجربة التي رُوج لها من طرف رواد التواصل الاجتماعي عن قصد او عدمه، ومن خلال النتائج التجريبية

لهذه الدراسات، اتضح ان الاقتصاديات السياحية أصبحت تلجئ لبعد التأثير من خلال التفاعل وبث المعلومات على منصات التواصل الاجتماعي لخلق معرفة منظمة، وهذا بالضبط ما يخدم الاستغلال الأمثل للحركة الأولى للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية من تامين، نشر وتعزيز شهرة وجهة الجزائر.

- يعتمد تطور صناعة السياحة اليوم بشكل كبير على موارد المعلومات، التي تُشكل القسم الأكبر من نظام ذكاء اقتصادي، والذي من شأنه أن يُساعد بشكل كبير قطاع السياحة الجزائري على تلبية اهتمامات وميولات السياح من جهة وتحقيق الأهداف التنظيمية للقطاع من جهة اخرى، كما أن عدم وجود نظام ذكاء اقتصادي سياحي مُصمم بإحكام؛ يحد من فعالية إدارة وتطوير الخدمات السياحية في الجزائر.

- إن التطور العالمي المتسارع في استخدام البيانات المعالجة؛ يزيد من الحاجة إلى أدوات الذكاء الاقتصادي وتقنياته، وهو الجانب الذي يجب على السلطات المعنية تدارك الوضع فيه، ومحاولة إيجاد تحديثات دورية للأنظمة المعلوماتية للدولة على وجه العموم، والقطاع السياحي على وجه الخصوص، ولقد اثبتت العديد من الدراسات أن التركيز الرئيسي على توفير البيانات هو عملية لفهم كل من سلوكيات الزبائن ووضع السوق السياحي بشكل أفضل، ويُعدّ تسخير هذه المعرفة هو السبب وراء سعي معظم المؤسسات السياحية، واقتصاديات السياحة جاهدةً للحصول على نظام ذكاء اقتصادي سياحي عالي الجودة، ويُعدّ هذا التطور الأكثر فائدة، إذ أصبح الاستثمار في البيانات الضخمة المتنامية أمرًا لا غنى عنه وضروريًا لضمان تقديم الخدمات السياحية في المستوى المقبول، وسيؤدي عدم متابعة التنفيذ السليم لهذه التطورات وعدم مواكبته إلى اختناق القطاع السياحي في الجزائر وعدم إمكانية مسايرة المنافسة الشرسة في السوق السياحي.

- من الأمثلة على المشكلات الكبيرة التي تُساهم أساليب الذكاء الاقتصادي في حلها، عدم رضا السياح فيما يتعلق برداءة جودة المنتج السياحي، وهو الجانب الذي سيكون للقطاع السياحي الجزائري الفائدة النوعية فيه؛ إذ ما تم الاهتمام بهذا الجانب، فقد ثبت أن عدم استخدام تحليلات البيانات الأساسية يُؤدي إلى احتمالية الإخفاق في إمكانية إرضاء السائح، ومنه فإن السواح غير الراضين يشعرون بالاستياء وعدم الرغبة في زيارة تلك الوجهات السياحية مجددًا، واستحالة الترويج لها أو اقتراحها للغير، مما يؤدي إلى عائد استثمار ضعيف، وهو الامر الذي لا يرجى حصوله للسياحة الجزائرية.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- يُطالب خبراء الذكاء الاقتصادي بموارد مُحددة للمعلومات، والتي تُجمع باستخدام أساليب الذكاء الاقتصادي المُتقدمة، لذلك من المستحيل الحصول على هذه المعلومات الحاسمة عن السياح دون هذه الأساليب التكنولوجية، إن عدم وجود نظام ذكاء اقتصادي سياحي يراعي هذا المطلب قد يؤدي إلى تراجع سريع في نمو السياحة الجزائرية.
- ان استخدام الذكاء الاقتصادي يسمح بتجاوز ومواجهة التحديات التي تتطلب اتخاذ قرارات آنية وحساسة للوقت، على سبيل المثال: روبوتات الدردشة التي تُجري محادثات مع الزبائن عبر شبكة الأنترنت أو غيرها من وسائل التواصل، ان سوء تطبيق المفاهيم والأساليب التي تُحسّن جودة ذكاء الاقتصادي؛ تشكل مصدر قلق في قطاع السياحة خاصة في عمليات المباشرة مع الزبائن من خدمات حجز الفنادق والإقامة، إذ يُعيق عمليات تقييم طلبات السياح، ويُحدّ من إمكانية ملاءمة المنتجات السياحية والخدمات مع العملاء، ويُضعف التنبؤ بالعمليات التجارية، ويُضعف استغلال السوق، كما ان عدم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية تؤدي الى خطورة قاتلة للنشاط السياحي، وخاصةً فيما يتعلق بالأنظمة التكنولوجية للذكاء الاقتصادي.
- يساعد ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري في دعم عمليات صنع القرار المُصممة لضمان نمو استراتيجي ومُوجّه للسياحة الجزائرية، كما يتيح ادماج الذكاء الاقتصادي تنبؤًا إحصائيًا سريعًا باستخدام مجموعات البيانات الضخمة، وتحليل البيانات في الوقت المناسب.

كما يمكن ان نلخص البعض من النقاط التي توضح أهمية ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري وعلاقته بتوفير بيانات القطاع السياحي وإحصاءاته فيما يلي:

تكمن أهمية ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري في عمليات ترشيد وتوظيف القرارات المتخذة، نتيجة تحقيق التميز والتفوق في المنافسة السياحية من خلال قوة وقدرة القطاع السياحي الجزائري في الحصول على المعلومة وكيفية واستغلالها، غير ان الجهود المبذولة في المحيط السياحي على المستوى الوطني يتسم بندرة المعلومات في بعدها الواقعي، وهو ما ينافي حقيقة السوق السياحي الوطني والعالمي وبعيد تماما عن الفرص الاستثمارية السياحية.

يؤدي التقصير في توفير معلومات البيئة السياحية الداخلية الى فضاء من الفراغ وعدم اليقين بطبيعة وتغيرات الأوضاع والمخاطر التي من شأنها ان تهدد المنظومة السياحية، خاصة ما يصدر عن التعامل مع منافسين مجهولين لهم واسع الاطلاع على واقع قطاعنا السياحي، وهذا ما يمنحهم

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

الأولية لاقتناص الفرص في السوق السياحي على غرار محاولات المس بالاستقرار الوطني الذي يحول دون استثمار سياحي وتنمية اقتصادية.

يشير هذا التقصير في وفرة المعلومة الى غياب استراتيجيات واضحة تشمل جمع ونشر البيانات كمعلومة متكاملة موجهة لصناع القرار في المؤسسات السياحية او الباحثين في القطاع السياحي، من اجل استغلالها داخل منظومة الذكاء الاقتصادي، وهو الامر الذي يحد من إمكانية تكيف مقدم الخدمة السياحية مع البيئة التي ينشط فيها لما يواجهه من ضبابية في التعرف على المطلوب منه لمواكبة السوق السياحي، بالإضافة الى عوائق أخرى من شأنها ان تصعد من الوضع من ضعف شديد في البنى التحتية الوطنية للمعلومات وكذا المجال التكنولوجي والذي يعتبر اكبر تحدي يواجه أنظمة المعلومات والتطبيقات المرتبطة بها، وللذكاء الاقتصادي الأولية في هذا الشأن.

تنطلق أهمية ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري من مدى توفر البيانات السياحية، والتي بدورها تواجه صورا من صور سوء التنظيم فيما يتعلق بالجهات المخولة بجمعها والقيود الفنية التي تحد من العملية الإحصائية، على غرار مدى مصداقيتها واحتكار الإدارة للمعلومة بحكم حساسيتها وسريتها دون ان يستفيد منها صناع القرار والباحثين، بالإضافة الى تبعثها بين الدوائر الوزارية والديوان الوطني للإحصاء الذي أصبح دوره شبه معدوم مؤخرا.

يجب التأكيد على ان ارساء منظومة ذكاء الاقتصادي سياحي بإمكانه ان يوفر إطار عملي فعال لجمع المعلومات واتاحتها لمختلف الجهات الفاعلة في القطاع السياحي، بهدف اثراء الارث المعرفي السياحي علة المستوى الوطني وحمائته من الاخطار، والامر ليس محل خيار بل هو حتمي بالنسبة للسياحة الجزائرية في سعيها لتحسين قدراتها التنافسية مع دول الجوار، وكذا التميز عنهم من اجل النهوض بسياحة داخلية تسمح باسترداد مكانتها.

يكتسي الذكاء الاقتصادي اهمية كبيرة بالنسبة للسياحة الجزائرية، وهذا لإحتياجها الدائم الى المعلومات الأنوية والمتعلقة باقتصاديات الدول المنافسة حتى تتمكن من رسم سياسات لحمايتها من الهجمات التي قد تعترض نموها، أو ما يمكن ان يجعلها تستفيد الى حد كبير من المعاهدات والاتفاقيات الدولية.

**المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي المقترحة لإدماجه في القطاع السياحي الجزائري**

تتطلب هندسة منظومة ذكاء اقتصادي سياحي الانطلاق من منظور المراحل التي يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي في سيرورته، ومنه نحاول اقتراح مراحل تساير القطاع السياحي الجزائري من اجل اعتماد نموذج ذكاء اقتصادي فعال.

**الفرع الأول: التحكم في المعرفة السياحية**

**أولاً: الحاجة للمعرفة السياحية:**

ان مرحلة تحديد المعلومة في القطاع السياحي لا تختلف عن اقرانها من القطاعات الأخرى، إذ انها تنطلق من مبدا الأهداف المنشودة والتي يرغب المسيرين السياحيين الوصول إليها؛ حيث تتمحور هذه البيانات حول أربع محاور مهمة وهي: السياح، السوق السياحي، بيانات المنافسين ومحيط النشاط، ان تحديد بيانات هذه الأخيرة يستوجب فهم عميق لإشكالية السياحة الجزائرية، ومن ثم التركيز على معالجة الإشكاليات الفرعية، ولتوضيح هذه الحاجة للمعلومة نقترح التساؤلات التالية:

• **ما الهدف الذي يسعى القطاع السياحي الى تحقيقه؟ ومهما كان الجواب يمكن ان نلاحظ**

انه يستلزم توفر بيانات ومعلومات، لكي يكون بإمكاننا دراسة وتحديد وضعية القطاع السياحي بالنسبة للهدف المقصود، وهو الامر الذي يفسر مفهوم الحاجة للمعلومة في منظومة الذكاء الاقتصادي كأول المراحل التي يجب المرور بها.

• **ان الحاجة للمعلومة لا تعني ان هناك تعطش للمعلومات وكفى، بل يجب توفر النوعية**

في المعلومة، ولذلك نطرح تساؤلات أخرى تكون أكثر دقة من سابقتها؛ **هل الهدف المحدد واقعي ويمكن تحقيقه؟** إجابة هذا السؤال تستوجب هي الأخرى الارتكاز على جملة من البيانات والمعلومات التي من شأنها ان توضح المسار والمخطط الواجب تبنيه من اجل المضي في تحقيق الهدف كليا، جزئيا او التراجع عنه.

• **المنافسين:**

- مستوى الدول السياحية المنافسة، وهل يشكل هؤلاء المنافسين خطرا على السياحة الجزائرية ام لا؛

- مردودية المنافسين؛

- اشكال السياحة للمنافسين وهل تتماشى مع مقومات السياحة للجزائر ومميزاتها؛

- الميزة التنافسية لكل من المنافسين مثل المغرب وتونس في الشمال الافريقي؛

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- مميزات الجذب السياحي لدى دول الجوار؛
- تسعيرة المنتج السياحي لدى لمنافسين؛
- محاور التنمية السياحية واشكال التعاون التي يعمل عليها المنافسين فيما بينهم؛

### • السوق السياحي:

- وضعية ومكانة السياحة الجزائرية في السوق؛
- تقسيمات السوق السياحي التي تنشط فيه السياحة الجزائرية؛
- الفرص المتاحة في السوق السياحي المستهدفة؛
- معلومات عن مسار السوق السياحي وسلوك المنتجين فيه؛
- طاقات الاستيعاب للمنشآت القاعدية لسياحة داخلية لمواجهة الطلب؛
- جاذبية واستحداث المنتجات السياحية وتماشيها مع التطورات الحاصلة في السوق؛
- العوامل والمتغيرات المؤثرة في السوق السياحي؛

### • التكنولوجيات:

- التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين؛
- مستوى التكنولوجية المستخدمة في القطاع السياحي الجزائري؛
- ماهي التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في عمليات الحجز والترويج للمنتج السياحي؛
- إمكانية البحث عن شراكة بين القطاع السياحي الجزائري وأطراف فاعلة في تطوير تكنولوجيات السياحة، مثل: Tourism Intelligence International؛

### • المحيط:

- التشريعات والقوانين الجديدة؛
- السياسات الوطنية والدولية ومدى تأثيرها على القطاع السياحي للدولة؛
- توفر الامن والقوانين التي تنظم النشاط السياحي وحماية حقوق السائح؛
- الاقتصاد السياحي الجزائري ووضعيته تجاه الاقتصاد الدولي؛
- القيود المالية والتمويلية.

### • السياح:

- معايير السياح في تحديد المنتج السياحي وتفضيلاتهم؛
- مستوى رضى السياح بالمنتج السياحي؛

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- فئات السياح المستهدفون او الذين يجب استهدافهم داخليا وخارجيا؛
- الفرق بين التركيز على السياح الأجانب او المحليين؛
- رغبات، متطلبات السياح وميولاتهم؛
- ملف بيانات السياح؛
- عادات السياح؛
- آراء السياح من خلال القيام باستطلاعات واستخراج تعليقاتهم من مواقع التواصل الاجتماعي؛
- سلوك السياح في المرافق السياحية.

### • تكمن أهمية تحديد الحاجة للمعلومة في التركيز على النقاط التالية:

- ان الحاجة للمعلومة تعرف من خلال من سيستغلها ويستخدمها في استخراج الفائدة منها؛
- تحليل وضعية القطاع السياحي الجزائري، من خلال تتبع سيرورته زمنيا، والمساهمين في تسييره مع مراعات معطيات الأسواق السياحية التي ينشط فيها او التي هو بهدف التوجه لها، بالإضافة الى الاستراتيجيات المنتهجة لتحسين وضعيته في السوق؛
- نوعية المعلومات التي يحتاجها متخذي القرار في القطاع السياحي، والشكل الذي تكون فيه المعلومة لتسهيل عملية اتخاذ القرار؛
- ماهي النتائج التي يطمح متخذي القرار الوصول اليها؟

### • تحديث الحاجة للمعرفة السياحية: بما ان اقتصاد السياحة هو اقتصاد يعتمد بشكل كبير

على السياح ومستوى رضاهم بالمنتوج السياحي، وجب على المسؤولين في القطاع السياحي اجراء عمليات تحديثية دورية للمعرفة السياحية والتي تستهدف تلك التغيرات المتكررة والمتردة في رغبات السياح والمحاور السالفة الذكر؛ والتي تلعب دورا فعالا في مدى نجاعة نظام ذكاء اقتصادي سياحي جزائري، كما تتسبب هذه العملية التحديثية في إيجاد ثغرات معرفية وجب ملئها بمعرفة سياحية جديدة، مفقودة أو تعديلات، وتراكمات أخرى لا فائدة منها وجب التخلي عنها تجنباً لأخطاء قد تؤدي الى تحيز نتائج التحليل والتنبؤات المستقبلية.

### ثانيا: مرحلة جمع المعرفة السياحية

تتضمن عملية ادماج نظام ذكاء اقتصادي للقطاع السياحي تصميمًا شاملاً متكاملًا؛ انطلاقاً من دمج مصادر البيانات، وقدرات معالجتها وتحليلها، والموافقة بين أدوات إعداد التقارير

والتصور "Data visualization and reporting"، وإجراءات الأمان وقابلية التوسع، بالإضافة الى التكامل مع العمليات الاقتصادية لدعم عمليات اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي<sup>1</sup>، وبالاعتماد على هذه التسلسلات المنهجية في تطبيق الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري نستهدف عند هذا المستوى جمع البيانات المعرفية للسياحة الجزائرية، ابتغاء الوصول الى المعلومات النوعية التي تستخدم في عملية تحديد واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المنشودة، ولتحقيق هذه المرحلة نستعين بما يلي:

### 1- تعيين فريق ومنهج البحث المعرفي

تهتم هذه المرحلة من الذكاء الاقتصادي بتعيين مجموعة من الخبراء والمختصين في الذكاء الاقتصادي والقطاع السياحي والاداريين ذو الصلة بالمجال، حيث تكلف هذه المجموعة بإعداد مخططات تستهدف الحاجة للمعرفة السياحية التي تم تحديدها من قبل، كما تشمل عملية البحث المحيط الداخلي والخارجي للقطاع السياحي الجزائري، مع الاخذ بعين الاعتبار مستوى الحاجة للمعلومة والأدوات المستعملة في جمع المعلومة؛ بالإضافة الى مدى حساسية مدة البحث.

### 2- اشكال مصادر المعلومة السياحية:

قد يختلف مصدر المعرفة المستخدمة في اعداد تقارير الذكاء الاقتصادي داخليا او خارجيا، كما يمكن ان يؤثر ذلك على مصداقية وفعالية المعلومة بالنسبة لحلول الذكاء الاقتصادي في حالة السياحة الجزائرية، ومنه يستلزم الاهتمام بالمصدر على اختلافه كما يلي:

- **المصادر الداخلية للمعلومة السياحية:** تتمثل هذه الأخيرة في الوثائق الداخلية للقطاع من تقارير سياحية، دليل الإجراءات، تحليلات مديريات السياحة الولائية، كل ما يصدر عن وزارة السياحة من احصائيات واستشرفات، معلومات الموظفين والاداريين بالإضافة الى الملفات التي تمت معالجتها من طلبات واقتراحات للفاعلين في القطاع.
- **المصادر الخارجية للمعلومة السياحية:** تختلف هي الأخرى باختلاف من وفر المعلومة من سياح عن طريق تقديم اقتراحاتهم، شكاواهم وتوقعاتهم وذلك قبل ان يتم معالجتها او دراستها، كما ان الأنترنت أصبحت هي الأخرى من المصادر الموثوقة بعد نظر وتمحيص، وتأكد من مصداقية المعلومة، وكذا وسائل تواصل الاجتماعي، بالإضافة الى الكتب،

<sup>1</sup> Romeu Sequeira, Miguel Mota, Rui Costa, Piotr Luty, **Business Intelligence Implimentation Roadmap for Hospitality and Tourism Industry**, Wroclaw University of Economics and Business, Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, 2023, p 21.

المجالات والمؤلفات التقنية، التظاهرات والمعارض والعلاقات بين الافراد والفاعلين في القطاع السياحي.

### 3- هيكلية جمع المعلومة السياحية:

تكون هيكلية عملية جمع المعلومة السياحية من خلال الاهتمام بالنقاط التالية:

- تعيين مسؤول على رأس العملية ذو خبرة في القطاع السياحي ومتخصص في الذكاء الاقتصادي؛
- تكون عملية جمع المعلومات تحت مراقبة متخصص ذكاء اقتصادي ذو خبرة في القطاع السياحي لما يمكنه ان يلتقط من مؤشرات تساعد على تسهيل اتخاذ القرار الصائب؛
- القيام بدراسة تقديرية لتكاليف العملية مع مراعاتها بالنسبة للقرارات المتخذة؛
- توعية الفاعلين السياحيين بأهمية تحصيل المعلومة؛
- إعطاء نظرة واضحة عن التحديات التي تواجه السياحة الجزائرية للحد من عملية احتكار المعلومة؛
- إعطاء توقعات للنتائج والاهداف المتوقعة من عملية جمع المعلومات؛
- تحديد الأهداف المرجوة من كل فريق بناءً على خبرتهم وقدراتهم في السياحة والذكاء الاقتصادي؛
- غرس ثقافة الاهتمام بالمعلومة السياحية مهما كان شكلها وعرضها على المختصين؛
- وضع آليات خاصة لتلائم الأنشطة السياحية وفي إطار القانون التشريعي الجزائري من اجل الاستفادة من اراء السياح وتعليقاتهم، مع إيجاد تحفيزات لكل من يبدي رايه من خلال مواقع التواصل الاجتماعي أو منصات إلكترونية.
- تصميم تطبيقات تهتم بالترويج للسياحة الجزائرية في الظاهر، وتتضمن نظام احصائي يعتمد على مبدئ التنقيط لكل من يعلق، ينشر او يعبر عن اقتراح في مجالات الحاجة للمعلومة، حيث يتمكن السائح من استخدام رصيده من التنقيط في تخفيضات على منتج سياحي معين.

### 4- جهاز استشعار المعلومات:

يتكون هذا الجهاز من مجموعة افراد داخل منظومة الذكاء الاقتصادي يقومون بعملهم كبقية العمال إلا انهم يستشعرون أي معلومات قد تكون مهمة في المحيط من عمال اخرين، مدراء، صحافة... الخ.

5- سرية المعلومة السياحية:

تتمثل أهمية هذه الجزئية في المحافظة على سرية المعرفة السياحية التي تم جمعها والحصول عليها، من اجل تحليلها ومحاولة استغلالها في اتخاذ قرارات حاسمة في الوصول الى حلول بتطبيق نظام ذكاء اقتصادي يخدم القطاع السياحي الجزائري.

الفرع الثاني: القيمة المضافة للمعلومة السياحية

بعد تحديد الحاجة للمعلومة السياحية ثم البحث عنها وجمعها نتجه الى دراسة امكانية إيجاد قيمة مضافة لها من اجل الاستفادة منها؛ وهو هدف من بين الأهداف الفرعية التي نتدرج من خلالها في هذه المراحل، عن طريق معالجة، تحليل ثم بثها على النحو الذي يسمح بالوصول للحلول المنشودة.

أولاً: معالجة وتحليل المعلومة السياحية

ترمي هذه المرحلة من الذكاء السياحي الى معالجة المعلومات السياحية التي جمعت لتحليلها بشكل متداخل ومتزامن، ثم يتم توجيه هذه المعرفة من اجل تحسين حالة قطاع السياحة بالجزائر من خلال التأثير في بيئة النشاط السياحي، أو الضغط على المغالطات والتي من شأنها ان تقلل من عائدات القطاع.

1. معالجة المعلومة السياحية:

تكون المعلومات والبيانات السياحية غير موحدة بالنظر في مدى جهوزيتها للاستخدام أو الاستغلال في العملية الدراسية، ومنه تقوم عملية المعالجة بتجهيز ما تم جمعه من خلال:

أ. تنظيف وتنظيم المعلومة السياحية:

يهتم بهذه المرحلة مجموعة من المتخصصين في معالجة البيانات والمعلومات السياحية، عن طريق استخدام بعض البرامج والتطبيقات التقنية المبتكرة خصيصا لهذا الشأن، مع تدخل خبراء في الذكاء الاقتصادي لتحديد الحاجة في تلك المعلومات أو حذفها تماما إن لم تتوافق مع متطلبات العملية التنظيمية للذكاء السياحي، أو إمكانية إضافة معنوية لها من خلال خبرتهم في المجال وجعلها جاهزة للمرحلة الموالية.

ب. مصداقية المعلومة السياحية:

بطريقة أخرى يمكن ان نصف هذه المرحلة بانها تسمح بتصنيف مستوى موثوقية المعلومة السياحية؛ معلومة موثوقة، متوسطة الثقة أو قليلة الثقة.

تكمّن أهمية مرحلة معالجة المعلومة السياحية في الإجابة عن التساؤلات الأولى من الحاجة للمعلومة وجمعها، ومنها يتضح لنا ما إذا كانت المراحل الأولى عند المستوى المطلوب أو يستوجب تحديثها من جديد، ومن مخرجات هذه المرحلة ما يلي:

- المعلومات التي لازالت تحت حيز الحاجة؛
- نقطة التقاء بين كل من المعلومات الموثوقة والشائعات فيما يتعلق بالسياحة الجزائرية أو ما له علاقة بها؛
- بروز واقع الإشكالية السياحية صدد الدراسة من خلال موثوقية ومصداقية المعلومة السياحية؛
- صياغة إشكاليات جديدة للواقع المكتشف، وتحصيل معارف سياحية جديدة.

### 2- تحليل المعلومة السياحية

لا تتفصل هذه المرحلة عن مرحلة المعالجة، بل ترتبط معها من باب حذف المعلومات المغلوطة والخطئة، والربط بين المعلومات الداخلية والخارجية، ثم خلق معرفة جديدة بعد اسقاطها على النظرية الاقتصادية السياحية، والنظر في معنويتها، ذلك لان العديد من المعالجات التقنية باستخدام الحاسوب وغيرهما من الأساليب الحديثة قد لا تملك القدرة على التمييز بين ما يتماشى مع النظرية الاقتصادية أو الأوضاع السياحية لقطاعنا السياحي، مع مراعات المبادئ الاجتماعية لوطننا الحبيب. كما يتطلب تحليل المعلومة أدوات تحليلية من بينها على سبيل المثال لا الحصر<sup>1</sup>:

- نموذج Porter؛
  - تحليل SWOT؛
  - Power BI؛
  - "Online Analytical Processing" OLAP؛
  - "Tourism Marketing Information Systems" TourMIS؛
- ومن اجل ضمان السير الحسن للعملية التحليلية نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- عدم القاء الاحكام المسبقة تجنباً للتوجيه الخاطئ للمعلومة السياحية؛
  - إعطاء مفهوم الأولوية والاسبقية للمعلومة السياحية المناسبة لدقة الدراسة؛

<sup>1</sup> Wolfram Höpken and Matthias Fuchs, **Business Intelligence in Tourism**, handbook of e-tourism, Springer Nature Switzerland, 2021, p 2-4.

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- محاولة استشعار الإشارات الضعيفة وتحليلها؛
- توجيه العملية التحليلية في مسار واحد وتحديد النتائج والمخاطر؛
- اختبار مخرجات المراحل السابقة؛
- التأكد من كل النتائج السابقة والتحقق من عدم تجاوز النقاط المحورية في عملية اتخاذ القرار.

### ثانيا: نشر المعرفة السياحية

المقصود بعملية نشر المعلومة السياحية؛ توجيهها في المسار المناسب لها من اجل ان تؤثر في السوق السياحي المستهدف وتحقق النتائج المرجوة منها في المحيط، تكون عملية النشر حسب حساسية المعلومة السياحية، اذ يسمح عند هذا المستوى لمتخذي القرار باستخدام المعلومة بعد ان مرت بكل المراحل السابقة التي جعلها جاهزة؛ لكي يعتمد عليها في تحديد الاستراتيجية الجديدة من اجل تحقيق الأهداف التي حددت من قبل او التخلي عنها في حالة كانت الاضرار والخسائر كبيرة.

بعد ان تمت عملية تثمين البيانات والمعلومات التي جمعت وتحويلها الى معرفة سياحية ذات قيمة وجب المحافظة عليها وتحديد من يحق الاطلاع عليها، وكيف ستم عملية النشر من خلال مختلف قنوات النشر ومع موافقة من المسؤول الأعلى، كما يجب الإشارة الى ان الافراط في حماية المعلومة السياحية قد يكون له منفعة عكسية على المعلومة السياحية التي تستمد معنويتها وتأثيرها من نشرها، وهو ما قد يحول بين وصول المعلومة الصحيحة للفرد المناسب وفي الوقت المناسب.

### المطلب الثالث: ابعاد الذكاء الاقتصادي المقترحة لإدماجه في القطاع السياحي الجزائري

يتناول هذا المطلب مفهوم الابعاد الثلاثة للذكاء الاقتصادي في ظل عملية ادماجه في القطاع السياحي الجزائري، انطلاقا من البعد الاستعلامي والمتمثل في اليقظة الاستراتيجية وكيفية اسقاط مفاهيمها على القطاع السياحي والتي سنصطلح عليها باليقظة الاستراتيجية السياحية، مروراً بالبعد الأمني للمعلومة وطرق حمايتها من المخاطر، ثم كيفية التأثير على المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه السياحة الجزائرية من خلال ممارسة اساليب الضغط.

## 1- اليقظة الاستراتيجية السياحية "البعد الاستعلامي"

يمكن ان نلخص مفهوم اليقظة الاستراتيجية السياحية على انها عملية استقطاب المعلومات التي يتم التردد لها من بيئة النشاط السياحي الخارجية للقطاع، من خلال الذبذبات والاشارات الناتجة من أفعال مقصودة او غير مقصودة، وقد تكون هذه الإشارات من منافسين او أوضاع سوق يمكن ان تضر بالقطاع... الخ، ومن ثم تحليل تلك المعلومات للاستفادة منها في اغتنام الفرص المتاحة في السوق لتحسين مكانتها، او التقليل من الاضرار او المخاطر المحاطة بالقطاع السياحي الجزائري، من خلال استخدام أنظمة المعلوماتية والخبرات البشرية.

## 2- اشكال اليقظة الاستراتيجية السياحية

تنقسم اشكال اليقظة الاستراتيجية بإسقاطها على القطاع السياحي الجزائري على أسس مختلفة

يمكن ان نلخص منها ما يلي:

أ- على أساس الزمن:

يحتوي هذا الأساس على أربعة اشكال من اليقظة وهي:

**اليقظة السياحية الدقيقة:**

تعتبر هذه اليقظة افقية المنهج إذ تهتم بدراسة موضوع معين، والتخصص فيه من باب استقطاب واستشعار المعلومات حوله وجمع كل ما يمكن ان يساهم في مراقبة الأنشطة البيئية السياحية، من اجل تحقيق هدف خاص دون غيره في ذات الموضوع، وقد يكون هذا الحدث السياحي أو الوضع المستهدف نادر الحدوث في السوق السياحي، لذلك يستوجب التدقيق فيه على حدا.

**اليقظة السياحية الشاملة:**

تتميز هذه اليقظة عن سابقتها في انها افقية التوجه، إذ تهتم بجمع المعلومات افقيا عن مواضيع معينة متداخلة دون إلزامية الفصل بينها او التخصص بموضوع واحد، وذلك من خلال الرصد المنظم للمعلومة السياحية، ومراقبة أفعال الأنظمة السياحية الأخرى وردود افعالها، مثل موسم السياحة الصحراوية مع عطلة رأس السنة.

**اليقظة السياحية الدورية:**

هي عبارة عن استشعار دوري ومراقبة منتظمة في فترات معينة من اجل استشعار تظاهرات سياحية دورية، او من اجل متابعة مواسم محددة ومحاولة جمع المعلومات التي تساعد في الوصول الى الأهداف

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

المرجوة من تحديات ومواجهة المخاطر المحتملة، وتكون نتائجها ضمن التقارير والدراسات الدورية او في تقارير المؤتمرات والمجلات.

### اليقظة السياحية الدائمة:

يكون هذا الشكل من اليقظة دائم البحث واستمرارية النشاط فيه تكون 24/24 من خلال النقاط الإشارات دون توقف، حيث تكون خلية اليقظة في القطاع السياحي في حالة تأهب دائم لالتقاطها بحكم حيازته على هذا الشكل من اليقظة، والهدف منها بدرجة أولى عدم تضييع أي معلومات ممكن ان تكون سببا في توجيه السياحة الى المسار الخطاء.

### ب- على أساس المجال:

تميز على هذا الأساس بين ما يلي من الاشكال:

### اليقظة السياحية التنافسية:

تعتمد هذه اليقظة على كل ما يتم جمعه في خلية اليقظة للقطاع السياحي من بيانات ومعطيات المنافسين الحاليين او المحتمل ظهورهم مستقبلا، كما تهتم ايضا باستقبال المعلومات التنافسية من مختلف مصادرها، وتحويلها الى معرفه تسمح للقطاع السياحي باتخاذ القرارات اللازمة، ومحاولة تجنب المخاطر التي من المحتمل وقوعها في السوق السياحي، او ان تؤثر سلبا على المخططات السياحية للبلد، ولاكتمال تحقيق اليقظة السياحية التنافسية وجب الاهتمام بالنقاط الخمس التالية:

- واقع الخدمات السياحية لدى المنافس؛
- الاستراتيجية السياحية لدى المنافس؛
- الأهداف التي يسعى المنافس لتحقيقها؛
- المقومات والقدرات السياحية لدى المنافس؛
- الفرضيات التي ينطلق منها المنافس في اتخاذ قرارته.

### اليقظة السياحية التكنولوجية:

تعتبر التكنولوجيا عاملا مهما في عملية استقطاب السياح واشباع رغباتهم، ومنه وجب على القطاع السياحي الجزائري التركيز على اليقظة السياحية التكنولوجية والتي من خلالها يمكن ان يتتبع العديد من البيانات للمستهلكين والمنافسين، حيث تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيات المطلوبة في السوق السياحي الداخلي أو الخارجي للجزائر، وما المستويات التكنولوجية المستخدمة من طرف المنافسين، سواء

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

من اجل توخي الحذر، او محاولة التفوق عليهم بما هو ممكن؛ من خلال متابعة كل مستجد حول المنتج السياحي الجزائري والتقنيات المستخدمة، أيضا مدى مساهمة التكنولوجيا في خلق القيمة المضافة للمنتج السياحي.

### اليقظة السياحية التسويقية:

يعتبر هذا الشكل من اليقظة على انه عملية استعلامية يقوم بها القطاع السياحي مثل كل الاشكال الأخرى من اليقظة، بالبحث عن بيانات، معلومات وتقنيات تسويقية تخدمه، او لدى المنافسين والسوق السياحي من اجل الاطلاع عليها واتخاذ القرارات المناسبة اتجاهها، تحت مسمى الهدف المنشود؛ تطوير الاستراتيجية التسويقية السياحية.

### الفرع الثاني: البعد الدفاعي لإدماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري

إن عملية ادماج الذكاء الاقتصادي في قطاع السياحة الجزائري، يهدف الى تعظيم المنافع من فرص ضائعة كان بالإمكان الاستفادة منها وتحويلها الى ميزات تنافسية؛ مثل خروج بعض المنافسين من السوق السياحي أو فقدانهم لحسن صورتهم السياحية في المنطقة لبعض السلوكيات التي تتنافى مع اساليب التسويق السياحي، ويمكن ان تكون عائدات الذكاء الاقتصادي عبارة عن مخاطر وتهديدات وجب الحذر منها وتجنبها، إلا ان هذه العائدات لن تكون مجانية؛ إذ تتطلب تحديات كبرى في كيفية حماية المعلومات الاستراتيجية المتوصل اليها، وخاصة في ظل التطورات الهائلة في شبكات التواصل العالمية، والتي حقيقة تسهل من عملية تبادل المعلومات وتناقلها في لحظات، مع خلق منافذ قد تكون على اثرها هلاك بعض الاقتصاديات السياحية؛ أو إعطاء سمعة سيئة على الأقل في احسن الحالات، لقلت الاهتمام بالجانب الأمني للمعلومة الاستراتيجية السياحية.

### 1- أمنية المعلومة السياحية الاستراتيجية

في هذا المقصد يكون دور البعد الدفاعي للذكاء الاقتصادي الفاعلية في حماية المعلومة السياحية الاستراتيجية من خلال خلق منظومة امنية متكاملة تعمل على تحصين وتأمين جل الموارد المستخدمة من الوصول الى تلك المعلومة من جمعها الى غاية معالجتها وجاهزيتها للاستغلال، مع استخدام التدابير التقنية والإدارية من طرف القطاع السياحي لحماية الإرث المعرفي من أي تسريب لمن يمكن ان يمس باستقرار القطاع السياحي، او يكون عائقا في تحقيق أهدافه المنشودة من تنمية استثمارات؛ وإنجاز مخططات قومية من اجل سياحة قوية.

2- عناصر أمنية المعلومة السياحية:

هناك ثلاث عناصر يجب على القطاع السياحي الجزائري ان يسعى جاهدا لتوفيرها من اجل تحقيق امنية المعلومة الاستراتيجية السياحية والتي صنفناها كما يلي:

أ. السرية في المعلومة السياحية

يعتبر هذا العنصر اهم العناصر الثلاثة، إذ ان سرية المعلومة السياحية تمنحها تلك القيمة التي إن تم نشرها ومشاركتها مع الكل فقدت جوهرها، وأصبحت دون فاعلية في عمليات اتخاذ القرار، كما ان سريتها تمنح الفاعلين في القطاع السياحي مجال من الوقت في محاولة تحليل أوضاع السوق السياحي، وعدم السماح للمنافسين بالاطلاع على الاستراتيجيات المستقبلية التي تنوي السياحة الجزائرية انتهاجها، ومنه فإن الحذر عند هذا المستوى أمر حتمي في التعامل الالكتروني وعدم السماح بالاطلاع على المعلومات الحساسة إلا من يوثق في إحترافيتهم في التعامل مع سرية العمل، وعدم الانسياق وراء المنافع الشخصية، ان تحديد حساسية المعلومة السياحية هو امر مهم حيث لا يمكن ان تعامل كل المعلومات السياحية بنفس المستوى من السرية.

ب. سلامة محتوى المعلومة السياحية

يمس هذا العنصر مضمون المعلومة السياحية، فقد تكون المعلومة السياحية في امنية تامة، واحتمال ان يمسخها شكل من اشكال التغيير او التعديل في المضمون، كالحذف الجزئي، وان المساس بهذه النقطة قد يترتب عليه اخطار كبيرة، لأنه قد لا يتمكن معالجي المعلومة من الاطلاع على التغيير الحاصل، أو النقص الواقع واحتمالية اتخاذ قرارات مصيرية للقطاع السياحي على إثر تلك المعلومات المغلوطة، ومنه فسلامة المحتوى امر لا بد منه للحفاظ على فعاليتها في عملية اتخاذ القرار وتحقيق البعد الدفاعي في عملية ادماج الذكاء الاقتصادي.

ت. استمرارية توفر المعلومة السياحية

تتمثل استمرارية توفر المعلومة في العنصر الأخير بعد الحفاظ على سرية المعلومة من الانتشار بين الكل، ثم الحفاظ على مضمونها من التلف او التعديل، وتعني الاستمرارية قابلية الوصول للمعلومة وقت ما أراد مستخدموها الوصول اليها دون عوائق أو صعوبات، لان تحقيق سرية ومضمون المعلومة السياحية دون إمكانية الوصول اليها من اجل استخدامها يحول دون تحقيق الهدف المنشود من كل هذه العملية وهو استغلالها في الوقت المناسب من اجل اتخاذ القرار أو إسهامها في توضيح بعض الغموض، وفي هذا الشأن وجب توفير وسائل حماية من أي خطر

يمكن بسبب عطل او عدم السماح بالوصول اليها في الوقت المناسب، وخلق البديل في حالة حدوث طارئ يمنع ذلك، مع دراسة كل الاحتمالات الواردة لكي لا يكون عائق لتوفير المعلومة في الوقت المناسب مع سبق الدراسة والتخطيط.

### 3- المستويات الاستراتيجية لأمنية المعلومة السياحية

سنحاول في هذه الجزئية التطرق إلى المستويات الاستراتيجية التي توضح لنا اهم الطرق العملية لتحقيق أمانة المعلومة السياحية لقطاع السياحة الجزائري في النقاط التالية:

#### أ. مستوى امن الافراد

يركز هذا المستوى من امنية المعلومة بالثشديد الأمني على المعلومات الاستراتيجية السياحية من جانب الأفراد، وذلك باعتبارهم الحلقة الاسهل لأغلب التجاوزات التي يمكن ان تضعف حماية المعلومة الاستراتيجية السياحية؛ من عمليات اختلاس للمعلومة، سرقة، اعتراض للاتصالات وتلاعب بخصوصية بعض الموظفين، تعتمد الكثير من الهجمات في خطتها على الاستيلاء على المعلومات الاستراتيجية في التركيز على الموظفين -لكثرة ما تفرضه عليهم الحاجة في عملهم إلى التنقل والحركة الدائمة والمستمرة- لاستغلال نقاط الضعف لديهم، وهناك يكون المنفذ لدفعهم للإفصاح عن المعلومات السرية، كما يُعدُّ عامة الموظفين الحلقة الأضعف في هذه المعادلة، كما يمكن ان يكون ذلك عمدا أو من خلال الخطاء أو النسيان، ونتيجة لذلك يستوجب تحصين الموظفين ضد تلك الهجمات وتوعيتهم فيما يتعلق بالأخطاء والاضرار المتعمدة وغير المتعمدة، إذ تكون حاجتهم للتدريب والتأهيل اكثر حاجة واستمرارية. تحقيق أمانة المعلومة على المستوى الفردي هي عملية حساسة المصدر، وفي نفس الوقت مصدر قلق للإدارات المركزية للقطاع السياحي، وعلى هذا الأساس من الضروري توعية الفاعلين في القطاع ومنظومة الذكاء الاقتصادي بمدى حساسية المعلومة السياحية، التي يحتفظ بها والممارسات الاحتياطية المحيطة بالمعلومة، مع معرفة الوقت المناسب لنشر تلك المعلومة داخليا كان ذلك ام خارجيا، وهو وعي لا بد منه على مسؤولية القطاع السياحي الجزائري.

كما يمكن للقائمين على امن الإدارات المركزية للقطاع السياحي الجزائري اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تشدد أكثر من أمنيته من خلال الإجراءات التالية:

- استخدام سجل خاص بدخول وخروج الموظفين للقطاع؛
- دفتر خاص بمواعيد ومواقيت دخول وخروج الزوار مع تفاصيل مرافقيهم داخل الادارة؛

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

- المتابعة والاطلاع على استخدام الموظفين لأنظمة القطاع، ومراقبة اتصالاتهم؛
- التحديث الدوري لكلمات المرور واستخدام طرق أكثر تعقيدا في تشفيرها؛
- في حالة نهاية مهام أي موظف يجب شطبه من قائمة الأشخاص المسموح لهم بالدخول، استخدام النظام وتغيير كلمة المرور؛
- اختيار الموظفين بطرق تخدم النظام الأمني للإدارة وتجريم من يخول له الامر بالإضرار بالنظام المعلوماتي للقطاع في عقد التوظيف.

### ب. مستوى الأمن التقني

يهتم هذا المستوى من الامن بالبرامج المثبتة على أجهزة الحاسوب، والتي يجب حمايتها من اجل ضمان اشتغالها بالشكل الصحيح، وإلا سيكون هناك خلل في استخدام أنظمة الحاسب الالي، كما ان هناك مستويات مختلفة في الامن التقني حسب الأنظمة التكنولوجية والبرمجيات المستخدمة ومدى تطورها، رغم ذلك التباين التقني في استخدام هذا المستوى إلا ان هناك عناصر مشتركة يمكن أن نلخصها في ما يلي:

- أ- وسائل الامن المتعلقة بالتعريف؛
- ب- وسائل حماية سرية المعلومات الاستراتيجية؛
- ت- الجدران النارية؛
- ث- الامن القانوني؛
- ج- برمجيات كشف ومقاومة البرامج الضارة.

### الفرع الثالث: البعد الهجومي "التأثير"

يعتمد اكتمال ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري على الالمام بأبعاده الثلاثة، حيث يعتمد البعد الأخير "البعد الهجومي" في تطبيقه على عملية التأثير، وهو استراتيجية موجهة تركز على إلزامية تأثير القطاع السياحي من خلال هيئات معروفة بإعدادها للنظم والمعايير "Lobbying"، عن طريق العمل الضغطي في إدارة الحياة الاقتصادية للبيئة السياحية، حيث يسمح هذا الضغط بإعمال تغيير في القرار السياسي والاقتصادي للمحيط السياحي، وهنا تكمن نواة الذكاء الاقتصادي وعملية ادماجه في القطاع السياحي وفعاليته؛ في قدرته على تحقيق تأثير على البيئة الاقتصادية للنشاط السياحي الوطنية أو

## الفصل الثالث: مقارنة الذكاء الاقتصادي للقطاع السياحي الجزائري

الدولية، من خلال المعلومات السياحية التي تم تدارسها ومعالجتها، إذ يجب اعتماد متخذي القرار في القطاع السياحي الجزائري على نشر المعلومات الاستراتيجية المستهدفة للتأثير بها على بيئة النشاط السياحي كمتغير، ومنه فعالية الذكاء الاقتصادي في نقل حالة القطاع السياحي من الوضعية الساكنة الى الوضعية النشطة حسب الأهداف المسطرة.

كما سبق وشرنا الى انا مفهوم التأثير في هذا البعد يلتبس مع مفهوم الفساد لدى المدرسة الفرنكوفونية، لما قد يظهره من تجاوز للحدود من اجل تحقيق الأهداف المبتغاة، إلا اننا نرى من منظور المدرسة الانجلوسكسونية بإيجابية فعالية التأثير في هذا البعد؛ والذي يعتبر ذو نظرة إيجابية، وسمعة حسنة لدى العديد من التكتلات الاقتصادية الكبرى، والذي يتمحور حول هيئات يقومون بنشاطات فعالة، تؤدي الى خلق تأثير على السياسات او القرارات المتخذة من اجل فرض أو إعطاء الأولوية لتوجهاتهم ومصالحهم، ومنه فإن طبيعة هذا البعد هجومية في الذكاء الاقتصادي قانونية لا لبس حولها، كما أن التأثير لا يتنافى مع استحضار الروح الجماعية في تحقيق الفائدة العامة للأعوان المختلفين، بل ان هذه الروح الجماعية تبث روح الدفاع عن المصلحة العامة، وتضمن التمتع بقوى الجذب السياحية للمنطقة في مواجهة المنافسين وإمكانية انشاء تكتلات اقتصادية سياحية تحت مسميات مختلفة "افريقية، عربية" لكي تكون عملية التأثير اكثر ثقلا، ومنه تساعد القطاع السياحي الجزائري على التأثير في الفاعلين الاقتصاديين، وتمكين الحلفاء من تسيير أزمات بيئة النشاط السياحي، مع تعزيز التواصل الفعال في المنطقة، إن بث ونشر مبدأ التأثير في عملية اتخاذ القرار في القطاع السياحي الجزائري؛ يكون من باب استخدام تقنيات الضغط "lobbying"، والتي تبنى على أساس ضخ معلومات التأثير الاستراتيجية المحصلة في عملية اتخاذ القرار لصالح السياحة الجزائرية، التي من شأنها ان تؤثر بالإيجاب على وضعية البيئة الاقتصادية للسياحة وتخدم مخططات القطاع السياحي الجزائري.

### خلاصة الفصل الثالث

يتضح لنا من خلال الفصل الثالث، ان خيار الذكاء الاقتصادي لم يعد مجرد خيار تقني يتبناه القطاع السياحي لزيادة أرباحه، بل تصاعد ليكون مبدأ إداريا متكاملا، وإطاراً استراتيجياً حتمياً لإعادة صياغة مستقبل القطاع السياحي. في ظل بيئة عالمية تتسم بعدم اليقين والتقلبات المتسارعة، إن القطاع السياحي بطبيعته الهيكلية، يعد من أكثر القطاعات حساسية وتأثراً بالهزات الخارجية، سواء كانت أزمات اقتصادية، سياسية، أو صحية؛ وجائحة كورونا أكبر دليل على ذلك، ومن هنا برزت الحاجة الماسة لتبني منظومة الذكاء الاقتصادي كأداة للانتقال من فلسفة إدارة الازمات، التي تعتمد على رد الفعل المتأخر، إلى البعد الاستباقي لليقظة الاستراتيجية. والتي تقوم على قراءة المؤشرات الضعيفة قبل تحولها إلى تهديدات صريحة. ومنه فإنه على السلطات الجزائرية الاستناد على الركيزة الأساسية للذكاء الاقتصادي في إعادة الاعتبار للمعلومة، فالمفهوم التقليدي كان يعامل المعلومة على انها احصائيات وصفية، على عكس مقارنة الذكاء الاقتصادي والتي تعتبرها على انها المادة الأولية لإنتاج القوة التنافسية، وهو الفارق الحاصل فيما يمكن ان يلتقطه الذكاء الاقتصادي من تغيرات طفيفة في تفضيلات السياح، ومراقبة التطورات التكنولوجية المستخدمة لدى المنافسين. يتمتع الذكاء الاقتصادي برؤية ثاقبة. من خلال المعلومات تجعل القطاع السياحي يخترق غموض السوق السياحي؛ مما يقلل من مستويات المخاطرة الاستثمارية، ويعظم العوائد الاقتصادية من خلال توجيه الموارد نحو الفرص الأكثر جدوى وموثوقية.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

هَيَمَ التركيز على فكرة وفرة الإمكانيات في محاولات عديدة لترقية القطاع السياحي الجزائري، في إشارات إلى أن اتساع رقعة البلاد الجغرافية، وتنوع مناخها، وثراء تراثها الثقافي يسمح بتميز حتمي في السوق السياحي، إلا أن فجوةً مستمرةً ظلت قائمة بين هذه المقومات الهائلة والكامنة ومساهمتها الاقتصادية في عملية التنمية. وتفترض هذه الدراسة أن هذه الفجوة هي في الأساس "فجوة معلوماتية". ففي عصرٍ ترسم فيه البيانات الآنية، والتصميم الدقيق، والخوارزميات مسار السياحة العالمية، عمل القطاع الجزائري تاريخياً وفق "نموذج ثابت وبسيط" يتسم بجمع البيانات المجزأ واتخاذ القرارات قائمة على ردود الفعل، يمثل تطبيق الذكاء الاقتصادي تحولاً جذرياً عن هذا الإرث، إذ يمكنه ان ينقل نموذج قطاع السياحة الجزائري من حالة "العزلة المعلوماتية" إلى حالة "الترباط الاستراتيجي". حيث سيحقق القطاع السياحي عملية تحولٍ بالغة الأهمية، لا سيما مع خلال ما سعت الحكومة الجزائرية لتخطيطه ضمن المخطط الموجه للتهيئة السياحية آفاق 2030م وعمله الرامي إلى تنويع الاقتصاد بعيداً عن عائدات النفط والغاز، وجعل السياحة بديلاً استراتيجياً للنمو المستدام.

تُفضي نتائج هذا البحث إلى إدراك أن تبني الذكاء الاقتصادي في السياحة الجزائرية، ليس مجرد أداة رقمية تكميلية لقطاع السياحة الجزائري، بل هو بمثابة عملية متعددة الأبعاد من أجل فك القيود الكلاسيكية البيروقراطية المفروضة عليها. كما تتضمن استخلاص القيمة النوعية بدقة من التدفق الهائل للبيانات الناتجة عن حجوزات الفنادق، وأنماط الرحلات الجوية، وطلبات التأشيرات، والآراء والتعليقات الرقمية التي يتركها السياح على المنصات الرقمية. وفي سياق السوق الجزائرية تحديداً، يُشكّل الذكاء الاقتصادي آليةً تصحيحية لغموض السوق السياحي. فمن خلال نشر مستودعات البيانات الآلية ولوحات المعلومات التحليلية، تستطيع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والجهات المعنية من القطاع الخاص تجاوز مبدأ التخمين وردود الفعل. وبدلاً من فكرة الترويج العام، يُتيح الذكاء الاقتصادي تحديد منتجات سياحية بعينها تكون "عالية العائد"؛ - مثل استغلال مقومات سياحة المغامرات في الصحراء الكبرى، أو تحسين منتوجات السياحة العلاجية والحموية المطلوبين بشدة - وذلك من خلال تحليل اتجاهات الطلب السياحي في ضوء القدرات المحلية. تتيح هذه المعلومات الاستراتيجية تحسين الاستثمارات السياحية في البنية التحتية، مما يضمن أن تكون مشاريع تطوير الفنادق وتوسيع شبكة النقل مبنية على بيانات دقيقة بدلاً من كونها مجرد قرارات ارتجالية لتضخيم الميزانية العامة

للقطاع. علاوة على ذلك، في عالم يُمكن فيه لسمعة أي وجهة سياحية أن تُبنى أو تُهدم بفعل أي صيحة رائجة، يعمل الذكاء الاقتصادي كدرعٍ واقٍ ببعده الاستعلامي لسمعة الجزائر. فمن خلال تحليل المشاعر والاستماع الاجتماعي، تستطيع خلية اليقظة الاستراتيجية السياحية للذكاء الاقتصادي رصد التصور الدولي للبلاد لحظة بلحظة، مما يسمح بنشر قرارات ومعلومات بسرعة لمواجهة الروايات السلبية وتعزيز التجارب الإيجابية للسياح. كما أشرنا، أن تبني الذكاء الاقتصادي في قطاع السياحة الجزائري، جذير بأن يحدث تحولاً ثقافياً، إدارياً وتنظيماً للقطاع. فهو يتطلب تغييراً في العقلية البيروقراطية من عقلية تحتكر المعلومات كمصدر للسلطة إلى عقلية تشارك البيانات كمصدر للقيمة الجماعية. تُسلط هذه الدراسة الضوء على أن مصطلح "الذكاء" في الذكاء الاقتصادي يشير إلى القدرة البشرية على دمج هذه الرؤى الرقمية في استشرافٍ تنافسي. بالنسبة للجزائر، يعني هذا القدرة على التنبؤ بتأثير التحولات الجيوسياسية العالمية على تدفقات السياحة في البحر الأبيض المتوسط، واستباق الاحتياجات الموسمية للجالية الجزائرية في الخارج خلال فترات الذروة. وتوسيع نطاق حضور السياحة الجزائرية في البحر الأبيض المتوسط. يوفر الذكاء الاقتصادي البوصلة التحليلية اللازمة للحركة داخل البيئة التنافسية. فهو يحوّل قطاع السياحة إلى "قطاع منظم وممنهج" يتطور مع كل معلومة يتم جمعها، مما يضمن أن استراتيجية السياحة "الجزائر الجديدة" ليست مجرد رؤية على الورق، بل واقعاً ديناميكياً قائماً على البيانات قادراً على منافسة الوجهات السياحية الأخرى. ختاماً إن عملية ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي؛ ستبني ذلك الجسر الرابط بين تاريخ السياحة المضغوط في قدراتها الكامنة ومستقبلها كقوة سياحية عالمية، محوّلًا البيانات الخام إلى "الذهب الرقمي" لعصر ما بعد النفط.

### فحص الفرضيات:

نستعرض عند هذه الجزئية اختبار الفرضيات محل الدراسة كالاتي:

1. يعتمد مفهوم الذكاء الاقتصادي في سيرورته على بناء نظام معلوماتي محكم ينطلق من جمع المعلومة وصولاً إلى عملية اتخاذ القرار. فرضية صحيحة؛ ذلك ان غياب نظام معلوماتي يهتم بالبيانات السياحية يحول دون تحقيق مراحل الذكاء الاقتصادي والتي تركز على المعلومة.
2. تعتبر اليقظة الاستراتيجية بعداً مهماً من ابعاد الذكاء الاقتصادي حيث تنطلق من مبدأ الاستعلام بهدف الحماية والوقاية من الاخطار المتواجدة في المحيط. تتحقق هذه الفرضية في

- البعد الاستعلامي للذكاء الاقتصادي من خلال التردد للتهديدات والذبذبات التي من الممكن ان تشكل خطرا على القطاع أو المؤسسة محل الدراسة.
3. تلعب صناعة السياحة دور فعالا في عملية التنمية من خلال ما يعود به من آثار اجتماعية، ثقافية واقتصادية على الاقتصاد الوطني. فرضية محققة بتحفظ، إذ ان الآثار التي تناولناها في الفصل الثاني من خلال الآثار الإيجابية لصناعة السياحة تساعد على تحقيق تنمية مستدامة في حالة تأطير النشاط السياحي ومحاولة الحد من الآثار السلبية التي من الممكن ان تكون دافعا عكسيا يواجه التنمية المستهدفة.
4. تعتبر صناعة السياحة في الجزائر من أهم القطاعات التي ترمي الحكومة الى تطويرها وترقيتها من خلال المخططات والسياسات التي تتبناها، لإحلالها مكان قطاع المحروقات. فرضية صحيحة وذلك متجل في جهود الحكومة من خلال المخطط الموجه للتهيئة السياحية آفاق 2030م.
5. إدماج الذكاء الاقتصادي في قطاع السياحة يسمح بفتح أبواب الفرص في السوق السياحي، والتصدي للهجمات التي من الممكن أن تطيح باستقراره. فرضية محققة لان الذكاء الاقتصادي ينطلق من مبدأ الاهتمام بالمعلومة في عملية اتخاذ القرارات الصائبة والتنبؤ بفرص السوق الجديدة. بالإضافة الى مواجهة المخاطر التي من الممكن ان تعتري القطاع السياحي لما توفره اليقظة الاستراتيجية السياحية من خلال البُعد الاستعلامي.
6. لن تكون هناك نقلة نوعية في المنتج السياحي الجزائري إلا من خلال الالمام بالمعرفة السياحية المدروسة على صعيد التكوين، الاستثمار والتسيير الإداري للقطاع السياحي. فرضية صحيحة، حيث تكمن النوعية في غرس ثقافة الاهتمام بالمعلومة، والقضاء على منطوق قيمة المعلومة في احتكارها. بل تكون في مشاركتها مع من له الأولوية في استغلالها من اجل انتاج معرفة سياحية من خلال الذكاء الاقتصادي ومنه ترقية القطاع السياحي.
7. إن نجاح عملية ادماج الذكاء الاقتصادي في القطاع السياحي الجزائري تكمن في صرامة القطاع السياحي في اعتماد نظام معلوماتي محكم يكون تحت اشراف جهة إدارية متخصصة في الذكاء الاقتصادي. فرضية صحيحة، حيث إنه من المستحيل ان يكون بلد بحجم الجزائر

وتنوع المقومات التي تزخر بها على كل الأصعدة، ولا يتمتع بتميز حقيقي في السوق السياحي، ولا المساهمة الاقتصادية بارزة في عملية التنمية. سوى مجرد ردود أفعال لمحاولة التقليل من الأضرار الحاصلة. ذلك راجع للفجوة المعلوماتية التي تفصلنا عن واقع مسار السياحة العالمية، في عصر يعج بالبيانات، في مقابل انتظار وهو الأمر الذي يستوجب اعتماد نظام معلوماتي تحت إشراف خلية ذكاء اقتصادي تعالج المدخلات وتؤثر بمخرجاتها.

### نتائج البحث:

يمكن حوصلة نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ يعيش العالم تحول نوعي؛ من خلال انتقال الاقتصاديات الحالية من عصر المكننة والصناعات الى اقتصاديات القيمة الصفرية من مفهوم عدم اعتمادها على الصناعات الثقيلة في تحقيق الثروة؛
- ✓ لا يمكن للمقومات السياحية والامكانيات التي يحتوي عليها القطاع أن تجعل منه ميزة تنافسية في السوق إلا من خلال رسم استراتيجية ممنهجة تعتمد على المعرفة في اتخاذ قراراتها واستشراف مستقبلها؛
- ✓ ان استراتيجية الذكاء الاقتصادي تنتقل بالقطاع السياحي من فلسفة إدارة الازمات الى فلسفة إدارية وتقنية متكاملة من خلال ابعادها؛ الاستباقية الدفاعية والهجومية في آن واحد؛
- ✓ ان دفاعية الذكاء الاقتصادي للسياحة تحمي الصورة الذهنية للمقصد السياحي من حملات التشويه أو الشائعات التي قد تنتشرها أطراف منافسة عبر الفضاء السيبراني؛
- ✓ تكمن الوظيفة الهجومية للذكاء الاقتصادي من حيث القدرة على التأثير في توجهات الأسواق السياحية الدولية واختراق أسواق جديدة بناءً على تحليل دقيق لنقاط ضعف المنافسين، ونقاط القوة الكامنة في المنتج السياحي المحلي؛
- ✓ تبني نظام ذكاء اقتصادي للقطاع السياحي الجزائري؛ هو حتمية لا بد منها عاجلا أم آجلا من أجل صياغة مستقبل قطاع سياحي راق؛
- ✓ تبني نظام ذكاء اقتصادي فعال ينطلق من مبدأ إعادة الاعتبار للمعلومة لدى النظام السياحي؛
- ✓ ضعف الاستراتيجيات التطبيقية العملية للقطاع السياحي وعدم توافرها مع جمهور السياح المستهدف.

التوصيات:

استنادا على نتائج هذه الدراسة يمكننا ان نوصي بما يلي:

- وجوب الاستعانة بالخبرات الأجنبية والمؤسسات السياحية التنظيمية الكبرى من أجل ربح الوقت والركب مع التطور السريع الحاصل في العالم؛
- استغلال ما تتمتع به الجزائر من اسبقية في المقومات السياحية وقوة ديمغرافية، من اجل توجيه عجلة التنمية والتحول من اقتصاديات الريع الى اقتصاديات الخدمات المعرفية خصوصا؛
- التركيز على مستوى الخدمات السياحية التي تتماشى مع التدفقات السياحة وعدم الانسياق وراء الرفاهية والفخامة؛
- استهداف التكوين في المجال المتداخل بين الذكاء الاقتصادي والقطاع السياحي؛
- محاولة التركيز على المنافسة السياحية من خلال المقومات التي تتميز بها السياحة الجزائرية دون الانسياق وراء ما ينتجه المنافسون من خدمات سياحية؛
- ضرورة تنمية ثقافة الوعي السياحي لدى افراد المجتمع والناشطين في المجال السياحي، والحث على التفاعل الإيجابي مع التعليقات والمنشورات الترويجية للقطاع السياحي على المواقع الالكترونية؛
- السعي من اللحظة في محاولة لتبني نظام ذكاء اقتصادي سياحي يخدم المعلومة السياحية من خلال استغلال بيانات السياح؛

آفاق البحث:

من خلال الجهود المتواضعة التي قمنا بها في هذه الدراسة، ارتأينا الى ان تكون آفاق مستقبلية للبحث يمكن أن نذكر بعضها كما يلي:

- دور الذكاء الاقتصادي في توجيه الاستثمارات السياحية.
- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين التدفقات السياحية -دراسة حالة الجزائر-.

- واقع اليقظة الاستراتيجية في القطاع السياحي - حالة الجزائر.-
- دور الذكاء الاقتصادي في ترقية التنافسية السياحية.

## قائمة المراجع

المراجع

العربية:

المصحف الشريف "رواية ورش".

أ. الكتب:

1. أبو رمان اسعد حامد، أبي سعيد الديوهجي، التسويق السياحي والفندقي، المفاهيم والأسس العلمية، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
2. أبو عبد الله محمد بن احمد بن ابي بكر بن فرح الانصاري الخزرجي شمس الدين القرطبي، الجامع لأحكام القرآن - تفسير القرطبي -، تحقيق أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش، دار الكتب المصرية، القاهرة الطبعة الثانية، 1964م.
3. ابو نبعة عبد العزيز، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق ن و ت، الأردن، 2005.
4. الباز أنور، التفسير التربوي للقران الكريم، المجلد الأول، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
5. البراوري نزار عبد المجيد، احمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
6. بظاظو إبراهيم خليل، الجغرافيا السياحية "تطبيقات على الوطن العربي"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
7. تعريب سرور، علي ابراهيم سرور، ادارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
8. جليلة حسن حسنين، اقتصاديات السياحة، جامعة الإسكندرية، مصر، دون سنة النشر .

9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الثقافة، ديوان حماية وادي ميزاب، دليل المواقع والمعالم التاريخية وادي ميزاب، دون سنة النشر.
10. حمدي عبد العظيم، اقتصاديات السياحة - مدخل نظري علمي متكامل، مكتبة الزهراء للشرق، 1997.
11. خالد بن سليمان الغثير، محمد بن عبد الله القحطاني، امن المعلومات بلغة ميسرة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك سعود، مركز التميز لأمن المعلومات، 2009.
12. الخصري محسن أحمد، التسويق السياحي مدخل اقتصادي متكامل، مكتبة مدبولي، القاهرة 1989.
13. الخصري محسن احمد، التسويق السياحي مدخل اقتصادي متكامل، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1989.
14. الديوان الوطني للسياحة، الهقار - التاسيلي، أكبر متحف في العالم على الهواء الطلق، بدون سنة النشر، الجزائر.
15. ذيب بن عياض القحطاني، أمن المعلومات، إصدارات مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2015.
16. الروبي نبيل، التخطيط السياحي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 1987.
17. سراب الياس، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
18. السكر مروان، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1991.
19. سويدان نظام موسى، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص226.
20. السيسي ماهر عبد الخالق، صناعة السياحة الأساسيات والمبادئ، مطابع الولاء الحديثة، مصر، 2003.

21. شحاتة حسن احمد، التلوث البيئي وإعاقة السياحة، ط1، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، 2006.
22. صلاح الدين عبد الوهاب، السياحة الدولية، مطبعة الزهران، القاهرة، 1990.
23. الطائي حميد، محمود الصميدعي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث -مدخل شامل، دار البازوري، الأردن، 2006.
24. الظاهر نعيم، سراب الياس، مبادئ السياحة، دار المسيرة، عمان، 2007.
25. عبوي زيد منير، الاقتصاد السياحي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
26. على حسن سوزان، الأجهزة والمنظمات السياحية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
27. غرايبة خليف مصطفى، السياحة البيئية مع التركيز على الوطن العربي بشكل عام الأردن بشكل خاص، دار ناشري للنشر الالكتروني، عمان، الاردن، 2012.
28. فولفانج بارون، ترجمة وتعريب المركز الثقافي للتعريب والترجمة، السياحة والفنادق - السياحة تخطيط وتسويق، الكتاب 2، دار الكتاب الحديث، دراية، الجزائر، 2011.
29. فولفانج بارون، ترجمة وتعريب المركز الثقافي للتعريب والترجمة، السياحة والفنادق - تنظيم السياحة والمنظمات السياحية، الكتاب 1، دار الكتاب الحديث، دراية، الجزائر، 2011.
30. ماهر عبد العزيز، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. 2007، ص 22
31. محمد الانصاري آسيا، ابراهيم الدعواد، إدارة المنشأة السياحية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002.
32. المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق ن و ت، الأردن، 2005.
33. مقابلة خالد، علاء السرابي، التسويق السياحي الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.

34. ملوخية احمد فوزي، اقتصاديات السياحة، مكتبة بستان المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2005.
35. ملوخية أحمد فوزي، التنمية السياحية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى 2007.
36. منديل عبد الجبار، اسس التسويق الحديث، دار الثقافة، ن و ت، الاردن، 2002.
37. الهيئة العليا للسياحة، الإجازات الدراسية وتنمية السياحة الوطنية: الأهداف والآثار والبدائل، دون دار نشر، رجب 1425هـ.
38. وزارة تهيئة الاقليم البيئية والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025، الكتاب 1، جانفي 2008.
39. وزارة تهيئة الاقليم البيئية والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025، الكتاب 2، جانفي 2008.
40. وزارة تهيئة الاقليم البيئية والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025، الكتاب 3، جانفي 2008.

#### ب. الاطروحات والرسائل:

41. انجشايري سامية، الذكاء التسويقي ومساهمته في تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتسويق المستدام -دراسة حالة مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية-، أطروحة دكتوراه، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2016-2017.
42. أنيسة امزيان، دور الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لانعكاسات وتحديات العولمة دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.
43. بعابشة نجيب، أهمية تنمية القطاع السياحي وأثره على الاقتصاد الوطني - دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس، المغرب - ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2012/2013.

44. بوريش احمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان )، أطروحة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد -تلمسان- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2018-2019.
45. تفرقيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015.
46. حمو مريم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة ام البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013/2014.
47. حميدوش أحمد، الذكاء الاقتصادي "فهمه وإنشأؤه وتأصيله واستعماله"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر -3- ، 2014 .
48. خالد طالبي، دور الذكاء الاقتصادي في تطوير القطاع الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، 2021-2022.
49. دمال نوال، الإستراتيجية الترويجية واسهامتها في تسويق السياحة الداخلية - دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة ONT - ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، 2009/2010.
50. رماضنية عبد العزيز، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات دعم الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017/2018.
51. زياني غوتي بومدين، مكانة السياحة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الجديدة -حالة الجزائر-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999-2000.

52. سعيد بن دنيدينة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الاعمال "دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020.
53. شهرة بوزليفة، أهمية الذكاء الاقتصادي في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، 2023-2024.
54. صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2017.
55. عبد الجبار جبار، السياسات السياحية في الجزائر دراسة تحليلية ( 2000/2025)، مذكرة ماجستير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2009.
56. عشي صليحة، الأداء والأثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر وتونس والمغرب، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012 / 2011.
57. علاوه سلمى، دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2017.
58. علمي لزهري، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر -3، 2016-2017.
59. فيلالتي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات "دراسة حالة المؤسسات الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية" مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2013-2014.

60. قرون نورهان، أهمية اليقظة الاستراتيجية وأثرها على متلازمة ارق المعلومات، دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020.
61. قعيد لطيفة، السياحة الخضراء كآلية لتحقيق تنمية سياحية مستدامة (دراسة حالة الجزائر مع الإشارة إلى بعض النماذج)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014/2013.
62. قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012/2011.
63. كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية بويرة، رسالة ماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2014/2013.
64. كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2003.
65. محمد رقامي، اثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- ، أطروحة الدكتوراه، جامعة باجي مختار -عنابة-، 2015/2014.
66. مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية لمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة فريثال عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015.
67. مقاويب منصف، الذكاء الاقتصادي دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار -عنابة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011.

68. ميمون محمد، دور الاستثمار في راس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال، أطروحة دكتوراة، جامعة احمد بن يحيى الونشريسي تسمسيلات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020.
69. هدير عبد القادر، التسويق السياحي ودوره في ترقية الخدمات السياحية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
70. هدير عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وأفاق تطورها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2005.
71. وزاني محمد، السياحة المستدامة واقعها وتحديتها بالنسبة للجزائر - دراسة القطاع السياحي لولاية سعيدة حمام ربي -، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010.
72. وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الإقليم - دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيو تكنولوجية في الجزائر -، اطروحة دكتوراه، جامعة باتنة -1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016-2015.

### الدراسات والتقارير:

73. ابوبكر بوسالم، إلياس الهناني فراح، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد الأول، جويلية 2017.
74. بلحوت عبد المجيد، وآخرون، واقع وافاق الذكاء الاقتصادي في الجزائر، الملتقى العلمي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، 12 و13 نوفمبر 2017م.
75. بلعجوز حسين، وآخرون، واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة، جامعة المسيلة، دون سنة نشر.

76. بن السعدي جمال، وآخرون، اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، مداخلة، ملتقى حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة يومي 12-13 نوفمبر 2017، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-.
77. بن الطيب إبراهيم، أهمية أمن نظم المعلومات لدى المؤسسات الاقتصادية الحديثة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 03، مارس 2018.
78. بوزليفة شهرة، غلاب نعيمة، واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية حجر السود بسكيكدة- ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ديسمبر 2019، المجلد 06، العدد 03.
79. الحاج سالم عطية، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مارس 2018، العدد 33.
80. خلفاوي شمس الضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013.
81. رحموني احمد، برامقي رضية، إجراءات دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 01 العدد 02، 2018.
82. ساهل سيدي محمد، السياحة وأهمية التسويق، المجلة الاجتماعية والإنسانية، العدد 03، 2003.
83. سعدي يحي، سليم عمراوي، مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية/ حالة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، 2013.
84. سمية ناصري، شافية حاج، نموذج مقترح لواقع تطبيق عناصر الذكاء الاقتصادي -دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، مارس 2019، المجلد 04، العدد 01.
85. كواش خالد، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا - العدد الاول، 2004.

86. لمروس مريم، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، سبتمبر 2019
87. المشيخي احمد سليمان، السياحة كعامل للمحافظة على التراث الثقافي والطبيعي، كلمة الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، أعمال المنتدى العربي حول السياحة، الجزائر، 18-1999/10/20.
88. نجده محمد عبد الرحيم جدي، مفهوم الذكاء في التراث الإسلامي، مجلة العلوم والبحوث الإسلامية، المجلد 16، 2015.

**ت. مواقع الانترنت:**

- www.mta.gov.dz .89
- www.ojt.dz .90
- News.travelerpedia.net .91
- www.startimes.com .92
- www.yementourism.com .93
- www.ahram.org.eg .94
- www.untourism.int .95
- www.noaa.gov .96
- www.sis.gov.eg .97
- www.arab-tourismorg.org .98
- www.apec.org .99
- www.untourism.int .100
- wttc.org .101
- Dictionary.cambridge.org .102
- www.dataversity.net .103
- www.tableau.com .104

www.eure.gouv.fr	.105
www.madrimasd.org	.106
www.cigref.fr.	.107
hbr.org	.108
www.cipherbsc.com	.109
www.wikipedia.org	.110
Almaany.com	.111
www.media.unwto.org	.112

بالفرنسية

**A. Ouvrages**

113. Alice Guilhon, Nicolas Moinet, **Intelligence Economique, S’informer, se protéger, influencer**, Pearson, France, 2016.
114. Alice Guilhon, Nicolas Moinet, **Intelligence Economique, s’informer, se protéger, influencer**, Pearson, France, 2016.
115. Cigref, **Intelligence économique et strategique ; les systèmes d’information au cœur de la démarche**, 2003.
116. DGIEEP, **Manuel de formation, Intelligence économique en Algérie**, Ministère de l’industrie de la PME et de la promotion de l’investissement, document de référence, septembre 2010, réalise en collaboration avec le cabinet Vieltech, Algérie, Alger. 2010

117. Francois Jakobiak, **le Management de l'information et des connaissances**, Secrétariat Général de la Défense Nationale – Mission du Haut Responsable a l'intelligence économique, 2005.
118. Frank Bournois, Pierre-Jacqueline Romani, **L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises**, Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Economica, paris, 2000.
119. Henri Martre, **Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises**, La Documentation Française, Février 1994.
120. Huguette DURAND, **ECONOMIE POLITIQUE DU TOURISME**, librairie générale de droit et de jurisprudence, paris, France, 1994.
121. IDeTra, **Intelligence économique; un guide pour debutants et particiens**, Communautés européennes, 2002.
122. Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise, **les yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? études 3IE**, EPITA, France, 2001.
123. Isabelle Frochot, Patrick le Goherl, **le Marketing du tourisme**, Dunod, Paris, 2007.
124. Jean stafford, **Micro-économie du tourisme**, Edition presse de l'universite de Qubec Canada 1996
125. Joel Raboteur, **Introduction A L'économie Du Tourisme**, L'Harmattan, paris, France, 2000.
126. l'institut Atlantique d'Aménagement du Territoire, **la veille stratégique. du concept a la pratique**, Note de synthèse de l'institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT), juin 2005.

127. Lillian, Bensalhel, **introduction a l'economie du service**, presse universitaire de gronoble, paris, 1997.
128. Lozato–Giotart Jean–Pierre, Leroux Erick, Balfet Michel, **Management du Tourisme**, PEARSON, 3eme édition, France, Paris, 2012.
129. Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi ,**Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique**, Base de connaissance, 02/2009, p9
130. Ministère de l'Education et de la Recherche et de la technologie, LESCA, **Veille strategique. concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique**, Grenoble, France, 1997.
131. OCDE, politique **du tourisme et tourisme international dans les pays de l'OCDE 1992–1993, etude spéciale «Tourisme et emploi »**, paris, France, edition 1995.
132. Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Mangement**, pearson education, France, Paris.
133. Philippe Gloaguen, **Délégction interministerielle a l'Intelligence Economique (D2IE)**, Hachette, Italie, 10–2012.
134. Philippe Gloaguen, **le guide de l'intelligence économique**, hachette tourisme, 2012.
135. Philippe Gloaguen, **le guide du routard, le guide de l'intelligence économique**, Hachette livre(hachette tourisme), 2012.

136. Robert Lanquard, **Le Marketing Touristique**, serie que sais- je, PUF, Paris, p 12.
137. Robert LANQUARD, **Le Tourisme international**, serie que sais- je ?, PUF, France, 1995.

### B. Thèses et mémoires:

138. Ayachi Haythem, **veille strategique et construction des sens**, Université de Savoie, article n 04-17, Aout 2004.
139. Babajide S. Afolabi. **La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur**, Thèse Doctorat de l'Université Nancy 2, 2007.
140. Emeric Saltet, **L'intelligence Economique au service de la gestion des risques et des crises : la crise d'Air Canada**, mémoire de MBA, Ecole des Science de la Gestion, Univesite du Québec a Montereal, juillet 2006.
141. Frédérique Peguiron, **Application de l'intelligence économique dans un système d'information stratégique universitaire**, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'université Nancy 2, 2006.
142. Loïc HARRIET, **l'intelligence economique a la Lumiere des concepts manageriaux**, Universite de Bordeaux, 2014.
143. Louise-Anne Thevoz, **Mise en place d'in dispositif de veille strategique et aide a la gestion des connaissances pour la fondation**

**Qualife**, Haute ecole de gestion Genève, thèse de magistère HES, Geneve, 2020.

144. Stephanie Dameron, Lionel Garreau, **De l'intelligence economique a l'intelligence strategique**, L'Universite de Paris Dauphine, 2014.

145. Stéphanie Savina, **De la veille a l'intelligence économique : indexation qualitative et gestion des risques pour l'industrie pharmaceutique : application a la transgénèse animale**, thèses pour obtenir le grade de docteur, l'Université Paris-EST, 2010.

### C. Books :

146. Cindi Howson, **Successful Business intelligence**, second edition, Mc Grew Hill Education, New York, 2014.

147. Deepak Pareek, **Business intelligence for Communications**, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, New York, 2007.

148. Drew Bentley, **Business Intelligence and Analytics**, Library Press, 5 penn plaza, 19 floor , New York, NY 1001, USA, 2017.

149. Larissa T. Moss, Shaku Are, **Business Intelligence Roadmap: The complete Project Lifecycle for Decision Support Applications**, Addison Wesley, USA, 2003.

150. Mathieson and Wall, **Tourism Economic physical and social impact**, Longman, LONDON, and New York 1981.

151. United Nations, **International Recommendations for Tourism Statistics**, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division, Series M No. 83/Rev.1, New York, 2010,

152. UNWTO, **Basic Documents, Volume 1–, Statues, Rules of Procedure, Agreements**, printed by the UNWTO, Madrid, Spain, Eighth Edition, September 2023.
153. Wilfried Grossmann, **Stefanie Rinderle–Ma, Fundamentals of Business Intelligence**, Springer Heidelberg, 2015.
154. Wolfram Höpken and Matthias Fuchs, **Business Intelligence in Tourism**, handbook of e–tourism, Springer Nature Switzerland, 2021.

**D. Theses:**

155. Rei Shahini, **Business Intelligence in the hotel Industry**, Master degree, department of informatics Linnaeus University, Sweden, 2020.

**E. Research papers:**

156. Romeu Sequeira, and others, **Business Intelligence Implimentation Roadmap for Hospitality and Tourism Industry**, Wroclaw University of Economics and Business, Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, 2023.