



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الاتصال السياحي موسومة ب:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمة السياحية
- وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار نموذجاً -

إشراف الدكتورة:

* نفوسي مرتاض لمياء *

إعداد :

* بوخریصة فايضة *

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ".... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة التي لم تبخل عليّ بنصائحها وتحفيزاتها التي تبث الثقة والاستمرار فكانت خير عون بعد عون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذه الدراسة.

كما أشكر جميع القائمين على "وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار" بصفة عامة وفرع "ولاية مستغانم" بصفة خاصة الذين لم يبخلوا عليا في مد يد المساعدة فجزاكم الله خيرا. والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة. وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

- أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء وعرقان إليكما، أدامكما الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتي.....

والديّ العزيزين

- إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشركهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي سندا وعونا أخوتي وأخواتي.

- إلى أعلى وأعز من عرفتهم على وجه الأرض والذين أكرموني بحبهم وحنانهم أطال الله في أعمارهم جميعا جداي العزيزين وجدتي الغالية.

- إلى كل من شاركني أفراحي وأحزاني وكانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة من كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه.

- وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من الأصدقاء، والأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة الطيبة..... جزاكم الله جميعا عني خير الجزاء.

- وشكرا...

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس

مقدمة

أ

الإطار المنهجي والمفاهيمي

15-14 الدراسة الاستطلاعية
16-15 الدراسات السابقة
16 أسباب اختيار الموضوع
16 أهمية الدراسة والهدف منها
17 تحديد الإشكالية
18 تحديد الفرضيات
20-18 تحديد المفاهيم
20 طبيعة الدراسة :
21 التقنية المستخدمة
23-22 مجتمع البحث، المعاينة، العينة
23 حدود الدراسة
24-23 المقاربة النظرية
25 صعوبات الدراسة

الإطار النظري

الفصل الأول: الوكالات السياحية تعريفها، مهامها وتنظيمها الداخلي.

28 تمهيد
30-28 تعريف وكالات السياحة والأسفار وأنواعها
34-31 إدارة الوكالات السياحية ومهامها
36-34 التنظيم الداخلي للوكالات السياحية

36..... خلاصة

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية

38..... تمهيد:

41-38..... أهمية اليقظة الاستراتيجية ومميزاتها

49-41 إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة السياحية

53-50..... دور اليقظة الاستراتيجية السياحية

53 خلاصة

الإطار الميداني

55..... تمهيد

59-56..... البطاقة الفنية لووكالة الزعاطشة

61-60..... خصائص العينة

الفصل الأول: معرفة المؤسسات السياحية الجزائرية بدور وأهمية اليقظة الاستراتيجية.

62..... تمهيد

69-62..... عرض وتحليل النتائج

70 استنتاج

الفصل الثاني: وكالات السياحة والأسفار تسعى الى تطبيق آليات اليقظة الاستراتيجية من أجل تحسين مستوى خدماتها.

71 تمهيد

82-71..... عرض وتحليل النتائج

83-82..... استنتاج

الفصل الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية القطاع السياحي بالجزائر.

84..... تمهيد

88-85..... عرض وتحليل النتائج

88..... استنتاج

90-89	استنتاج عام
92-91.....	مقاربة النتائج بالفرضيات
98-94.....	خاتمة
100-99.....	توصيات الدراسة
105-102	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

مقدمة

الإطار النظري

مقدمة

تشهد الحقبة الزمنية الآنية مجموعة من التحولات المتلاحقة والمتسارعة وهذا بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أدت إلى ظهور العالم كقرية صغيرة تسودها المنافسة القوية والصارمة. وعلى إثر هذه التغيرات، صار عالم الأعمال يعيش توجها جديدا يعتمد أساسا على المعلومات في كل الميادين، وهذا نظرا للتقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يشهد تطورا متواصلا ما أسفر تزايد حدة المنافسة التي أضحت تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع الدول وكافة القطاعات. ولهذا، ألحّت الضرورة مؤسسات اليوم لا سيما السياحية منها مسايرة نهج التطور التكنولوجي والمعلوماتي معًا لمزامنة هذا التوسع الحاصل بهدف ضمان ديمومة نشاطها وتدعيم قدراتها التنافسية.

وقد صاحب هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات بروز مفاهيم وأساليب جديدة التبنى في مجال

إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات اليوم. ولعل من أهم هذه الديباجات حديثة النشأة

وخصوصا في العالم العربي نجد اليقظة الاستراتيجية التي تعتبر نمطا ومنهجا معلوماتيا منظما تعتمد

عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات.

وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيرورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات

من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها، وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي

الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات المؤسسة السياحية.

وفي ظل تلك الظروف السائدة يتحتم على الشركات السياحية أن تقوم بتطوير نفسها وأن

تتعاون مع بعضها البعض وأن تحسن من خدماتها وتطورها وأن تحسن انتقاء وتدريب

الموارد البشرية التي تعمل بها وأن تطور من نظم إدارتها استعدادا لمواجهة هذه التغيرات

الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

مقدمة

كما ينبغي عليها أن تعدل من نشاطاتها وأدائها الأمر الذي يستدعي بحثها وترصدها للمعلومات، فالمعلومة هي مورد جوهري لإحداث التغيير والتحكم الجيد في زمام الأمور. وبالتالي، فإن عملية اليقظة الاستراتيجية تعد أحد المنافذ والسبل التي تتيح للمؤسسة السياحية الجزائرية اليوم مواكبة مختلف التطورات والتغيرات اللامتناهية في سوق السياحة العالمية.

والسياحة في الجزائر اليوم، بدأت تشق طريقها نحو التطور كصناعة حيوية، وهذا ما يتطلب تضافر الجهود والعمل والاجتهاد على كافة المستويات من أجل الحفاظ على الميزات التنافسية للمؤسسات السياحية واحتلالها مكانة في سوق السياحة الوطنية والعالمية. ولتحقيق هذه الأهداف ولضمان استمرارية هذه المؤسسات لابد من تبنيها آليات من شأنها تحقيق ذلك، انطلاقاً من مراحل متكاملة والتي تبدأ من تعقب وجمع المعلومات من المحيط الداخلي والخارجي ومن ثم معالجتها وتحليلها واستغلالها في الأخير من طرف أصحاب القرار لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين في مستوى الخدمات والانفراد أحياناً ببعض المميزات والعمل على معرفة وتلبية الرغبات المتغيرة للسائحين ومحاولة استقطاب زبائن جدد والحفاظ على سمعتها ومكانتها في مضمار المنافسة.

وتكمن أهمية موضوع الدراسة في أنها تعالج أحد المواضيع الحديثة في مجال الصناعة السياحية، يكمن في أهمية ودور اليقظة الاستراتيجية كألية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة السياحية الجزائرية وتحسين خدماتها لتلتحق بركب السياحة العالمية المتقدمة، وكيف يمكن للمؤسسة السياحية الجزائرية أن تترصد وتتعبق مختلف المستجدات المتعلقة والمرتبطة بالنشاط السياحي سواء على المستوى الوطني أو حتى العالمي ومحاولتها معالجة هذه المعلومات باحترافية لإحراز التقدم والتغيير والتميز على مستوى خدماتها.

مقدمة

ونظرا لما يمكن أن تحرزه هذه الصناعة للبلاد ولاسيما في الدخل الوطني وإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بات من الضروري على المؤسسات السياحية اليوم تبني آلية جديدة والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية لخلق مكانة لها في سوق السياحة الوطنية والعالمية، من خلال التعقب والترقب لكل ما يحصل على مستوى بيئتها أولا بأول. ونظرا لأهمية الموضوع وتناوله من طرف بعض المهتمين والخبراء الاقتصاديين واتفاقهم على حتمية تبني الجزائر اليوم بما يسمى "اليقظة السياحية" لإحراز التغيير ودفع عجلة التنمية لقطاع السياحة بالجزائر، ومن أجل ذلك رأينا ضرورة التطرق في دراستنا لموضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الخدمات السياحية.

واعتمدنا في مذكرتنا على الخطة التي كانت افتتاحيتها مقدمة عامة، ومن ثم تلاها الإطار المنهجي والمفاهيمي، كما حاولنا توجيه النظر بعده إلى الجانب النظري للدراسة الذي هو امتداد للأبحاث والدراسات السابقة وللإلمام بالموضوع حيث ارتكزنا على فصلين، الأول بعنوان "الوكالات السياحية تعريفها، مهامها وتنظيمها الداخلي" وتتدرج تحته ثلاثة عناصر: تعريف وكالات السياحة والأسفار وأنواعها، إدارة الوكالات السياحية والأعمال التي تقوم بها، التنظيم الداخلي للوكالات السياحية. أما الفصل الثاني فكان بعنوان اليقظة الاستراتيجية وهو بدوره تضمن ثلاثة عناصر رئيسية وهي: أهمية اليقظة الاستراتيجية ومميزاتها، إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة السياحية، دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات السياحية. وخلاصة لكل فصل. أما الإطار الثالث فهو الإطار الميداني وهو توظيف هذه الجوانب النظرية وإدراجها إلى أعمال إجرائية ميدانية، وقد شمل محورين إثنين، الأول بطاقة فنية وتقنية لوكالة "الزعاطشة للسياحة والأسفار" والثاني عرض وتحليل المقابلات بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات المتوصل إليها ثم الخاتمة، وفي الأخير تقديم توصيات هامة، قائمة المصادر والمراجع، فالملاحق.

الإطار المنهجي والمفاهيمي

1/ الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية أو الكشفية الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها مما يساعد الباحث على صياغة مشكلة البحث صياغة أدق، كما أنها تمكن الباحث من استقصاء المعوقات والعقبات التي تعترض سير تنفيذ إجراءات الدراسة وإيجاد الحلول المناسبة لها، تسمح له بالتعرف على عينة بحثه وتجريب أدوات بحثه عليها، كما أنه يعيد النظر في أدوات جمع البيانات.

وباعتبار الدراسة الاستطلاعية أولى خطوات البحث تمثلت انطلاقة دراستنا في النزول الى الميدان كمرحلة أولية كشفية وهذا بإجراء مجموعة من المقابلات الميدانية مع بعض الموظفين بالوكالات السياحية "وكالة الزعاطشة للسياحة والسفر" عن موضوع **اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الخدمات بالوكالات السياحية**. فقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين حول موضوع اليقظة الاستراتيجية وجمع المعلومات عن المؤسسة والبحث عن كل التطورات وواقع المؤسسة وحتى خارجها، وعن طبيعة الخدمات التي تقدمها وعلى أي أساس تضع الوكالة عروضها وخدماتها للجمهور.

وتمثلت نتائج الدراسة الاستطلاعية المتحصل عليها فيمايلي:

- هناك اهتمام من الموظفين بتدفق المعلومات والحصول عليها وتتبعهم لمختلف التطورات الحاصلة في مجال السياحة والأسفار، فهي تلعب دورا هاما في رسم السياسات والخطوط العريضة للوكالة في تحقيق أهدافها.
- أفراد العينة في ترقب مستمر للأوضاع السائدة في مجال السياحة والأسفار وهم على دراية تامة بأهمية المعلومات في هذا المجال ولكنهم يجهلون أنهم بهذا الفعل يقومون بعملية اليقظة الاستراتيجية كمفهوم علمي وأكاديمي.
- كما تسعى الوكالة من خلال تتبعها المستمر للتغيرات والمعلومات الجديدة، التنبؤ واقتراح حلول مستقبلية من شأنها تقادي العراقيين وتعزيز ثقتها بزبائنهم والعمل على اكتساب زبائن جدد من خلال العمل على تحسين خدماتها وتقديم الأفضل في سوق السياحة والأسفار من خلال مشاريع مواكبة للعصر وكافة التطورات الحديثة.

- وعليه الوكالات السياحية تعمل على تتبع مختلف التطورات الحاصلة في مجال السياحة والأسفار معتمدين على اليات اليقظة والترقب المستمر والدائم في مجال السياحة والسفر.

2/ الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة مصدرا مهما للباحثين، إذ تساعدهم على تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم. وفيما يلي، سيتم عرض ما تم الحصول عليه من دراسات التي لها علاقة بموضوع البحث.

من بين الدراسات التي عالجت موضوع اليقظة الاستراتيجية سابقا:

- كرومي سعيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بعنوان " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية "مقارنة بين موبيليس جيزي ونجمة"، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير سنة 2009/2008، ومن خلال بحثه توصل الى أنه من خلال المؤسسات الثلاثة لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منتظم ورسمي وخاصة مؤسسة موبيليس التي تقتصر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي.

- علاوي نصيرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان " اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، "دراسة حالة مؤسسة موبيليس" سنة 2010/2011، من خلال السؤال الموالي: " كيف يمكن لليقظة إحداث التغيير للمؤسسة؟" ومن بين نتائج هذه الدراسة أن التغيير أمر محتوم بالمؤسسة ولا يمكن تجاهله بل يجب مواجهته بإدارة تغيير محكمة، للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية. ويؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، إلا أنه مازالت المؤسسة الجزائرية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.

نلاحظ من خلال هذه الدراسات السابقة أن الدراسة الأولى خصت اليقظة الاستراتيجية ودورها في تفعيل قرارات المؤسسة وأما الدراسة الثانية فقد سلّطت الضوء فقط على دور نظام

الاطار المنهجي والمفاهيمي

اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير في المؤسسة، ونحاول أن نضيف من خلال موضوع بحثنا معالجة وعرض لمزايا إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة السياحية وتبيان دورها في تحسين الخدمات والمساهمة في دفع عجلة التنمية السياحية بالجزائر.

3 / أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الخدمات بالمؤسسات السياحية الجزائرية لما لها من دور كبير في تحقيق التنمية السياحية: فالسوق العالمية للسياحة اليوم تشهد تطورات مختلفة وخدمات جد متطورة في مجال السياحة والأسفار، وبلد كالجزائر وما تزرخر به من مؤهلات سياحية يمكنها أن تتنافس كبريات الدول في هذه الصناعة اذا ما أولت الاهتمام لهذا القطاع و تحديث للمؤسسات السياحية و العمل على الرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

ومن بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- تُعد اليقظة الاستراتيجية من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة لاسيما اليقظة السياحية بالجزائر، جلبت فضولنا العلمي للبحث فيها.

-الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك و تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات

السياحية الجزائرية.

-ندرة البحوث في هذا الموضوع في الجزائر. لاسيما في قطاع السياحة خصوصا.

4/أهمية الدراسة والهدف منها:

تتلخص أهداف موضوع البحث في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والمؤسسات الاقتصادية لاسيما السياحية منها.

- عرض مزايا وأليات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية السياحية.

- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة لتطوير وتحسين خدمات المؤسسات السياحية الجزائرية.

- محاولة تحسيس المؤسسة السياحية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية وجودة الخدمات وتحسينها ودورها في التنمية السياحية بالجزائر.

5/ تحديد الإشكالية:

ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لاسيما السياحية منها تعاني اليوم من التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات السياحية يحدد تبعاً لمدى تنبئها وتأقلمها مع محيطها، وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها، إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية.

ولهذا، تستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال حيث أصبحت المعلومة مورداً جوهرياً لا يستهان به والتحكم في رصدها وحسن استعمالها يعد من نقاط القوة لدى المؤسسة. وبالتالي، فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات السياحية الجزائرية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص للمؤسسة والتقليص من حجم الأخطار وتجنب التهديدات الممكنة، وكذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، في سوق السياحة والأسفار العالمية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرارية المؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول.

ولإحراز المؤسسة السياحية الجزائرية بمختلف أنواعها وأحجامها هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها والذي يسهم بدوره في توفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والذي يساعد على توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة، من خلال تحسين خدماتها والرفع من مستوى التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة في مجال السياحة والسفر. لكن ما لمسناه من خلال نزولنا إلى الميدان وإنجاز هذه الدراسة أنه حقا المؤسسات السياحية ولاسيما وكالات السياحة والسفر بالجزائر تهتم بمصادر المعلومات وترقبها المستمر لمختلف التغيرات الاقتصادية الحاصلة في مجال

الاطار المنهجي والمفاهيمي

السياحة، إلا أنها تفتقد المعايير الأكاديمية والآليات لما يسمى باليقظة الاستراتيجية السياحية ودورها في تحسين مستوى الخدمات بها. وبناء على ما تقدمنا به نطرح السؤال التالي:

○ كيف تسهم اليقظة الاستراتيجية في تحسين مستوى الخدمات بالمؤسسات

السياحية؟

6/ صياغة الفرضيات:

وللإجابة عن سؤال البحث قمنا بتحديد مجموعة من الإجابات المحتملة والمؤقتة قمنا بصياغتها في شكل فرضيات هي كالاتي:

1- للمؤسسات السياحية الجزائرية معرفة بدور وأهمية اليقظة الاستراتيجية.

2- وكالات السياحة والأسفار الجزائرية تسعى الى تطبيق أليات اليقظة الاستراتيجية من

أجل تحسين مستوى خدماتها.

3- تسهم اليقظة الاستراتيجية في تنمية القطاع السياحي بالجزائر.

7/ تحديد المفاهيم:

يبين "دوركهايم" أن العالم أو الباحث يجب عليه أولاً تعريف الأشياء التي يدرسها ليعلم فيما يدور إشكال البحث، ويعرف المفهوم " على أنه ليس فقط مساعدة من أجل الحصول على نتيجة، لكن هو طريقة لتصور والإدراك، فالمفهوم يضع الخط الأول وسط مجموعة من الظنون التي تعيق الباحث.¹ ولقد تم تحديد نوعين من المفاهيم: مفاهيم نسقية ومفاهيم إجرائية.

والمفاهيم النسقية هي التي يتم تحديدها من المعاجم والقواميس والكتب انطلاقاً من عنوان الموضوع. أما المراد بالإجرائية فهي المفاهيم العملية التي يحددها الباحث حسب توظيفه إياها في دراسته.

1/ الدور: هو مجموعة من الوظائف والمهام الملموسة أو المجردة تنفذ بواسطة الأفراد سواء أكان عضواً في تنظيم اداري او اجتماعي او سياسي اقتصادي.

¹ - Madeleine Grawitz ,*Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 8ème edition, 1990, p369

الاطار المنهجي والمفاهيمي

أما إجرائيا: فهو مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويترتب عن ذلك إمكانية التنبؤ.

2/ **اليقظة الاستراتيجية:** تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

اليقظة الاستراتيجية هي "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة".¹ وتعرف كذلك بأنها " العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فينتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات".²

أما إجرائيا فاليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة السياحية ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار داخل المؤسسات السياحية لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة السياحية.

3/ **الخدمات السياحية:** "تعرف الخدمات السياحية على أنها مجموعة من الأعمال والنشاطات توفر للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك المنتجات السياحية خلال وقت سفرهم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي".³

أما إجرائيا فتعني الخدمات السياحية: مزيجا من العناصر المادية والمعنوية التي تهتم بتقديم المكونات الأساسية للعرض السياحي التي تقدمه المؤسسات السياحية بغرض اشباع حاجات ورغبات المستهلك في الميدان السياحي بمساهمة مجموعة من العناصر مثل الجوزات،

¹ - بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، 9/8 نوفمبر 2010، ص21. <http://labocolloque5.voila.net/126boumadianeyossef.pdf>. تاريخ الاطلاع: 2017/02/02، على الساعة: 21:30

² - Mohamed Jaouad El Qasmi, **le management par processus & la veille stratégique**, http://isdmi.univtln.fr/PDF/isdmi%2024/isdmi24_elqasmi.pdf. le: 01/12/2016 à : 21: 30.

³ - مروان أبو رحمة، حمزة عبد الرزاق العلوان، حمزة عبد الحلیم درادكة، مصطفى يوسف كافي، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص58.

الاطار المنهجي والمفاهيمي

تأثيرات السفر، النقل، الاطعام والإقامة والأمن وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالفعل السياحي.

4/ الوكالات السياحية: هي الوسيط بين مالكي وموردي الخدمات السياحية المختلفة (الفنادق وأماكن الإقامة الأخرى، وسائل النقل، المنشآت السياحية) ومستهلكي تلك الخدمات (السائحين).¹

أما اجرائيا: هي الشركات والمنظمات التي تهتم بإجراءات السفر والحجز والإقامة للسائحين أثناء تنقلهم من أماكن إقامتهم الأصلية إلى وجهات ومناطق سياحية غير مكان إقامتهم الأصلي.

5/ التنمية السياحية: تشمل كل من العرض والطلب لتحقيق التلاقي بينهم لإشباع رغبات السائحين والوصول إلى أهداف قومية وقطاعية وإقليمية وموضوعية سلفا لتكون معيارا لقياس درجة التنمية السياحية المطلوبة.

أما اجرائيا فهي: مجموع الجهود التي تبذلها المؤسسات السياحية للنهوض بقطاع السياحة والرفع من مستوى الخدمات السياحية بصفة مستمرة وترمي إلى الاستدامة على المستوى البعيد.

8/ المقاربة المنهجية:

1/ طبيعة الدراسة:

ان إجراء أي بحث علمي يقتضي بالضرورة تحديد الأسلوب والمنهج الذي يتناسب مع الموضوع المعالج، والذي يساعد بدوره على جمع المعلومات والبيانات وتحليل المعطيات، والمنهج الذي ينتهجه الباحث يجب أن يجيب على مختلف الأسئلة التي تثيرها مشكلة بحثه.²

وبما أن دراستنا تهدف معرفة كيفية إسهام اليقظة الاستراتيجية في تحسين مستوى الخدمات بالوكالات السياحية، فقد كانت كيفية تحليلية قننا من خلالها بتحليل وتفسير المقابلات التي أجريناها مع الموظفين في وكالة السفر.

¹ - سعيد البطوطي ، شركات السياحة ووكالات السفر ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2010، ص49.
² عمار بوحش، محمد الذنبيان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص129.

2 / أداة الدراسة:

التقنية التي استعملناها في بحثنا هي المقابلة، كون دراستنا كيفية تحليلية. وهي تقنية مباشرة تمكن الباحث من جمع المعطيات من الميدان بطرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين بشكل منظم. وأداتها هي دليل المقابلة، هدفها الحصول على معلومات كيفية. وهي تفاعل لفظي منظم بين الباحث والمبحوثين لتحقيق هدف معين. واستخدمنا لجمع المعلومات من المبحوثين المقابلة الشبه الموجهة.

المقابلة الشبه الموجهة أو المقننة: هي نوع المقابلة الأكثر استخداما في العلوم الإنسانية، سميت كذلك لأنها ليست مفتوحة بشكل كلي. في هذه الحالة، تطرح على المبحوث مجموعة من الأسئلة استنادا إلى دليل المقابلة المحضر مسبقا ولكن، ليس شرطا أن يتبع تسلسل الأسئلة كما جاءت فيه. يقوم الباحث في هذا النموذج ب: "الاستفسار حول بعض المواضيع المحددة مع تمكينه من طرح مواضيع أخرى أو زوايا من الموضوع"¹.

يتكون دليل المقابلة في هذه الحالة من مجموعة من الأسئلة غير أن عددها قليل²، كما يتم اللجوء إلى أسئلة مكملة بمثابة أسئلة دفع (questions de relance) تساعد على دفع وتيرة المقابلة.

ومن خلال دراستنا قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى موظفي الوكالة السياحية والقائمين عليها والذين لهم علاقة موضوع بحثنا. وقد ضم دليل المقابلة ثلاثة محاور رئيسية مقسمة على مجموعة من الأسئلة الفرعية لدفع وتيرة المقابلة والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات. ومن أجل الوصول إلى نتائج موضوعية قمنا باستعمال تحليل المحتوى الموضوعاتي analyse thématique: يأخذ الموضوع كوحدة التقطيع في التحليل الموضوعاتي الذي هو جزء من الخطاب.

¹- Luc Bonneville et autres, **introduction aux méthodes de recherche en communication**, Canada ,Gaetan Morin,2007,p.175

² -*انظر ملحق:01.

يبحث التحليل الموضوعاتي عن "الاتساق الموضوعاتي بين المقابلات"¹، فيحدد الأشكال المختلفة التي ظهر فيها نفس الموضوع من مبحوث لآخر، أي كيف عرض كل مبحوث نفس الموضوع أو المفهوم. ويتم التقطيع في كل مقابلة بنفس الكيفية. فيتم تحديد وتصنيف المواضيع الفرعية، ويتم من خلالها التحليل المقارن للنصوص داخل كل موضوع وموضوع فرعي. ويسمى كذلك لأن كل موضوع يعبر مجموع النصوص. فنقوم بمقارنة المقاطع المجمعة لاستخراج نقاط التشابه والاختلاف. ونقوم بتجميعات لبناء نماذج².

9/ مجتمع البحث، المعاينة والعينة:

1. مجتمع البحث: قبل اختيار عينة البحث قمنا بتحديد مجتمع الدراسة الذي هو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته. فيتكون مجتمع بحثنا من الموظفين في الوكالة السياحية "الزعاطشة".

2. المعاينة: هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها الباحث لانتقاء مجموعة فرعية لمجتمع البحث، وقد كانت معاينة دراستنا غير احتمالية نمطية بمعنى "أن الباحث هو الذي ينتقي أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيره"³.

وعلى هذا الأساس اخترنا الموظفين والقائمين على وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار لما لديهم من دراية بالمتغيرات والمستجدات الطارئة في مجال السياحة والأسفار ويلعبون دورا فعالا في حياة المؤسسة السياحية. ولديهم القدرة على الالمام بموضوع المعلومات والتنبؤات الحاصلة في مجال الخدمات السياحية.

¹ - Laurence Bardin, *L'analyse de contenu*, Paris, Puf, 1977, p.95

² - Jean-Claude combessie, *La méthode en sociologie*, Alger, eEditions Casbah, 1998, p.65

³ - طاهر الكلالدة، كاظم جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الادارية، زهران للنشر، عمان، 1997، ص 177 .

3. العينة: في الأصل هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل الباحث معها منهجيا، ويشترط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها مجتمع البحث، فان عينة الدراسة تتكون من 20 مبحوثا يشغلون مناصب مختلفة داخل الوكالة السياحية. ولقد تم اختيار العينة بشكل قصدي. وقمنا باستعمال الفرز الموجه وبالتالي عينة الدراسة هي العينة العمدية أو القصدية لأننا اخترنا العينة التي تتوافق مع إشكالية بحثنا. فأفراد عينتنا هم الموظفون القائمون على رؤساء المصالح بالوكالة السياحية ورؤساء الفروع وأصحاب القرار، مستثنين بذلك أعوان الاستقبال وأعوان الأمن بالوكالة.

10/ حدود الدراسة:

1. المجال المكاني: تم اجراء الدراسة بوكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار بمقرها الرئيسي بالقبة الجزائر العاصمة وأحد فروعها بولاية مستغانم.

2. المجال الزمني: استغرقت الفترة الزمنية للدراسة من شهر سبتمبر 2016 الى غاية بداية شهر أفريل 2017. وأجريت على النحو التالي:

* **مرحلة الدراسة الاستطلاعية:** التي تم فيها تحديد مجتمع البحث والعينة وتحديد طبيعة الدراسة وأداة البحث التي تتوافق مع الموضوع المتناول، وتمت هذه المرحلة من بداية شهر سبتمبر 2016 الى غاية نهاية شهر ديسمبر من نفس السنة.

* **مرحلة الدراسة الميدانية:** وفي هذه المرحلة تم القيام بالمقابلات والتي ضمت ثلاث محاور، تدرج تحتها مجموعة من الأسئلة، تم اجراؤها مع 20 مبحوثا (موظفين ورؤساء مصالح والفروع وأصحاب القرار بوكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار) من: 2017/03/14 إلى: 2017/03/30.

11/ المقاربة النظرية:

إن أية دراسة علمية يجب أن تركز على مقارنة تكون بمثابة الأرضية التي ينطلق منها الباحث و بكل موضوعية، كما أن طبيعة الموضوع تلعب دوراً في تحديد نوعية المقاربة التي تكون أكثر ملائمة للدراسة من غيرها، وفي بحثنا قمنا بتبني المقارنة المعيارية وتعرف من قبل Kearns David هي "عملية مستمرة ومنظمة لتقييم المنتجات والخدمات، والسياسات مقارنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كقيادة أو الرائدة"، وتعرف المعايير كذلك

الاطار المنهجي والمفاهيمي

بأنها" تقنية تسمح بالتعرف على محددات الكفاءة العالية لأحسن المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص منها من دروس".¹

تعتبر المعايير طريقة المقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية وتنتمي طريقة المعايير إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة.

2-مراحل المعايير: وتتضمن عملية المقارنة المراحل الآتية:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه.
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.
- وفي الأخير تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

3-أهمية المعايير: تمكن المعايير من إنشاء معيار يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبالتالي تسعى المؤسسة بتحقيق هدفها وهو بأن تكون بمستوى المؤسسة القدوة أو حتى التفوق عليها. وتتبين غاية المعايير في أنها تبرز للمؤسسة الفروقات بينها وبين أداء المؤسسة النموذج. ومن خلال هذا يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لتحليل أسباب هذه الفروقات واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.²

- وعليه هذه المقاربة تخدم إشكالية بحثنا من حيث إننا نسعى الى تبيان كيفية إسهام اليقظة الاستراتيجية في تحسين مستوى الخدمات بالوكالات السياحية، وماهي الطرق والآليات التي تجعل الوكالة السياحية تسعى الى تحسين خدماتها من جهة، وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

وكيف يمكن لها أن تكون بمستوى المؤسسة القدوة وتحقق جانب من التنمية السياحية بالجزائر.

¹ - تير رضا، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وأفاقه في الجزائر، ص4.

² - رضا تير، المرجع نفسه الصفحة نفسها. تاريخ الاطلاع: 2016/12/23، على: www.csla.dz/mjls/index.php?option=com ، تاريخ الاطلاع: 2016/12/23، على: 21:30 .

22:30 .

12- صعوبات الدراسة: يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة من النقاط التالية:

* قلة البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع اليقظة الاستراتيجية، لاسيما المؤسسات السياحية، في الجزائر.

* نقص الكتب والمراجع المتعلقة باليقظة الاستراتيجية وخاصة باللغة العربية.

* صعوبة إيجاد مؤسسات سياحية التي تتيح كل المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة السرية المهنية.

* أفراد العينة موزعين عبر نقاط مختلفة من الوطن وهذا ما يتطلب جهد ووقت كبير مما صعب عملية إجراء المقابلات أحيانا.

وبعد عرض عناصر الإطار المنهجي، سنخرج إلى الإطار النظري.

الإطار النظري

الفصل الأول

الوكالات السياحية تعريفها، مهامها وتنظيمها الداخلي

تمهيد

١. تعريف وكالات السياحة والأسفار وأنواعها.
٢. إدارة الوكالات السياحية والأعمال التي تقوم بها.
٣. التنظيم الداخلي للوكالات السياحية.

خلاصة.

تمهيد

السياحة صناعة متشعبة الجوانب فهي لا تعتبر كصناعة فقط إنما تعد تجارة أيضا فهي سلعة وخدمات يتبعها تبادل نقدي. وبالتالي، نستطيع القول أن السياحة تجارة وهي أيضا صناعة لأن هناك أجهزة تشرف على هذا النشاط وكصناعة تتطلب رأس المال و المواد الخام كالعوامل الطبيعية وما أنتجه الإنسان من إنجازات.

والوكالات السياحية تعد الموزع الرئيسي للخدمات السياحية من خلال أنشطتها المختلفة. فهي تعمل كوسيط بين الجهة التي تملك الخدمات والجهة التي تريد شراء واقتناء هذه الخدمات.

من خلال هذا التمهيد يتضح لنا بأنه أمر جوهري إعطاء الوزن للمنظمات والوكالات السياحية: وعليه، سنتناول في هذا الفصل الوكالات السياحية والأسفار كأحد العوامل المؤثرة في السياحة، بدايات ظهور وكالات السياحة والأسفار وأهميتها، وما هي الخدمات المرتبطة بنشاطها في قطاع السياحة.

1). تعريف وكالات السياحة والأسفار وأنواعها:

أ-بدايات ظهور المنظمات الدولية المعنية بالسياحة:

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية والهدوء النسبي الذي ساد العالم وزيادة الحركة السياحية بين المناطق المختلفة من العالم، ساعد ذلك على التطور الكبير الذي حدث على وسائل النقل خاصة بعد تطوير الطائرات للاستخدامات المدنية وتسيير الخطوط المنتظمة بين دول العالم والذي كان له الأثر الكبير في تسهيل السفر وازدهار الحركة السياحية بشكل عام¹.

وتعتبر توماس كوك Thomas Cook الإنجليزية التي أسسها رجل الأعمال البريطاني توماس كوك وابنه جون مايسون كوك John Mason Coom وهي أول شركة سياحية في العالم قامت بتنظيم الرحلات السياحية، ففي عام 1841 قامت بتنظيم أول رحلة سياحية بالقطر ل 570 مسافر بين مدينتي

¹ - سعيد البطوطي ، مرجع سبق ذكره ،ص201.

Leicester و Loughborough شمال لندن وهي مسافة حوالي 15 ميل وحصل على عمولة 5 بالمئة من قيمة التذاكر. وبعد ذلك تنوع تنظيم الرحلات ليشمل الرحلات الداخلية والخارجية.

وقد تأسست وتعددت وانتشرت بعد ذلك الكثير من شركات السياحة في مختلف أنحاء العالم حتى أصبح عدد الوكالات والشركات السياحية أكثر من 500 ألف¹. وتطورت هذه الشركات السياحية بشكل كبير سواء في الأداء والتنظيم والخبرة أو في التجهيزات حتى أصبحت أحد الأركان الأساسية للعملية السياحية بوجه عام حيث تلعب دورا فعالا في تشكيل نظرة السائحين لمقاصدهم السياحية، بل وتملك خيوط توجيه الحركة السياحية الى بعض المناطق دون الأخرى، وذلك بتركيز الجهود الدعائية والتسويقية عليها.

ب- تعريف وكالة السياحة والأسفار : هي عبارة عن منشآت سياحية تقوم بتنظيم وتسويق وتنفيذ الرحلات الشاملة، وكافة الخدمات الخاصة بالرحلات، وتحمل الشركات السياحية مسؤولية طبع المنشورات والإعلانات وتوزيع المنشورات الخاصة بالرحلات والبرامج السياحية، كما تقوم بعمل الحجوزات المتعلقة بالبرامج، فالوكالات السياحية هي مؤسسات تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا، يتمثل في بيع مباشر أو غير مباشر للرحلات وإقامات الفردية أو الجماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها، وهذا ببيع البرامج السياحية عن طريق وكالات السفر وفق نسبة محدودة من العمولة، أو تقوم الشركات ببيع البرامج السياحية بنفسها للجمهور.

ج- أنواع الوكالات والشركات السياحية:

بوجه عام يمكن تصنيف الشركات السياحية الى ثلاث أنواع هي:

1/ منظمو البرامج السياحية: هي الشركات السياحية الكبيرة والتي تتواجد بشكل أساسي في الدول المصدرة للسائحين وهي التي تقوم بعملية تجميع عناصر المنتج السياحي المختلفة وتنظيمها في صورة برامج سياحية متنوعة في توقيتات ومناطق محددة سلفا وعمل الدعاية اللازمة لها وتسويقها وكذلك عمل كافة الترتيبات المتعلقة بتلك البرامج، وعادة تمتلك هذه الشركات كل المقومات المالية والبشرية والفنية للقيام بذلك ولها القدرة على التعاقد مع موردي الخدمات السياحية، من فنادق ووسائل نقل وخلافه.

2/ وكالات السفر والسياحة بالتجزئة: يتواجد هذا النوع من الشركات السياحية في الأسواق المصدرة للسياحة والتي عادة ما يقتصر دورها على بيع البرامج السياحية المعدة مسبقا بواسطة الشركات الكبرى من منظمي البرامج. مقابل عمولة معينة لها على البيع، Commission On Sales يتم الاتفاق عليها ونظير مبلغا محددًا على الفرد Per Person أو حسب الاتفاق .

¹ - المرجع السابق، ص.ص. 49، 51.

أي أن دور هذه الشركات وسيط بين منظمي البرامج السياحية أو موردي الخدمات السياحية والمستهلك السياحي (السائح) ولا يحتاج عمل هذه الشركات الى الخبرة الكبيرة في التخطيط أو التسويق الداخلي أو الخارجي. والتي لا بد من توفرها في الشركات الكبيرة من منظمي البرامج السياحية. وهذه الشركات تعتمد في عملها على انتشارها في التجمعات السكنية والنشاطات التجارية وقربها من المستهلك السياحي.

3/ وكالات الخدمات السياحية: وهي الشركات التنفيذية والتي تقوم بعملية تنفيذ البرامج السياحية المعدة مسبقا بواسطة منظمي البرامج السياحية في الأسواق المصدرة للسياحة، أي كوكلاء لمنظمي البرامج السياحية في المقصد السياحي. تقوم وكالات الخدمات السياحية بدور هام في تنشيط السياحة الى الدول التي تتواجد بها، حيث تقوم بزيادة نشاطاتها عن طريق توثيق علاقاتها مع منظمي البرامج السياحية في الخارج ودعم الدعاية والتسويق وقد تطور عمل هذه الوكالات السياحية بحيث بدأت في مشاركة منظمي الرحلات السياحية في الخارج في تنظيم وتمويل وتحمل مسؤولية إعداد البرامج السياحية الى بلادها والاشتراك في المعارض والبورصات السياحية للترويج للمنتج السياحي الخاص بدولها والبرامج السياحية التي تنفذها. فقامت بعض الوكالات السياحية بفتح فروعها لها في الخارج ليكونوا على اتصال دائم بمنظمي الرحلات السياحية.¹

وبوجه عام فان الوظيفة الأساسية للشركة السياحية لا تنحصر فقط في بيع البرامج أو حجز الفنادق أو صرف تذاكر السفر، وانما تقوم الشركة السياحية أيضا بمهمة المستشار للسائح Travel Consultant حيث تقوم شركة السياحة بإرشاد السائح من خلال خبرتها المكتسبة في هذا المجال ودرايتها برغبات واحتياجات العملاء وهذا من خلال الاعتبارات التالية:

- سن العميل وجنسيته وشريحته الاجتماعية وتفضيلاته.
 - توقيت الوصول الى المقصد السياحي.
 - تأثير فرق التوقيت بين الدول على العميل خاصة إذا كانت الرحلة تستغرق وقتا.
 - تأثير الارتفاعات الشديدة في بعض المناطق السياحية.
 - الأخطار التي يمكن أن تنتج في حالة وجود مشاكل صحية أو بيئية في بعض الدول.
- بوجه عام يجب على الشركات ووكالات السياحة والسفر أن يكون لها مقر ثابت ومرخص له بمزاولة النشاط التجاري وأن يكون مجهز بالتجهيزات الفنية المناسبة والعمالة المدربة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص.ص 52، 56.

(2). إدارة الوكالات السياحية والأعمال التي تقوم بها:

أ- إدارة الوكالات السياحية:

الإدارة الجيدة هي ركيزة النجاح لأي نشاط خاصة إذا كان مرتبط بصناعة تقوم أساسا على العنصر البشري ونجاحها متوقف على مدى إتقانه للعمل ومهاراته. فالعمل السياحي يتميز بالحساسية والتجدد المستمر ويخضع للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في العالم.

لذا يجب على العاملين بالشركات السياحية أن يبقوا دائما على تلك المتغيرات، وبما أن المؤسسات السياحية لا تقوم بشراء منتج معين بغرض إعادة بيعه إلى العملاء وهذا ما يميز المنتج السياحي عن باقي المنتجات الصناعية الأخرى فيبدأ عملها منذ لحظة التي تخذ فيها السائح قراره بالسفر. ويتم تنظيم ترتيبات السفر بناء على معرفة الشركة بأهداف ورغبات واحتياجات العميل، فيتركز يتم من خلاله استقبال العملاء والتعاقد على الخدمات السياحية التي تتكون منها البرامج السياحية مثل النقل والإقامة وكافة الخدمات السياحية الأخرى التي لها علاقة بالسفر والسياحة.

وهناك عدة ركائز أساسية تركز عليها الإدارة الناجحة للشركات السياحية والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

أ-1 "الاتصال والتعاقد مع موردي الخدمات السياحية **Communication and Contracting**
:With Suppliers Of Tourism Services

إن نجاح الشركة السياحية يعتمد على قدرتها على الاتصال بموردي الخدمات السياحية وتوقيع العقود والاتفاقيات معهم بشأن الأسعار والتوقيعات وخلافه. وموردو الخدمات السياحية هم شركات النقل بأنواعه وأماكن الإقامة والفنادق بأنواعها ومختلف المنشآت السياحية... الخ. وكذلك وكلاء السياحة المحليين في كل الوجهات السياحية حيث يتم الاتفاق معهم على أسعار النقل الداخلي وغيرها من الخدمات التي سيقومون بتنفيذها مستقبلا. وغالبا ما يتم الاتفاق مع موردي الخدمات السياحية بواسطة قسم متخصص بالشركات وهو قسم التعاقدات والذي يكون ملم بكافة تفاصيل الخدمات السياحية ودرجتها وأسعارها والأسعار في المقاصد السياحية المنافسة وكافة الجوانب المتعلقة بتقييم تلك الخدمات والتسويق والبيع.

أ-2 تسعير البرامج السياحية The PRICING Tourism Programs :

تسعير البرامج السياحية هو من أهم وأدق العناصر الخاصة التي تتطلب الخبرة الكبيرة والدراية الكافية بكل جوانب الأسواق السياحية التي تعمل الشركة وأسعار الخدمات السياحية المختلفة بدرجتها سواء أسعار وسائل النقل أو أسعار الإقامة بدرجتها المختلفة وكذلك تفاصيل تكاليف تنفيذ البرامج السياحية بكل جوانبها، وبناء على هذه المعرفة يتم تسعير كل عنصر من عناصر أي برنامج سياحي من أجل الوصول الى التكلفة الإجمالية للبرنامج للفرد الواحد ثم تضاف نسبة مئوية كهامش ربح للشركة. ففي الشركات الكبرى غالباً ما يتم اسناد عملية التسعير الى إدارة متخصصة في تنظيم الرحلات للمقاصد السياحية التي يتم التسويق لها والتي لا بد لها أن تكون على إلمام كامل بكافة العناصر السابقة الذكر بالإضافة إلى عنصر المنافسة وهي سمة العصر الحالي في ظل تحرير التجارة في الخدمات السياحية، فأصبحت عناصر المفاضلة الرئيسية تقوم على الأسعار ومستوى جودة الخدمات السياحية. فسائح اليوم أصبح أكثر خبرة ونضجا من سائح الأمس فقبل اتخاذه قرار السفر لأي وجهة سياحية يقوم بتجميع المعلومات ومختلف المطبوعات الدعائية الخاصة بتلك الوجهة السياحية ودراستها بعناية ومقارنة الأسعار والخدمات المقترحة من طرف الشركات السياحية.¹

أ-3 إعداد البرامج السياحية والتسويق لها Preparation of Tourism Programs and Marketing Them :

: Marketing Them

إعداد البرامج السياحية هو العمل الرئيسي للوكالات السياحية حيث أنه المادة الأساسية التي يقوم عليها عمل الشركات والصورة النهائية للمنتج السياحي الذي سوف يتم تسويقه للمستهلكين "السائحين" وعند اعداد تلك البرامج لا بد من مراعاة عدة اعتبارات أهمها الدراسة الدقيقة للأسواق المحلية والأجنبية والبرامج المماثلة والأسعار والمنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك دراسة الشرائح المختلفة للمستهلكين السياحيين واتجاهاتهم ورغباتهم والأنماط السياحية المفضلة لديهم والتي يزداد الطلب عليها. وبشكل عام يجب مراعاة تنوع البرامج السياحية ودمج أكثر من نمط سياحي في البرنامج الواحد وهذا لمخاطبة أكبر عدد من "السائحين" كما يتطلب التخطيط للبرامج السياحية الخبرة الفنية والإدارية من قبل مخططي تلك البرامج ومراعاتهم لكافة الجوانب المتعلقة بها خاصة فيما تعلق بالمنافسة المحلية والإقليمية والدولية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص.ص 60، 62.

أ-4 إمداد العملاء بالمعلومات المختلفة Supply Customers With Information:

من المهام الأساسية لأي وكالة سياحية هو إعداد كافة المعلومات التي تتعلق بالمقاصد السياحية التي تسوق لها بكل تفاصيلها سواء المعلومات التي تتعلق بالمناخ أو الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والنقل والبرامج السياحية... الخ.

ولذلك تقوم الوكالات السياحية بتدريب الموظفين الذين يعملون بالتسويق والبيع بها عمل دورات تدريبية لهم كل فترة للوقوف على كل ما هو جديد وعلى التغيرات المتجددة في سوق السياحة. وتدريبهم من أجل تكوين قاعدة معلومات تفصيلية تؤهلهم من الإجابة عن أي استفسارات قد يطرحها العملاء.

ومن المعلوم أن الاتصال يلعب دوراً رئيسياً في هذا المجال ويجب على العاملين في الوكالات السياحية أن تتوافر فيهم الخبرة وفن الاتصال مع العملاء وإتقان اللغات المختلفة واللباقة والثقافة الواسعة.

أ-5 حجز التذاكر Ticketing:

من الأعمال الرئيسية للوكالات السياحية حجز وبيع تذاكر السفر على وسائل النقل المختلفة برية وبحرية وجوية، وذلك يتطلب خبرة ومعرفة تامة بمواعيد وجداول الرحلات الخاصة بوسائل النقل المختلفة وكيفية التعاقد مع الشركات المالكة والمشغلة لتلك الوسائل سواء شركات النقل الجوي أو شركات الملاحة التي تمتلك وتدير السفن أو شركات النقل البري وتقوم بتشغيل قطارات السكك أو السيارات.¹

ب- الأعمال التي تقوم بها وكالات السياحة والسفر:

من أهم الأعمال التي تقوم بها الشركات السياحية ما يلي:

- تنظيم وتسويق الأسفار والرحلات السياحية والإقامة الفردية والجماعية.
- تنظيم جولات وزيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع والآثار ذات الطابع السياحي والثقافي والتاريخي.
- تنظيم نشاطات الصيد البحري والتظاهرات الفنية والثقافية والرياضية والمؤتمرات والملتقيات المكتملة لنشاط الوكالة أو بطلب من منظميها.
- وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت تصرف السياح.
- الإيواء أو حجز الغرف في المؤسسات الفندقية وكذا تقييم الخدمات المرتبطة بها.
- النقل السياحي وبيع كل أنواع تذاكر النقل حسب الشروط والتنظيم المعمول بهما لدى مؤسسات النقل.

¹ - نفس المرجع السابق، ص.ص 62، 65.

- بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي أو الرياضي أو غير ذلك.
- استقبال ومساعدة السياح خلال إقامتهم.
- القيام لصالح الزبائن بإجراءات التأمين من كل المخاطر الناجمة عن نشاطاتهم السياحية.
- تمثيل وكالات محلية وأجنبية أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات باسمها أو مكانتها.
- كراء السيارات بسائق أو بدون سائق ونقل الأمتعة وكراء البيوت المنقولة وغيرها من معدات التخييم.
- الإلمام بكافة المعلومات الخاصة بجداول ومواعيد رحلات الطيران والقطارات وأسعار الفنادق وحجم وجودة وأسعار الخدمات المقدمة.
- إجراء كافة الترتيبات الخاصة برحلات المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة مثل الحج والعمرة ورحلات رجال الأعمال وحضور المؤتمرات والاجتماعات.¹

3) التنظيم الداخلي للوكالات السياحية.

أ- الإطار القانوني للوكالات السياحية:

- تخضع وكالات السياحة والأسفار للقانون 99-06 المؤرخ في 04 أفريل 1999 والذي يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار والنصوص التطبيقية المتمثلة في :
- * المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في 2000/03/01 يحدد شروط وكيفيات إنشاء وكالات السياحة والأسفار والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 186/10 المؤرخ في 2010/07/14.
 - * المرسوم التنفيذي رقم 2000-47 المؤرخ في أول مارس 2000 يحدد تنظيم اللجنة الوطنية لاعتماد وكالة السياحة والأسفار وسيرها.
 - * المرسوم التنفيذي رقم 2000-49 المؤرخ في أول مارس 2000 يحدد شروط وكيفيات إنشاء فروع وكالات السياحة والأسفار.
 - * تجسيد مادي عن طريق منح المؤسسة لافتة تحمل عبارة " جودة السياحة الجزائر" التي تعد ضمانا لجودة الخدمات وإشارة للزبون.
 - * تسجل المؤسسة في شبكة الجودة الموضوعة على موقع الانترنت المخصص لهذا الغرض.
 - * تثمين المؤسسة في كل المنشورات والدعائم الترويجية للوزارة المكلفة بالسياحة.
 - وأخيرا تستفيد المؤسسة من تواجدها في كل الحملات الوطنية الترويجية لوجهة الجزائر (الصالونات، المعارض، اللقاءات، حملات الترويج...الخ).¹

¹ - هياس بن رجاء الحربي، سعود السيف السهلي، شركات ومنظمات السياحة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص181.

ب- أصناف الوكالات السياحية:

تضم رخصة استغلال وكالة سياحية والأسفار الأصناف التالية:

الصف (أ):

موجه لوكالات السياحة والأسفار الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا أو حصريا في السياحة الوطنية أو السياحة الاستقبالية، ويرخص لها بمزاولة كافة الأعمال السياحية. ويقصد بالسياحة الوطنية هي مجموع الخدمات المحددة في التشريع المعمول به على مستوى التراب الوطني ولفائدة الطلب الداخلي. ويقصد بالسياحة الاستقبالية في مفهوم هذا المرسوم هي مجموع الخدمات المحددة في التشريع المعمول به على مستوى التراب الوطني ولفائدة الطلب الخارجي.

الصف (ب):

وهي المؤسسات التي يسمح لها بمزاولة النشاط السياحي فيما يتعلق ببيع التذاكر أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة، وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى. وموجه هذا الصف لوكالات السياحة والأسفار الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا أو حصريا في السياحة الموفدة للسياح على المستوى الدولي.

الصف (ج): يرخص لها بمزاولة الأعمال المتعلقة بتشغيل وسائل النقل من برية وبحرية ونهرية لنقل السائحين.

فعند التخطيط لإنشاء وكالة سياحية جديدة يجب أن تكون الدراسة مبنية على نوعية و حجم نشاط الشركة والدرجة التي تتناسب معها، وبعد ذلك يتم الترتيب لباقي الخطوات المتبعة عند الشروع في إنشاء شركة سياحية.

ويمكن إيجاز الخطوات المتبعة عند الشروع في إنشاء شركة سياحية فيما يلي:

1/ تأسيس شركة تجارية حسب القانون التجاري.

2/ تجهيز مقر الوكالة السياحية.

¹ - <http://www.dtatisssemsilt-38.com/agence.ph,le:20/01/2017,à:21:00h>.

3/ عمل دراسات مسبقة واللازمة للسوق السياحية.

4/ اختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية وحاملي الشهادات المتخصصة في مجال السياحة.

5/ كما يخضع إنشاء وكالة السياحة والأسفار قصد استغلالها للحصول مسبقا على رخصة الاستغلال

التي يسلمها الوزير المكلف بالسياحة.¹

خلاصة:

يلعب منظمو الرحلات السياحية ووكلاء السياحة دورا فعّالا في الترويج للسياحة، ونجد هناك علامة استفهام حول استمرارية وجودهم إذا افترضنا أن السائح يستطيع إعداد ترتيباته الخاصة في بلده من خلال الضغط على زر. وأن باستطاعته أيضا مشاهدة كافة صور المنتجات السياحية التي يرغب الاختيار منها على شاشة التلفاز أو من خلال شبكة الانترنت. ولهذا فإن نجاح العمل السياحي بالوكالات السياحية اليوم أصبح متوقفا على مدى خبرة القائمين عليه ومدى إتقانهم للعمل الذي يقومون به. فالعنصر البشري المدرب عامل رئيسي في نجاح الوكالات السياحية وتحقيق ربحية مناسبة علاوة على المحافظة على سمعة الشركة في الأسواق السياحية، في ظل المنافسة الشرسة التي بدأ يعرفها قطاع السياحة بشكل عام، ومجال الخدمات السياحية على وجه الخصوص. وعليه أصبح من الضروري جدا على الوكالات السياحية أن تكون مهيأة لكافة التغيرات والمستجدات الواردة فيما يتعلق بالأنشطة المرتبطة بالسياحة والسفر ولا بد لها من أن تكون على قدر عال من اليقظة والحذر والحيطة لكل ما يدور في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية.

¹ - سعيد البطوطي، نفس المرجع السابق، ص.125.

الفصل الثاني

اليقظة الاستراتيجية

تمهيد

- أهمية اليقظة الاستراتيجية ومميزاتها.
- إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة السياحية
- دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات السياحية.

خلاصة

تمهيد

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها وضمان بقاءها أمام المنافسين.

وهذا ما يدعو كل مؤسسة إلى تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها من التأقلم في محيطها التنافسي الجديد.

حاليا، صارت المعلومة تلعب دورا متميزا وتعدّ موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من أحد نقاط القوة للمؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، التردد والتتبع لكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها.

1). أهمية اليقظة الاستراتيجية ومميزاتها

أ- تعريف اليقظة الاستراتيجية:

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة وحدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها وتسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة لعل من أبرزها اليقظة الاستراتيجية والتي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة والمعقدة. والمتغيرة باستمرار.

إن مصطلح اليقظة من المفاهيم الحديثة النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تعتني بالمعلومة وتسييرها، لذلك فسننظر لمفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

إن أصل المصطلح اليقظة هي: "مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* وهو ناتج عن المراقبة بالردار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها¹". بالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشارا واسعا في الدول الغربية نظرا للإسهامات العديد من المفكرين من أهمهم H.Lesca في شرح وتوضيح جذور المصطلح. إن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومات التكنولوجية، في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة².

وأما الجانب اللغوي فمصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني "التنبه (عكس النوم)، يقظ، يقظا: نقول إن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور"³.

ومن بين التعاريف التي أجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:
اليقظة تعني "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث"⁴.
وتعتبر اليقظة «عملية ملاحظة ورصد للبيئة، تتبع ونشر مستهدف للمعلومات المعالجة لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية»⁵.

فمن خلال التعاريف نستخلص أن اليقظة هي عملية منظمة من بحث ورصد وتحليل وانتقاء للمعلومات من محيط المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
وقد تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

اليقظة الاستراتيجية هي " العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"⁶.

¹ - Guy Massé, *Intelligence économique -un guide pour une économie de l'intelligence-*, édition vuibert, Paris,2000, p249

² - تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، عدد 2009/04، ص 267.

³ - خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، مكتبة لاروس- باريس، 1973، ص 1305.

⁴ - Humbert Lesca, *la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning*, edition EMS, 2003, p 3.

⁵ - Kourbali baghdad, *Séminaire de : Intelligence économique et veille stratégique*, oran ,PPT,2011/2012,p168.le:03/01/2017,à 20 :45

⁶ - Mohamed Jaouad El Qasmi, *le management par processus & la veille stratégique*,http://isdmi.univtln.fr/PDF/isdmi%2024/isdmi24_elqasmi.pdf,le: 03/01/2017,à 18:30h.

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها «نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية... وغيرها من أجل ترقب لجميع التطورات»¹.
ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات .

ب-مميزات اليقظة الاستراتيجية

يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى بعض المميزات الأساسية التي تكونها وهي كالاتي :
الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقا.

التطوعية: اليقظة الاستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها.

الذكاء الجماعي: اليقظة الاستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى محدد.
المحيط: يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

إنشاء الإبداع: اليقظة الاستراتيجية تشمل تفسيرات علامات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع. في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير الفرضيات وخلق رؤية استباقية .

التوقع: هو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة.²

Mohamed Jaouad El Qasmi, *le management par processus & la veille stratégique*, op cit, p

¹ - 2.le :04/01/2017à :20 :00

²- Humbert Lesca, *Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Ministère de l'Education Nationale' de la Recherche et de la Technologie, ADDBS, 1997 ,P 2-5. www.veille-strategie.org/docs/plaquette-.pdf.le: 22/02/2017à 22:45

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية طبقاً لطريقتين أو آليتين مختلفتين :

1-آلية التحكم : من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث أن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءاً بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات.

2-آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق .

ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.¹

(2). إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة السياحية

إن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية على مستوى كل مؤسسة عملية جد ضرورية ومهمة، لأن نظام اليقظة هو نظام معلوماتي مفتوح على البيئة، والذي بدوره يساهم في إيجاد المعلومات ومعالجتها، والتي تساعد في تفعيل واتخاذ قرارات المؤسسة، لهذا سنتطرق لمراحل إرساء نظام لليقظة وممثليها بالإضافة إلى الطرق والوسائل المتبعة.

أ/سيورة اليقظة الاستراتيجية

تتجلى اليقظة الاستراتيجية في مجموعة من المراحل المتكاملة والمتمثلة في جمع للمعلومات، التحليل والتقييم، وفي الأخير النشر، التخزين والاستغلال، والتي سنتعرض لها بالتفصيل.

أ-1 مرحلة تحديد وجمع المعلومات

تتمثل مرحلة تحديد وجمع البيانات والمعلومات في تحديد الاحتياجات الحقيقية واللازمة للبحث، ولهذا يجب في البداية حصر المجال الفعلي للبحث لعدم تضييع الوقت والجهد وحتى التكاليف في البحث عن معلومات غير هامة ثم جمع المعطيات اللازمة وهذا يكون خلال مرحلتين التي سنتطرق لهما فيما يلي:

¹ - Humbert LESCA, Autre, L'utilité de la méthode L.E.Scanning, CERAC Grenoble
http://veillestrategie.org.le:01/01/2017,à:18:45h

أولاً: مرحلة الاستهداف:

تتمثل عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية في الطريقة التي يتم من خلالها تحديد وحصر مجال البحث أي الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصد والمراقبة، لإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. والمبتغى من الاستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة من خلال تقليص حجم التكاليف والمجهودات والوقت.

وبالتالي من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية، والمتمثلة في وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من طرف فريق أو ممثلي اليقظة، وهذه الوثيقة هي عبارة عن جدول ذو مدخلين مدخل المتعاملين (الأعوان) والآخر مدخل المواضيع (المجالات)، وأيضا عملية الاستهداف تمكن المؤسسة من معرفة مصادر المعلومات التي تريدها. ويمكن تعريف كلا من المتعاملين والمواضيع كما يلي:¹

المتعاملين (الأعوان): يقصد بالمتعاملين أو المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير (إيجابي أو سلبي بحسب الحالة) على مستقبل المؤسسة "الوكالة السياحية"، إلا أن هذا التأثير إما أن يكون مباشرا أو غير مباشر، بحيث يظهر من خلال الحدث الذي ينتج عن المتعامل، مثلا ابتكار خدمة أو منتج جديد، وبالتالي يجب على المؤسسة السياحية الاهتمام بكل متعامل سواء كان حاليا أو محتملا بحيث تتوقع منه إحداث أو خلق تغييرات في بيئتها، لأنه من الممكن جدا أن يصبح المتعاملين المحتملين في ظرف وجيز بمتعاملين في غاية الأهمية، ومن أمثلة المتعاملين: المنافسين، العملاء، الموردون، السلطات، وغيرها.

المواضيع (المجالات): ينوه الموضوع إلى الخصائص المميزة للمتعامل (مهما كان نوعه حاليا أو محتملا) التي تهم المؤسسة "الوكالة السياحية" في عملية اليقظة الاستراتيجية و تقيدها في قراراتها، أي الموضوع يبين نشاط المتعامل، فمن الممكن لمتعامل ان يستهدف عدة مجالات أو مواضيع، والعكس صحيح أي لموضوع عدة متعاملين.

¹-Humbert Lesca, **Veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, vuibert, 1997, op.cit, p.8.9 le:22/02/2017, à 22:45

ثانيا: مرحلة تعقب وجمع المعطيات والمعلومات:

التعقب هو العملية التي من خلالها يتحصل أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها على المعلومات اليقظة الاستراتيجية، وهذه العملية تتطلب بذل مجهودات وإرادة قوية لترصد وترقب المعلومات والبحث عنها، "وتعتبر عملية التعقب لدى العديد من الباحثين في غاية الأهمية وعامل من عوامل النجاح أو الفشل حسب الحالة لعملية اليقظة الاستراتيجية"¹.

وبالتالي فالشخص المكلف بتعقب المعلومات يطلق عليه "بالتعقب" ونميز نوعين من المتعقبين:

المتعقبين المستقرين (المقيمين): هذه الفئة من المتعقبين يمارسون عموما التعقب بالمكاتب، حتى يتمكنوا من الحصول على مصادر المعلومات الرسمية (من وثائق، قواعد بيانات، الانترنت.... إلخ).

المتعقبين المنتقلين: ويطلق عليهم بالمتعقبين الميدانيون أو المتجولون الذين يكونون في الميدان لالتقاط ورصد المعلومات من مصادر خارجية بحيث هم على اتصال بمختلف الأشخاص مثل: الزبائن، المنافسين، الموردون.... إلخ.²

اختيار وتكوين المتعقبين:

يتضح من خلال ما سبق أن عملية التعقب ليست سهلة، بل تتطلب القدرة وبذل مجهودات إرادية من المتعقب، لذا فاختيار المتعقبين من بين أفراد المؤسسة عملية جد حساسة، تركز على مجموعة معايير ومن بينها ما يلي:

معيار الهدف: تتعلق عملية الاختيار بهدف اليقظة الاستراتيجية، أي محاولة الإجابة على السؤال: من المعني؟ (من هم المتعاملين وما هي المواضيع؟).

معيار مصادر المعلومات: يتم اختيار وتحديد المتعقب وفقا لمن هو في اتصال مستمر مع مصدر المعلومات قيد الترصد حسب أنشطته المعتادة.

معيار الشخصية: يجب التعرف على الأسلوب الإدراكي للشخص الذي يتم اختياره وهل أسلوبه مناسب لتعقب المعلومات.

معيار الدافع: يجب اختيار المتعقب الذي يظهر اهتمامه ورغبته لمهمة التعقب.

¹ - Humbert Lesca, *la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning*, op.cit, 2003, p 11

² - Humbert Lesca, *Veille stratégique:concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, op cit, 1997, p. 10,le : 22/02/2017,à 22:45

معيار روح الفريق: يجب على المتعقب الذي يتم اختياره أن يتمتع بروح الفريق و يكون جزء من شبكة المتعقبين.

ومن ناحية تكوين المتعقبين يجب على المتعقب امتلاك عدة معارف حتى يتسنى له التعامل مع مهمته ومواجهة الصعوبات التي يتلقاها بحذر ويقظة.¹

أ-2 مرحلة تحليل وتقييم المعلومات

إن عملية تحليل والمعالجة تأتي بعد ترصد وجمع البيانات والمعلومات، فهذه الأخيرة هي عبارة عن معطيات غامضة أو إشارات ضعيفة، فلا بد من تفسيرها وتحليلها حتى تصبح ذات قيمة وفائدة لمتخذي القرار وهي عملية تمر بمراحل والتي سنتطرق لها فيما يلي:

1-انتقاء المعلومات:

يقصد بعملية انتقاء المعلومات فرز وغرلة المعلومات الهامة والضرورية من الكم الهائل المتحصل عليه من عملية التعقب والتي تهتم أعضاء وممثلو اليقظة الاستراتيجية، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تحصر عملية اليقظة الاستراتيجية ويجب ألا يتجاوز الحد والمبالغة في الانتقاء الذي قد يؤول إلى تضيق وإفراغ عملية اليقظة الإستراتيجية. يعتبر نجاح عملية الانتقاء من مسؤولية الأفراد المكلفين بعملية الانتقاء، وهذا يحتاج إلى جهد وتقاني جماعي.²

2-صعود المعلومات:

إن عملية صعود المعلومات تضمن تمرير المعلومات وانتقالها من المتعقبين أو المترصدين إلى الشخص المكلف وفي غالب الأحيان ما يكون ممثل اليقظة الاستراتيجية، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له حتى يتم تقادي تضيق الوقت.
- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لتسهيل نقل المعلومات، حيث تصبح يسيرة الاستخدام.

¹ - Humbert Lesca, *la veilles stratégique, la méthode L.E.S caning*, 2003, pp 102-103

² - Humbert Lesca, *Veille stratégique:concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, 1997, p11, 22/02/2017,à 22:45

3- معالجة المعلومات:

تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة. "وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاتف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات." ¹

تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات: إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة. معالجة المعلومات المحتملة تكون أولاً بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيراتها عبر الزمن. واستخراج بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة. ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير.

4- تخزين المعلومات

يمكن القول أن عملية التخزين للمعلومات تتم بعد كل مرحلة من المراحل السابقة لعملية اليقظة، وهذا من أجل الحفاظ على الرصيد المعلوماتي للمؤسسة وسهولة استعمالها وفي أي وقت ممكن، وكذلك حمايتها وصيانتها من الضياع، السرقة والإهمال.

يشكل تخزين المعلومات ما يسمى "بذاكرة" المؤسسة، وتتمثل في أحد الأشكال التالية:

- تخزين غير منتظم: وهو في أذهان العاملين بالمؤسسة.
 - تخزين رسمي: لكنها مبعثرة في ملفات ووثائق مشتتة وغير منظمة.
 - تخزين في قواعد البيانات المتصلة فيما بينها.
- ويكون التخزين بأحد النموذجين: إما تخزين مركزي أي في مكان واحد، أو تخزين موزع إلى عدة أماكن متصلة فيما بينها. ²

¹ - كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، 2009، ص.127.

² - Humbert Lesca, op cit, 1997, p 13, 26/02/2017, à 20:45

أ-3 مرحلة نشر واستغلال المعلومات

خلال هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات الناتجة عن المراحل السابقة لليقظة، حيث تصبح المعلومات المتوفرة عديمة الفائدة إذا لم تستخدم في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا تكون تكاليف زائدة للمؤسسة.

1-نشر المعلومات:

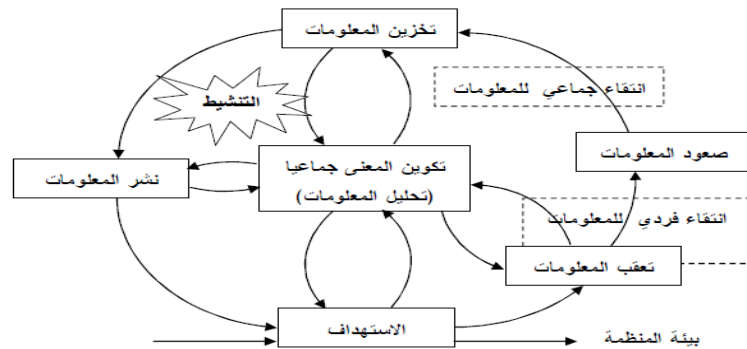
نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المؤهية وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قبل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين.¹

2-تنشيط اليقظة الاستراتيجية:

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الاستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، ويجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بهتمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم. لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقة واتصالية. ويتلخص دوره فيما يلي:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون.
- اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.
- عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة.
- إحياء وتطوير جهاز اليقظة. والشكل الموالي يوضح سيرورة اليقظة الاستراتيجية:²

الشكل رقم (1): سيرورة اليقظة الاستراتيجية



¹- Humbert Lesca, *Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, op cit, 1997, p1, 22/02/2017,à 22:45

²- Humbert Lesca, *la veilles stratégique*, op.cit. 2003, p28

نستنبط من الشكل أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنتهي على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشر واستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة، ومن خلال هذه السيرورة نلمح أن اليقظة نظام معلوماتي يساعد المؤسسة على استيفاء المعلومات الخاصة بها من بيئتها.

ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل لعملية اليقظة الاستراتيجية يتوجب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه الحلقة.

ب- ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

ممثلو اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وأنهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إمامهم بآلية اليقظة لرصد المعلومات. لهذا سنتطرق لمحاولة تعريف أخصائي المعلومات في عملية اليقظة وماهية الدور المنوط الذي يمارسه في المؤسسة.

ب-1 تعريف ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

يستخدم على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المُتَيْقِظ" أو يطلق عليه كذلك بـ "المنشط". ويمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة: "بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها"¹.

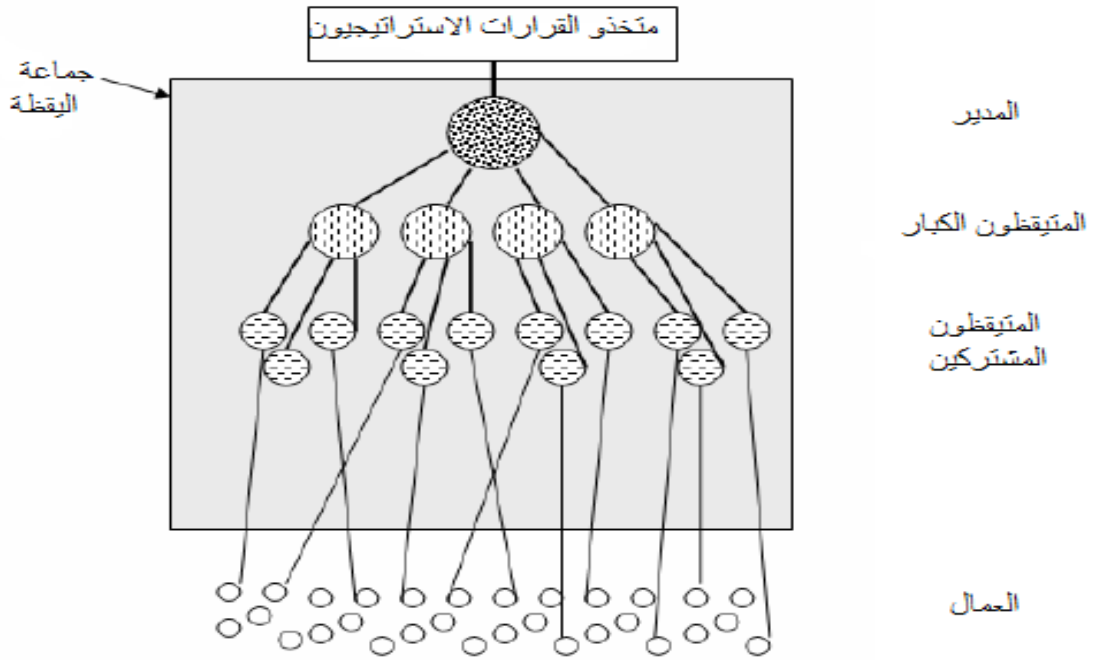
ومنه فإن أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين، وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة والمستفيدين.

¹ - عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة.

<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>,le:27/01/2017à :22 :30

ويمكن تعريف "المتيقظ" هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية التردد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبية عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بألية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينتسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة. ويوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة.

الشكل رقم (2): ممثلو عملية اليقظة



المصدر: تشوار خير الدين¹.

ب-2 دور وخصائص ممثلو اليقظة الاستراتيجية

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق، في معرفة شبكة المشاركين في اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، يتضح وجود أشكال مختلفة لممثلي اليقظة تكمل بعضها البعض، والتي تتميز بأدوار وخصائص مختلفة، كل حسب نشاطه. ويمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في شبكة اليقظة.

¹- تشوار خير الدين، اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 277.

الجدول رقم (1-2): ممثلو اليقظة حسب الدور والخصائص

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الابداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة. 	<p>مدير اليقظة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<p>المتيقظون الكبار</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة. - الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) إضافة إلى روح الفضولية. - الحيابة على مصادر المعلومات الاستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينها. - دقة التحكم في فائض المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها. 	<p>المتيقظون المشتركون</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نشاط حيوي دائم في العمل. - روح عمل جماعية عالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمين المكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي. 	<p>العمال</p>

المصدر: عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة.

<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>,le :27/01/2017à 20 :30h.

3) دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات السياحية

تعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير في المؤسسة السياحية فمن خلالها تتمكن الوكالات السياحية من الحصول على معلومات استباقية تنبؤيه عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد والمواجهة وبالتالي فهي تساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية على المدى الطويل والقصير، ومن أهداف اليقظة الاستراتيجية أيضا هو التعرف على متخذي القرار في المؤسسة بعد تجميعها وهي ترمي بهذا الى مقارنة ومعرفة أداء المؤسسة وتطوير خدماتها، كاختيار المشروع المناسب والخدمة الأمثل في القطاع السياحي.

وتتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية في كونها تلعب دورا متكاملًا في المؤسسة السياحية ويكن تلخيص دورها في مجموعة من الوظائف الأساسية وتتمثل في:

1-التوقع: هو توقع للتغيرات البيئية، فمن خلال المعلومات التنبئية عما سوف يحدث في محيط المؤسسات السياحية يتم الاستعداد والمواجهة. وكذلك عن طريق معالجة وتحليل المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع الهيئات السياحية الخروج باستراتيجية تغير فعالة تساير المستجدات البيئية وتمكنها من التفوق على منافستها وما يساهم في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسات السياحية.

2-الاكتشاف: فهي تساهم في اكتشاف منافسين جددًا أو محتملين (اكتشاف فرص جديدة للسوق).

3-المراقبة: تعمل على مراقبة التطورات الحاصلة في السوق من تطورات تكنولوجية وتنظيمات التي تغير في النشاط السياحي.

4-التعلم: والمقصود هنا هو التعلم من خصائص السوق والاستفادة من الأخطاء ونجاح المنافسين في المجال من أجل تقدير المشاريع وبناء نظرة موحدة وجديدة.

فدور اليقظة الاستراتيجية يتلخص في كونها عملية متكاملة تبدأ بتنبؤ وإنذار للمؤسسة السياحية ولما قد يحدث في بيئتها بالإضافة الى متابعة وترصد التطورات الحاصلة، كما تسمح بتحقيق الوفرة، وبالمروور الجيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة السياحية، وتمنح لها أيضا المراقبة

المستمرة والدائمة والمتواصلة لبيئتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق وأهداف المؤسسة السياحية.

-وتسمح اليقظة الاستراتيجية بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي ستواجهها المؤسسة.

تساهم في تطوير الخدمات وابتكار أخرى جديدة التي تتلاءم ورغبات المستفيدين في محاولة منها كسب رضا السياح واستهداف زبائن جدد من خلال هذه تميز هذه الخدمات وانفراد المؤسسة بها.

-تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة السياحية من رصد تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأخذها بعين الاعتبار خاصة فيما يتعلق بالتقنيات الحديثة وبالتالي التفوق على المنافسين بخلق مزايا جديدة للخدمات وتقادي بذلك تقليدها لمنافسيها في نفس المجال.

فاليقظة الاستراتيجية تلعب دورا أساسيا في الاستمرارية الاستراتيجية وبذلك تعد مفتاحا أساسيا للتنافس.

فاليقظة الاستراتيجية تعمل على:

1- **توفير المعلومة:** أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من شيء آخر. فتوفير المعلومات قد يحدد الى درجة عالية قدرة المؤسسة على مجارة الحداث التي تجري ببيئتها والمحافظة على مكانتها في مضمار المنافسة.

2- **تساعد اليقظة في اتخاذ القرار:** يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، واتخاذ القرار هو "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين"¹. وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لابد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم. وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار.

3- **اليقظة الاستراتيجية وسيلة لإحداث التغيير:**

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواء كان إيديولوجيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو تكنولوجيا، أو قد ينشأ

¹ - منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقاءها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

يمكن أن يعرف التغيير على أنه: "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجيا وداخليا، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مواتية بحيث تتيح فرصا للمؤسسة، أو غير مواتية بحيث تهدد أعمالها".¹

فتعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبئية السبقية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، حتى يتم الاستعداد للتغيير أو مواجهته، وبعد معالجة وتحليل المعطيات والمعلومات الناتجة عن عملية اليقظة الاستراتيجية تستطيع المؤسسة الخروج باستراتيجية تغيير فعالة تساير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسة.

4-اليقظة الاستراتيجية وسيلة دعم الإبداع في المؤسسة:

يؤكد كل من "كلايتون كريستينس ومايكل رانيور" على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو".²

ومن هذا يمكن القول بأن الإبداع هو أي تغيير أو تعديل أو أي اكتشاف جديد يخدم المؤسسة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين وتطوير نشاط المؤسسة.

وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة ومع التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الإبداع أكثر أهمية ويعد الفارق الأساسي بين المؤسسات لكن الحاجة اليوم إلى الإبداع الأكثر سرعة ويكون هذا إلا بتوفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، "وتعتبر مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط. ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية

¹ - رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، ط1، 2000، ص89.
² - برفاين جويتا، ترجمة احمد المغربي الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص200.

الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي¹.

وبالتالي تعتبر المعلومات وإدارتها أحد عوامل الإبداع في المؤسسة، فمن خلال إنشاء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة يعد بمثابة أحد العوامل الأساسية لتدعيم الإبداع وبالتالي تستطيع المؤسسة تقديم عروض منتجات أو خدمات متميزة ومختلفة عن المنافسين وما تضمن به التفوق وكسب ميزة تنافسية لمدة أطول.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة التنافسية الحالية باتت تفرض على المؤسسات لاسيما السياحية منها أن تكون متيقظة وفي حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، وكذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية أحد السبل التي تمكّن الوكالات السياحية من تحسين أدائها الاستراتيجي والتنافسي.

فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في إحداث التغيير الملائم والموكب للمستجدات البيئية للمؤسسة، وتشارك في البحث وإيجاد طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات أو خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز سبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول أن اليقظة الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير كبير على تعزيز وتطوير الخدمات وتنافسية المؤسسة السياحية.

وبعد الانتهاء من الإطار النظري، سنشرع في عرض الإطار الميداني.

¹ - عبد الرزاق خليل وأحلام بوعيدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 28 / 27 أفريل، 2005، ص.9. iefpedia.com/.../الذكاء-الاقتصادي-في-خدمة-منظمة-الأعمال-عبدالرزاق-خليل. DOC تاريخ الاطلاع: 2017/02/08، على الساعة: 22:30

الأطار الميداني

تمهيد:

نظرا لما تقدمنا إليه في القسم النظري حول ماهية اليقظة الاستراتيجية وأهميتها البالغة في توفير المعلومة اللازمة مع إبراز دورها في تحقيق العديد من المزايا التنافسية للمؤسسات لاسيما السياحية منها، لذلك سنحاول في هذا الإطار الميداني التطرق لمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة السياحية الجزائرية من خلال دراسة حالة لإحدى الوكالات السياحية الجزائرية وبالتحديد "وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار".

وتعتبر هذه الأخيرة إحدى المؤسسات السياحية الجزائرية التي تنشط في مجال السياحة والسفر منذ فترة والتي تحاول فرض نفسها في السوق السياحية الجزائرية وتذليل الصعوبات التي تواجهها في ظل الظروف التنافسية الحديثة، وبالتالي سنحاول الاطلاع على يقظة المؤسسة لمحيطها البيئي وقدرتها على التنبؤ بالتطورات الحاصلة فيه ومدى تأثير ذلك على قراراتها وأهدافها، بالإضافة إلى محاولة معرفة المزايا التي تعود على "وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار" جراء ترصدها وتعقبها لكل المستجدات في بيئتها ومدى فعالية ذلك على تحسين مستوى خدماتها، ولتعرف على كل هذه النقاط، اعتمدنا على الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة وترددنا عليها عدة مرات لجمع معلومات ومعطيات كيفية من خلال القيام بمجموعة من المقابلات مع الموظفين والقائمين على الوكالة، من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية باستعمال تحليل المحتوى الموضوعاتي thematic analyse.

1/ البطاقة الفنية لوكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار

*الموقع: المقر الرئيسي للوكالة كان في بداية انطلاقها ببسكرة بمدينة طولقة عام 2002، والتسمية لشعارها أتت تمجيـدا للمقاومة الشعبية " الزعاطشة" التي عرفتها تلك المنطقة، ثم تم نقل مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة، سنة 2006 إلى يومنا هذا، المدير العام للوكالة " السيد موافي بناني مراد".

*العنوان: شارع بن عمار، القبة، الجزائر العاصمة.

*الهيكل التنظيمي للوكالة¹.

*فروع الوكالة عبر الوطن وبياناتها:

جدول رقم 01: فروع الوكالة وأهم البيانات عنها.

البريد الإلكتروني	رقم الهاتف	الفروع	الرقم
Zaatchacomercial@yahoo.fr www.zaatcha.voyage	023.78.50.50 07.70.35.13.99	المقـر الرئيسي (القبة)	01
zaatchaomra@hotmail.fr	023.78.51.51	القبة (02)	02
zaatchababezzour@hotmail.fr	023.92.48.02	باب الزوار	03
zaatchaOran@hotmail.fr	045.24.60.10	وهران	04
zaatchabelabes@hotmail.com	048.55.35.36	س. بلعباس	05
zaatchahadjadj@hotmail.fr	045.24.60.10	مستغانم	06
zaatcharelizane@hotmail.fr	05.56.93.22.17	غليزان	07
zaatchachlef@hotmail.com	07.77.09.67.48	الشلف	08
zaatchatairet@hotmail.fr	05.42.72.82.26	تيارت	09
zaatchatipaza@hotmail.fr	05.50.34.91.41	تيزابزة	10
zaatchatissemsilt@hotmail.fr	046.97.25.24	تسيمسيلات	11
Zaatcha.bbarreridj@hotmail.fr	07.71.61.70.40	برج بوعريـريـج	12

¹* أنظر ملحق:02.

الاطار الميـداني

zaatchabeskra@hotmail.com	07.70.36.88.56	بسكرة	13
zaatchatolga@hotmail.com	06.61.13.74.95	طولقة	14
zaatcghakhemis@hotmail.com	05.50.59.59.85	خميس مليانة	15
zaatchaelaghwat@hotmail.fr	07.74.51.05.13	الأغواط	16
zaatchaguelma@hotmail.com	05.60.38.89.70	قالمة	17

مما يلاحظ من الجدول أن كل الفروع تعتمد على أرقام الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني أيضا مما يسمح بالتواصل مع أي فرع من فروعها.

* عدد الموظفين بالوكالة:

-المقر الرئيسي بالقبة للوكالة: عدد الموظفين هو 26 موظفا يشغلون مناصب مختلفة وحاملي لمؤهلات علمية متفاوتة.

أما عن باقي الفروع للوكالة: فيتراوح عدد الموظفين ما بين 03 إلى 10 حسب حاجة كل فرع من المناصب الشاغرة وقد تتجاوز 10 موظفين في بعض الفروع المتواجد مقرها بالمدن الكبرى، مثلا الجزائر العاصمة.

* صنف الوكالة:

تصنف وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار ضمن الصنف (ب) "أي المؤسسات التي يسمح لها بمزاولة النشاط السياحي فيما يتعلق ببيع التذاكر أو صرف تذاكر السفر وتيسير نقل الأمتعة وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة، وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى وموجه هذا الصنف لوكالات السياحة والأسفار الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا أو حصريا في السياحة الموفدة للسياح على المستوى الدولي".¹

¹ -<http://www.dtatissemsilt-38.com/agence.ph,le:20/01/2017,à:21:00h>.

* أهم الأعمال التي تقوم بها الزعاطشة للسياحة والسفر:

_ إجراء كافة معاملات السفر من حجز وتأشيرة.

_ توفير الإيواء والنقل من خلال تعاملاتها مع مختلف الفنادق العالمية والوطنية، ووسائل النقل

وشركات الطيران المختلفة " AITA " (الخطوط الجوية الجزائرية، الخطوط الجوية القطرية،

السعودية، التونسية، التركية، الامارتية، الماليزية، الاسبانية، الفرنسية... الخ).

- تنظيم الرحلات الداخلية والخارجية، الداخلية تتمثل في تنظيم رحلات إلى المناطق السياحية

السياحة مثل: الصحراء والحمامات، والمخيمات الصيفية، والرحلات الموسمية كالربيع إلى الغابات

والجبال، وفي الشتاء إلى جبال الشريعة وتيكجدة، وتهتم بتنظيم القافلة السياحية كل سنة التي تجول

أكثر من 13 مدينة سياحية بالجزائرية. أما عن الرحلات الخارجية: فتمثل في تنظيم الحج والعمرة

فقد منحت لها رخصة تنظيم الحج منذ 2011 الى غاية يومنا هذا، وفي كل سنة تزيد حصتها في

ذلك "الكوطة"، وهذه السنة احتلت المرتبة الثانية من بين 33 وكالة سياحية منح لها الديوان الوطني

للحج والعمرة رخصة تنظيم "حج 1438هـ" بكوطة تقدر 560. كما تنظم الرحلات لمختلف الدول

السياحية كالمغرب، تونس، تركيا، ماليزيا، أندونيسا، دبي، مصر، وغيرها من دول العالم.

_ السعي إلى توفير كل احتياجات السائح إلى غاية وصوله للمكان المقصود بالزيارة.

_ تزويد السائح بالدليل وكافة المعلومات عن البلد المراد زيارته أو حتى المناطق السياحية.

_ ومن مهامها أيضا: المرافقة الدائمة للسائح، توفير طاقم طبي مرافق لمختلف الرحلات.

- التكوين الداخلي، استقبال السياح الأجانب، كراء السيارات، الاستثمار السياحي.

_ حرص الوكالة على الصدق والمصداقية في تعاملاتها مع الزبائن.

جدول رقم 02: نشاط وكالة الزعاطشة من سنة 2015 الى 2017.*¹

العدد	السنة	نوع النشاط
من 1750 الى 2089	2017/2015	السياحة الداخلية
من 6500 الى 7210	2017/2015	السياحة الدينية
من 1221 الى 2265	2017/2015	السياحة الخارجية
من 1600 الى 1984	2016/2015	المخيمات
من 22800 الى 5520	2017/2015	تذاكر السفر
50	2017/2015	كراء السيارات
من 04 الى 06 مشاريع قيد الدراسة والإنجاز	2017/2015	الاستثمار السياحي
68	2017/2015	التكوين الداخلي
(04) معارض دولية (02) الطبعة الأولى والثانية لمعرض الحج والعمرة (02) معارض محلية خلال 2017.	2016/2015/2014/2013 2017/2016	تنظيم المعارض
401 (فرنسا، السعودية، تركيا، ومصر)	2017/2015	استقبال السياح الأجانب
من 01 الى 17	2017/2002	فروع الوكالة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الوكالة في تطور مستمر من سنة الى أخرى وهذا ما تثبته الأرقام سواء فيما تعلق بالسياحة الداخلية والخارجية وحتى الدينية واستقبالها للسياح الأجانب، وارتفاع مشاركتها وتنظيمها للمعارض المحلية، الوطنية والدولية، وارتفاع عدد المكونين لديها ورفع سقف تطلعاتها للاستثمار في القطاع السياحي وذلك برفع عدد المشاريع المنجزة والتي قيد الدراسة والمسطرة مستقبلاً، وهذا دليل على سعي الوكالة لتحقيق النجاح بخطى ثابتة.

* أنظر ملحق رقم:03.

الإطار الميـداني

1- خصائص العينة: سنعرض في الجدول الآتي خصائص أفراد عينة الموظفين بوكالة الزعاطشة،

الذين قمنا بإجراء المقابلات معهم. وكل ما يتعلق بمواصفات هذه العينة من الجنس، السن، المؤهل

العلمي، والمناصب التي يشغلونها بالوكالة ومدة خبرتهم.

جدول رقم 03: خصائص الموظفين بالوكالة.

الرقم	الجنس	السن	المؤهل العلمي	المنصب	الخبرة
01	ذكر	53	شهادة ليسانس في العلوم التجارية	المدير العام	24 سنة
02	ذكر	26	ماستر في إدارة الأعمال	رئيس وكالة القبة	03 سنوات
03	أنثى	43	ليسانس في التجارة والعلاقات الخارجية	مديرة الحج والعمرة	16 سنة
04	ذكر	38	شهادة محاسبة	رئيس وكالة باب زوار	10 سنوات
05	ذكر	36	خريج المدرسة العليا للسياحة والفندقة	رئيس مصلحة الموارد البشرية	12 سنة
06	ذكر	33	ليسانس في المناجمت	مسؤول السياحة الداخلية	10 سنوات
07	ذكر	28	خريج المدرسة العليا للسياحة والفندقة	مسؤول السياحة الخارجية	08 سنوات
08	ذكر	31	شهادة الليسانس في التسيير المالي والمحاسبي	رئيس مصلحة المالية والمحاسبة	10 سنوات
09	أنثى	26	متخرجة من المدرسة العليا للغة الفرنسية+شهادة ليسانس علوم تجارية	مسؤول مصلحة بيع التذاكر والسفر	سنتين
10	ذكر	39	تقني سامي في السياحة والفندقة	نائب المدير العام	15 سنة
11	ذكر	53	شهادة بكالوريا	نائب رئيس فرع مستغانم	08 سنوات
12	ذكر	51	شهادة كفاءة كمنشط سياحي وقائد سفينة على السواحل	رئيس فرع مستغانم	20 سنة
13	ذكر	29	شهادة ليسانس في الاتصال والعلاقات العامة	مسؤول المخيمات الصيفية	05 سنوات
14	ذكر	30	شهادة ليسانس في الحقوق	مسؤول التكوين الداخلي	06 سنوات
15	ذكر	32	ليسانس في العلوم التجارية +شهادة كفاءة في السياحة والفندقة	المسؤول عن الفروع	08 سنوات
16	أنثى	27	شهادة ليسانس في اللغة الإسبانية + شهادة منشط سياحي	المسؤول عن تنظيم المعارض	03 سنوات
17	ذكر	31	شهادة ليسانس في السياحة+شهادة ليسانس في العلوم التجارية	رئيس فرع باب الزوار	07 سنوات
18	ذكر	41	شهادة البكالوريا + تكوين في الفندقة	نائب فرع طولقة	14 سنة
19	ذكر	47	سنة ثالثة ثانوي+ شهادة كفاءة في السياحة	رئيس فرع برج بوعريبيج	18 سنة
20	أنثى	28	شهادة ماستر في التسويق + شهادة كفاءة في السياحة والفندقة	نائب فرع تيبازة	04 سنوات

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معدل العمر للموظفين الذين تم اجراء المقابلات معهم في وكالة الزعاطشة للسياحة والسفر هو 36 سنة وهو يتراوح ما بين 26 و 53 سنة وهذا ما يفسر بأن الوكالة تعتمد في التوظيف على فئة الشباب بهدف استغلال طاقتها ومنحها فرص التميز والابداع من جهة، ومن دون أن تهمل ذوي الكفاءات والخبرة الطويلة في مجال السياحة من جهة أخرى، ومما يلاحظ أيضا أنها توظف ما نسبته 80% من الذكور في المناصب الهامة مقارنة بفئة الاناث التي لا تتجاوز 20% وهذا راجع الى أن فئة الذكور لديهم القدرة الكافية على التحكم في زمام الأمور والتفاوض واتخاذ القرار لاسيما وأن السوق السياحية تعرف بتغيرها المستمر وهذا ما يتطلب السرعة في اتخاذ القرار والفتنة والتأهب الدائمين لما يحدث داخل وخارج الوكالة، الا أن هذا لا يمنع من مشاركة فئة الاناث في ذلك. ومن الملاحظ أيضا أن أفراد العينة يشغلون مناصب هامة في الوكالة سواء رؤساء فروع أو مصالح أو أصحاب القرار يكتسبون مؤهلات علمية وأكاديمية مختلفة معظمها في مجال التجارة والسياحة وهذا راجع لما يتطلبه العمل بالوكالة، بالإضافة الى خبرتهم السابقة في النشاط السياحي الخدماتي وحسن التسيير والتعامل مع المواقف المختلفة بحيث يقدر معدل خبراتهم ب: أكثر من 10 سنوات، وهذا ما يفسر مرونة الأداء والتعامل مع مختلف المواقف والصعوبات التي تواجه الوكالة في بعض الأحيان، اذ تتراوح خبرتهم ما بين السنتين الى 24 سنة في النشاط السياحي .

الفصل الأول: معرفة المؤسسات السياحية الجزائرية بدور وأهمية اليقظة الاستراتيجية.

تمهيد:

بعد عرض البطاقة الفنية للوكالة وأهم الاعمال التي تقوم بها وجدول اعمالها خلال السنتين الأخيرتين الى غاية شهر جانفي من هذه السنة، وخصائص أفراد العينة، سنقوم الآن بعرض وتحليل المقابلات على أساس الأجوبة التي قدمها لنا المبحوثون من خلال ثلاثة فصول، يتمثل الفصل الأول في: للمؤسسات السياحية الجزائرية معرفة بدور وأهمية اليقظة الاستراتيجية. أما الفصل الثاني فيتمثل في: وكالات السياحة والأسفار الجزائرية تسعى الى تطبيق آليات اليقظة الاستراتيجية من أجل تحسين مستوى خدماتها. أما فيما يخص الفصل الثالث يتمثل في: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية القطاع السياحي بالجزائر.

الفصل الأول: معرفة المؤسسات السياحية الجزائرية بدور وأهمية اليقظة الاستراتيجية.

1-مجالات التواصل والاتصال لوكالة الزعاطشة مع جمهورها وأهم الوسائل المستخدمة في ذلك:

من خلال تحليلنا للمقابلات ميزنا تصورين إثنين لمجالات الاتصال والتواصل مع الجمهور والوسائل المستخدمة لذلك.

التصور الأول: يرى معظم المبحوثين من هذه الزاوية أن للاتصال الشخصي دور هام في التواصل

مع الزبائن وأنه أحسن طريقة للتواصل مع الزبون مباشرة واطلاعه على كافة التفاصيل والتوضيح

له، وتصحيح بعض المفاهيم المغلوطة أحيانا. نجد أن هذه الفئة من المبحوثين هم بعض

المسؤولون عن بعض الفروع الجهوية. ويفسرون اعتمادهم على الاتصال الشخصي بالدرجة

الأولى، وعلى وسيلة الهاتف في حالة تطلب الأمر ذلك إلى أنهم في منطقة صغيرة وأن زبائنهم

معروفون وأن سمعة المؤسسة تلعب دورا في ذلك. ولهذا، هم في غنى عن أنواع الاتصال الحديثة

الأخرى ومجالات التواصل لاسيما فيما يتعلق بتنظيم المعارض أو الصالونات وحتى الإعلان والتسويق للخدمات.

حيث نستشهد بالمبحوث "رقم 18، نائب فرع طولقة، 37 سنة، 14 سنة خبرة " قائلا:

>> نحن هنا بالنسبة لنا التواصل مع الزبائن مباشرة هو الأفضل، بحيث لما يأتيك الزبون

بإمكاننا الإصغاء له والرد على انشغالاته مباشرة ففي بعض الأحيان يأتينا الزبون وهو يحمل

مجموعة من التساؤلات أو حتى بعض المعلومات المغلوطة، فاتصالنا المباشر يمكننا من معرفة ما

يفكر به الزبون وما يدور بباله وما يريده وماهي رغباته، وحتى ان اتصاله المباشر بالوكالة في

بعض الأحيان يطلعنا على ما يدور حول المؤسسة وسمعتها فنستفيد نحن من ذلك، وهذا ما يسمح

لنا بالتنبؤ بما سيحدث مستقبلا، إضافة الى ذلك فمعظم زبائننا هم أبناء المنطقة والبعض منهم لهم

تعامل مسبق معنا وهذا ما يدفع أقاربهم أو أصدقائهم الى الاتصال مباشرة بنا نظرا لما تتناقلوه من

أخبار عن خدماتنا، وثقتهم فمن استشاروهم، وهذا ما يغنيننا عن بقية وسائل الاتصال الأخرى ولكن

هذا ليس مانعا في استخدامنا لوسائل اتصال حديثة مستقبلا فنحن نفكر في توسيع نشاطنا وكسب

زبائن جدد من مختلف المناطق، فالوكالة لا بد أن تفتح مجالات تواصلها لأن السوق السياحي اليوم

لا يرحم، فنحن نعلم أن الاتصال الشخصي اليوم بات وحده غير كاف، لأنه أصبح لدى الزبون

اختيارات ليس كما كان في السابق. أي الخدمة التي وجدها أمامه يقبلها ليس لديه خيارا آخر،

وكان اتصالنا المباشر يكفي لذلك...<<

فالالاتصال هو " عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي تتميز بالانتشار

في الزمان والمكان فضلا عن استمراريته وقابليتها للتنبؤ"¹ يتميز الاتصال من هذا المنطلق بصفة

الاستمرارية. فهو يمتد من الماضي مارا بالحاضر متجها نحو المستقبل، بالإضافة الى أنه اشتراك

¹ - محمود منصور هيبية، قراءات مختارة في علوم الاتصال الجماهيري، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005، ص 76.

ومشاركة في المعنى. ومعنى هذا أن الاتصال له معنى وهدف، حيث يعمل على تحويل المنبه الخارجي من مادة أولية أو خام إلى معلومات أولية ذات معنى ومغزى وهدف. كما أنه يتميز بخاصية أخرى ألا وهي قابلية التنبؤ بحيث يعتقد العديد من الباحثين أن ما يحدث عندما تأتي رسالة معينة من مصدر محدد وتصل إلى الجمهور معين فهو مسألة قابلية التنبؤ بها. ومن وظائف الاتصال الأساسية هي: "تلبية الحاجات والتعبير عما يتم داخل الفرد من انفعالات، ودوافع، وعواطف... الخ، التعبير عن إحساس الفرد نحو الآخرين سواء بالموجب أو السلب. محاولة التأثير على الآخرين والسيطرة عليهم وإقناعهم، ويتوقف نجاح الاتصال داخل المؤسسة وتحقيق أهدافه على مهارات التي يجب أن يتميز بها جميع المشاركين في عملية الاتصال. ومن بين هذه المهارات الاتصال اللفظي أو الشفهي وتشمل مهارات الملاحظة، والحديث والحوار والإنصات"¹.

التصور الثاني: يرى بقية المبحوثين من هذه الزاوية أن الوكالة تفتح مجالات تواصلها مع جمهورها من خلال كل أنواع الاتصال. مستخدمة في ذلك كل وسائل الاتصال سواء فيما يتعلق بالوسائل التقليدية، أو التكنولوجيات الحديثة والوسائط الإعلامية المتاحة لديها. من أجل الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن ومعرفة توجهاتهم ورغباتهم من أجل تلبيةها والسعي إلى تحقيقها وإقناعهم بخدماتها. وأجمع معظمهم على استخدام مختلف الوسائط الاعلانية للترويج لخدماتهم مثل: الوسائل الورقية: كالمطويات السياحية، الإعلانات الورقية، الكتيبات، الإعلانات الملصقة... الخ والوسائل الالكترونية: الراديو، التلفزيون، شريط الفيديو، مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، البريد الإلكتروني، اليوتيوب، الهاتف، الفاكس، وعن طريق تنظيم والمشاركة في المعارض والصالونات المحلية والوطنية وحتى الدولية منها. ان ما يفسر اعتماد هذه

¹ - محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 17.

الوكالات على مختلف وسائل الاتصال التقليدية والوسائط الإعلامية والتكنولوجية الحديثة يعود الى تواجد هذه الفروع في المدن الكبرى كالجزائر العاصمة وتيبازة وغيرها من المدن بأنحاء الوطن، وأنها في وسط منافسة من بقية الوكالات السياحية الأخرى، ولا بد لها من أن تقرر وجودها وتقريب خدماتها والتعريف بها والترويج لها. بالإضافة الى توسع دائرة زبائننا وانتشارهم.

ونستشهد بالمبحوثة "رقم 03، 43 سنة، ليسانس في التجارة والعلاقات الخارجية، مديرة الحج والعمرة، 16 سنة خبرة " قائلة:

>>... إن وكالتنا هنا بالعاصمة تفتح مجالات تواصلها بمختلف الوسائل المتاحة، فنحن نعتمد على الهاتف الثابت والنقال، الأنترنت... الخ أو يكون الاتصال مع الزبون مباشرة وهذا غير كاف بالنسبة لنا، فإذا بقينا ننتظر الى ان يزورنا الزبون ويتعرف على خدماتنا فحتما لن ننجح أو نستمر مطولا فلنا الوكالة الوحيدة هنا بالعاصمة، تخيل هناك أكثر من 1500 وكالة عبر الوطن وأن معظمها يتواجد مقرها الرئيسي هنا، اذن فنحن بحاجة الى كافة الوسائل والوسائط الإعلامية للتعريف بخدماتنا والترويج لها<<

كما أضافت المبحوثة عن الوسائل التي يستخدمونها للوصول الى زبائنهم والتعريف بخدماتهم قائلة: >> ومن أجل الحفاظ على تواجدنا في السوق، والتميز بخدماتنا ومن اجل استقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن، فنحن نسعى الى التواجد عبر مختلف وسائل الاتصال والاعلام مثل الإذاعة والتلفزيون من خلال رعاية البرامج أو المساهمة فيها، أو بث مقاطع إعلانية تروج لخدماتنا، بالإضافة الى مشاركتنا في مختلف المعارض والصالونات والسعي الى تنظيمها مثل الصالون الدولي للسياحة العربية الذي كان لنا شرف تنظيمه منذ 2011 الى غاية هذه السنة بعدما كان محتكرا على دولة قطر فقط ... <<

كما تحدثت أيضا عن الوسائط الإعلامية الجديدة لاسيما مواقع التواصل الاجتماعي واستخدامها كوسيلة للترويج لخدمات الوكالة حيث قالت:

>> ومن دون أن أنسى أن لنا صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني، فنحن نعمل بكل الوسائل سواء المكتوبة أو الكترونية من أجل أن نكون قريبين من زبائننا ويمكنهم التواصل معنا، أو بأي وسيلة تساعدنا على الاستفسار وتعرفهم بخدماتنا سواء مباشرة أو غير مباشرة، مهم جدا بالنسبة لنا أن يعرف كل مهتم بالسياحة والسفر، ومتواجد هنا بالعاصمة عن خدمات الزعاطشة للسياحة والأسفار<<.

وعليه نستنتج أن الوكالة تعتمد على مختلف الوسائل الاتصالية والوسائط الإعلامية المختلفة والمتاحة، سواء التقليدية منها أو الحديثة، وهذا للتعريف بنشاطها بهدف الوصل الى أكبر قدر ممكن من الزبائن، واستغلالها لكل المنافذ التي من شأنها الترويج لخدماتها.

2 - مدى معرفة الوكالة بما يدور في بيئتها الداخلية والخارجية من تغيرات، والوسائل التي تستخدمها في جمع المعلومات التي تهمها:

أجاب جميع المبحوثين على أنه لو كالاتهم دراية بمختلف التغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية التي تدور في بيئتهم، مبررين في ذلك أنه من المستحيل لأي وكالة أن تتغلق على ذاتها دون ان تكون على دراية بما يجري حولها من تغيرات خاصة وأن السياحة هي صناعة وترتبط بكافة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ولا بد على الوكالة من أن تكون على اطلاع وترقب مستمرين لكافة هذه المستجدات سواء الداخلية والخارجية، " فالخدمات السياحية عملية صعبة فهي تحتوي على عمليات كثيرة ومتنوعة وعند عملية التنظيم لرحلة معينة فإن السائح يعمل اختياره وقراره لزيارة مكان سياحي معين وبعدها يتوجه لوكالات السياحة والسفر".¹

¹ - صفاء أبو غزالة، إدارة الخدمات السياحية، دار زهران، ط1، 2006، ص 11.

وعليه فالوكالة السياحية تجد نفسها أمام مجموعة من الظروف تفرضها عليها إما البيئة الداخلية أو الخارجية. ولهذا من الضروري جدا أن تكون الوكالة على علم بما يجري حولها، عن طريق الوسائل المختلفة سواء من خلال الزبائن، أو وسائل الاتصال والاعلام المختلفة لاسيما ونحن في زمن المعلوماتية، فمن يمتلك المعلومة يتحكم في زمام الأمور، فالشبكة العنكبوتية اليوم تلعب دورا هاما في استمرارية المؤسسات وتطورها.

ونستشهد بالمبحوث "رقم 05، 36 سنة، خريج المدرسة العليا للسياحة والفندقة، رئيس مصلحة الموارد البشرية" قائلا:

>>... لا أعتقد أنه يوجد وكالة سياحية اليوم لا تهتم بما يدور حولها، فاليوم نحن نعيش العالم في قرية صغيرة ولا يمكنك أن تعمل بمعزل عن الآخرين خاصة في مجال الخدمة السياحية، فالخدمات السياحية هي منتج مركب يرتبط بمجموعة من المتغيرات، فلما نقول خدمة معناها أنك تتعامل مع مجموعة من المؤسسات الأخرى وليس بإمكانك القيام بذلك وحدك طبعا، وهذا ما يفرض عليك الاهتمام الدائم بما يدور حولك سواء المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، أو السياسية.

كما أضاف في نفس السياق قائلا:

>>... في رأيي أنه لكل متغير يحصل بإمكانه أن يؤثر على الوكالة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وقد يكلفك الكثير في بعض الأحيان. ولهذا نحن في ترقب وتتبع لكل ما يحدث في بيئتنا وهذا عبر طرق مختلفة. فيما يخص المتغيرات الداخلية تأتينا المعلومات عن طريق الزبائن أو من الموظفين أو من المدير العام، أو ألقاها من وسائل الاعلام المختلفة، أما عن المتغيرات الخارجية فغالبا ما نستخدم الشبكة العنكبوتية ومواقع التواصل الاجتماعي للإلمام بكل المستجدات. وغالبا ما تكون معلومات عن المنافسين، أو الزبائن، أو عن شركات الطيران والفنادق وغيرها من المعلومات المرتبطة بخدماتنا...<<.

" تعتبر الأنترنت من أشهر الوسائل المعلوماتية تفاعلياً ويطلق اسم شبكة المعلومات الدولية « International Net work » على الشبكة التي تربط بين ملايين أجهزة الكمبيوتر من خلال بروتوكولات تتحكم في عملية تبادل المعلومات والتراسل بين هذه الأجهزة، تمكن من ارسال الرسائل الالكترونية بلمح البصر، بالإضافة الى تبادل الملفات والصور الثابتة أو المتحركة أو الأصوات، وقد تم الاتفاق على نظام موحد تتبادل جميع هذه الأنماط من المعلومات"¹ "وأهم ما يميز الأنترنت تركيزها على تقديم نوعين من الإمكانيات: استرجاع البيانات والاتصالات على نطاق العالم، وكلاهما يتوافر عن طريق المكتبات ووسائل الطباعة وغيرها من وسائل الاتصال عن بعد".²

فأهم ما يميز الوسائل التكنولوجية هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في المعلومة وحسن استخدامها واستغلالها في الوقت والمكان المناسبين، "خلق ثقة التبادل بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، تثمين بيانات التحتية الصناعية والإنتاجية بالتعريف بها على نحو أفضل، تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول الى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء وعن الأسعار وعن متطلبات الزبائن"³.

3-تعامل الوكالة مع المعلومات المتحصل عليها:

أجاب معظم المبحوثين على أنه فور حصولهم على أي معلومة تمس نشاطهم يسعون الى التحقق منها ثم البحث فيها مع أصحاب القرار لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

1 - شريف أحمد بوعشبة، نظام الاتصال وعملية الإدارة، القاهرة، المعهد القومي للإدارة العليا، مصر، 2001، ص 55.
2 - مراد رايس، تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 29.
3 - خير الدين تشوار، مرجع سبق ذكره، ص 284.

ونستشهد بالمبحوث" رقم 19، 47 سنة، ثلاثة ثانوي وشهادة كفاءة في السياحة، رئيس فرع برج

بوعريـيج" قائلا:

>>...إنني لما أتلقى أي معلومة لها علاقة بنشاطنا، وقبل كل شيء وفور وصولها أتأكد من صحتها أولاً، ومن ثم النظر فيها، ان كانت معلومة أستطيع التحكم فيها على مستوى وكالتي، أقوم بذلك بعد استشارتي مجموعة الموظفين، والاتفاق على خطة عمل ومحاولة استغلال هذه المعلومات، وتعامل معها، أما ان كانت هذه المعلومات تتعلق بالوكالة ككل، وكافة فروعها عبر الوطن، فهنا أتصل بالمدير العام مباشرة وإبلاغه بها للبحث فيها وإيجاد حلول المناسبة والمشاركة. قصد التحكم فيها...<<.

أصبحت تفرض البيئة المتحولة والدينامية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد موردا استراتيجيا يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة مطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتما الى ترشيد القرار، والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة.

" وعليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يمتلك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله، أما صاحب الموال يفقدها إن نقصته المعلومات عن تدبر سبل الحفاظ عليها وتنميتها."¹

¹ - بن نافلة قنور، مريزق عاشور، ورقة بحث بعنوان " اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"، ص 03
Labocolloque5,voila.net/137benafila.pdf , le :01/04/2017,à :21 :30h

استنتاج:

بعـدما أـجرينا عدة مقابـلات مع المبحوثين سـواء رؤساء المـصالح أو الفروع أو أصحاب القرار، توصلنا إلى أنّ وكالة الزعاطشة تفتح مجالات تواصلها مع زبائنها عبر مختلف أنواع الاتصال، ووسائله. وتعتمد على التكنولوجيات ووسائل الاعلام الحديثة للتعريف بخدماتها وعرضها على زبائنها. كما أنها تهتم بكل المتغيرات التي تدور حول بيئتها الداخلية والخارجية وهذا باستعمالها الوسائل والوسائط المعلوماتية المختلفة لتقصي المعلومات والحصول عليها، ودرايتها التامة بأهمية المعلومة وقيمة الحصول عليها من جهة. وأثرها على نشاطها وعلاقتها باستمراريتها وتميزها من عدمه في السوق السياحية اليوم من جهة أخرى. وعليه فهي تسعى دوما الى جمع المعلومات المرتبطة بنشاطها.

الفصل الثاني: وكالات السياحة والأسفار الجزائرية تسعى الى تطبيق آليات اليقظة الاستراتيجية من أجل تحسين مستوى خدماتها.

تمهيد:

ان عملية اليقظة الاستراتيجية تتطلب مجموعة من العمليات لتحقيقها، وهذا متوقف على القائمين عليها، فاليقظة الاستراتيجية تمكن الوكالة من الحصول على المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرار عن طريق آليات معالجتها، وحسن استعمالها واستغلالها يسمح للوكالة من صناعة القرارات الاستراتيجية، وإحداث الابداع والتغيير في مستوى خدماتها والتميز عن منافسيها، وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثاني: وكالات السياحة والأسفار الجزائرية تسعى الى تطبيق آليات اليقظة الاستراتيجية من أجل تحسين مستوى خدماتها.

1-المسؤولون عن تجميع المعلومات عما يحدث في محيط الوكالة، وآليات معالجة المعلومات

المتحصل عليها:

من خلال تحليلنا للمقابلات ميزنا تصورين إثنين حول المسؤولين عن تجميع المعلومات عما يحدث في محيط الوكالة وآليات معالجة المعلومات المتحصل عليها:

التصور الأول: يرى معظم المبحوثين من هذه الزاوية أن المسؤولين عن تجميع المعلومات هو كل من له علاقة بالوكالة من قريب أو بعيد بإمكانه أن يكون مصدرا للمعلومة في أي لحظة، وقد يطلعنا عما نغفل عنه. فقد نحصل على المعلومات من الموظف البسيط وليس بالضرورة هناك مسؤولون عن ذلك. فالكل يشترك في البحث والتقصي عن المعلومات. كما يرون أن آليات معالجة المعلومات المتحصل عليها مرتبط بطبيعة المعلومة في حد ذاتها، وقد تختلف الآليات من معلومة لأخرى وهذا بدرجة أهمية المعلومة، وهذه الفئة هم المسؤولون عن بعض فروع الوكالة عبر الوطن، مفسرين ذلك

بأن عدد الموظفين ليس كبيرا والاتصال بينهم يكون مباشرا دون الحفاظ على السلمية الإدارية. فكل من يعمل بالوكالة له مسؤولية تقصي المعلومات، ولا يهتم منصبه الإداري.

نستشهد في ذلك بالمبحوث "رقم 12، 51 سنة، متحصل على شهادة كفاءة كمنشط سياحي، وقائد سفينة على السواحل، رئيس فرع مستغانم" قائلا:

>>>.... نحن هنا الكل مسؤول عن التقصي والبحث عن المعلومات التي تهم نشاطنا ولا يهم من تحصل عليها بقدر صحتها وأثرها على عملنا، وأما فيما يخص آليات معالجتها والتكفل بها فيتم عبر مرحلتين: أولا التقصي والبحث، ثانيا: تحليلها ومعالجتها والتحكم فيها ان كان الأمر ممكنا بالنسبة لنا، والا نقوم بإبلاغ المسؤولين بالوكالة الأم وهم من يهتمون بالتكفل بها...<<.

"ان أخصائي المعلومات وتجميعها هو الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين، وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة والمستفيدين منها. فالمتيقظ هو أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد عملية التردد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته."¹

التصور الثاني: يرى معظم المبحوثين في هذا الاتجاه أن المسؤولين عن تجميع المعلومات عما يحدث في محيط الوكالة. هم أشخاص لهم علاقة مباشرة بعملية جمع المعلومات، وهم أكثر كفاءة على تقدير حاجات الوكالة من المعلومات والمعرفة. وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، وهم إما رؤساء الفروع أو المصالح أو أصحاب القرار في حد ذاتهم أحيانا. وأما عن آليات معالجة المعلومات المتحصل عليها، فقد أكدوا على ضرورة انتقاء المعلومات وترصدها هذا من جهة، ومن

¹ عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة - <http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>, le:27/01/2017 à 14:30h.

جهة أخرى معالجتها عن طريق تحويل المعلومات غير الكاملة الى شكل مضبوط ودقيق. والهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط الوكالة. ولكل معلومة طريقة في معالجتها. نستشهد بالمبحوث "رقم 07، 28 سنة، خريج المدرسة العليا للسياحة والفندقة، مسؤول السياحة الخارجية" قائلا:

>>..إن المسؤولين عن تجميع المعلومات حول ما يدور في بيئة الوكالة غالبا ما يكون رؤساء الفروع هم من نكلفهم بترصد كافة المستجدات خاصة وأنهم متواجدين في نقاط مختلفة من الوطن هذا من جهة، كما أنها مسؤولية على عاتق كل مسؤول هنا بالوكالة من جهة أخرى، فهم أكثر دراية بما تحتاجه الوكالة من معلومات وأهميتها، فأحيانا تردنا معلومات تهدد نشاطنا بالوكالة عن طريق رؤساء بعض المصالح المكلفة بتجميع المعلومات أو الفروع، وعلينا التدخل فور حصولنا عليها ومعالجتها، فقد تكون كإنذار أو اشعارات وعلينا أخذها بعين الاعتبار فلكل معلومة هامش من الأهمية لدينا...<<

"ان عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة، والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها عن طريق ممثلو اليقظة وهم العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبنها ونشرها، وتتم هذه المعلومات بعمليتين وهما الاستهداف وتعقب، وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها الى معلومات مفيدة للاستعمال، وفي الأخير نشرها واستخدامها حسب احتياجات الوكالة."¹

¹ -Humbert lesca,op.cit.2003,p28

2-مدى اهتمام الوكالة بالإبداع والتغيير في مستوى خدماتها فور حصولها على معلومات عن منافسيها وكيف يتم ذلك:

يرى معظم المبحوثين أن الوكالة تهتم بإحداث الابداع والتغير في مستوى خدماتها ولكن هذا ليس له علاقة مباشرة عن منافسيهم في السوق، فعملية الابداع بالنسبة للوكالة لا ترتبط بالضرورة عن حصولهم على معلومات عن منافسيهم في النشاط وإنما يرون ضرورة ذلك من أجل التميز وحفاظ الوكالة على مكانتها ورفع حصتها في السوق بالدرجة الأولى، وتحسين جودة خدماتها من جهة أخرى، لإرضاء الزبائن وكسب وفائهم ولاستهداف زبائن جدد، ويتم هذا عن طريق عدة أساليب تستخدمها الوكالة منها: تشجيع موظفيها على الابداع والابتكار في خدماتها ومنحهم الامتيازات، التغيير في استراتيجياتها فيما يتعلق بالسعر أو الخدمة أحيانا.

وهذا ما أشار اليه المبحوث "رقم 11، 53 سنة، شهادة بكالوريا، نائب رئيس فرع مستغانم" قائلا: >> ... إننا دوما نسعى الى احداث التغيير والابداع في خدماتنا، ليس بالضرورة نقوم بذلك عند حصولنا عن معلومات حول منافسينا، نعم له دور في ذلك ولكننا دوما نسعى الى تحقيق الأفضل لنتميز بخدماتنا، تهما المعلومات عن المنافسين الأجانب أكثر وجودة خدماتهم. سعيا منا الى الاقتداء بهم لتحسين خدماتنا وارضاء زبائننا وكسب زبائن جدد، وتوسيع نشاطنا، خاصة وأن الوكالة تفتح أبوابها لكل مبدع في خدماتها وتشجعه على ذلك<<

وأضاف في نفس السياق وكيف أن الوكالة تعطي مجالا وفرصا للتميز والابداع لموظفيها قائلا: >> على سبيل المثال: في الفترة الأخيرة انفردت الوكالة بعلم خاص لها يميزها وهذه فكرة جديدة ثمنتها الإدارة العليا للوكالة ورحبت بها وجسدتها على ارض الواقع، ففي الحقيقة المعلومات المجمعة حول المنافسين في بعض الأحيان تلعب دورا في التغيير، ولكن هذا لا يعني أننا نبقى مكتوفي الأيدي في انتظار ما يردنا من معلومات عن باقي الوكالات حتى نحدث بعده التغيير، فالوكالة الناجحة هي

من تسعى الى التطور والنمو المستمرين والبحث عن كل ما هو جديد والابداع فيه وتحسين مستوى خدماتها فاحيانا نقوم بتخفيض السعار وفق استراتيجية مدروسة طبعا، وأحيانا أخرى نقوم بتقديم عروض مميزة كمجانية بعض الخدمات اثناء رحلة السائح ومنحه بعض الامتيازات، خاصة في المناسبات والمواسم...<<.

يؤكد كل من "كلايتون كريستينس ومايكل رانيور" على أن الابداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو.¹ ومن هذا يمكن القول أن الإبداع هو أي تغيير أو أي اكتشاف جديد يخدم الوكالة ويعود بقيمة مضافة معتبرة ويساهم في تحسين وتطوير نشاط وخدمات الوكالة.

3-كيفية تعامل الوكالة مع الأزمات والعراقيل التي تواجهها، ودور أصحاب القرار في ذلك:

ميزنا اتجاه واحدا في كيفية تعامل الوكالة مع الأزمات والعراقيل التي تواجهها والمتمثل في التروي ومحاولة فهم المشكلة أولا وبعدها عقد اجتماعات لطرح الاشكال والبحث فيه، وبعدها الخروج بقرارات وحلول تكون في صالح الجميع سواء فيما تعلق بالفرع الرئيسي أو بقية الفروع الأخرى عبر الوطن. يربالمبحوثون أن لأصحاب القرار دور كبير في حل الأزمات واتخاذ القرارات السيادية أحيانا، التي من شأنها حماية الوكالة من أي آثار قد تؤثر على استمراريتها ونشاطها في الوقت الراهن أو حتى مستقبلا.

¹ - برافين جوبتا، الابداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، تر. أحمد المغربي، مرجع سابق، ص 200.

حيث أكدت المبحوثة "رقم 09، 26 سنة، متخرجة من المدرسة العليا للغة الفرنسية وشهادة ليسانس علوم تجارية، مسؤول مصلحة بيع التذاكر والسفر" قائلة:

>>...كثيرا ما نواجه عراقيل ومشاكل تعترض نشاطنا، ففي بعض الأحيان تكون خارجة عن نطاقنا ولكنها تؤثر بطريقة أو بأخرى على عملنا، فعلى سبيل المثال السنة الماضية واجهنا مشكل رفع شركات الطيران أسعار التذاكر وواجهنا مشكل حقيقي وقتها، لأنه لم تعلمنا بهذا القرار الا في اللحظة الأخيرة، ووقتها كان هناك العديد من زبائننا قد قاموا باقتناء تذاكرهم بالأسعار السابقة، وكان علينا إيجاد الحلول اللازمة وتجاوز هذا المشكل من دون أن يؤثر ذلك على سمعتنا ولا على خدماتنا، ففي هذه الحالة تدخل المدير العام للوكالة مباشرة وخرج بقرار إبقاء الأسعار المتفق عليها مع الزبائن كما هي دون الزيادة فيها، حفاظا على مصداقية الوكالة، حتى ولو كلفنا ذلك خسائر مادية معتبرة فاقت مليار سنتم، فالكثير منا كان يعتقد أن هذا القرار لم يكن مناسباً، ولكن بعد ستة أشهر من ذلك ظهر العكس وأن الوكالة ارتفع عدد زبائننا مقارنة نفس الفترة من السنة التي سبقتها، وهذا ما أثبت للجميع أنه في بعض الأحيان الأزمات قد تكون منعرجا حساما على سيرورة الوكالة.<<.

كما أضافت المبحوثة عن أهمية وصعوبة اتخاذ القرار في أي مشكل يعترض الوكالة قائلة:

>> إن عملية اتخاذ القرار ليست بالأمر الهين، فإما أن يكون قرارا يأخذ بيدك الى النجاح أو العكس، وهذا ما يسمى بالذكاء الاقتصادي، فنحن هنا نعمل كفريق واحد أمام كل مشكلة تواجه نشاطنا، ونسعى معا لإيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب أيضا...<<.

"تهتم اليقظة الاستراتيجية في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها أثر على نشاطها، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، في حين أن الذكاء الاقتصادي هو أشمل

من ذلك، إذ يتضمن إضافة إلى نتائج عملية اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الممكنة التي تتوافق وأهداف المؤسسة.¹

4-امتلاك الوكالة للاستراتيجية:

في هذه النقطة ميزنا اتجاهين إثنين من حيث استراتيجية الوكالة على المدى القريب، المتوسط، والبعيد وعلى أي أساس تبنيها.

الاتجاه الأول: ويتعلق بفروع الوكالة، حيث أكد معظم المبحوثين لهذا الاتجاه أنهم يتبنون استراتيجيات من القربة المدى، التي تتراوح من ستة أشهر الى سنة، الى غاية الاستراتيجيات بعيدة المدى، والتي تفوق خمسة سنوات. التي يتم بناؤها وفق مخططات استراتيجية، ووفقا للظروف المحيطة بالوكالة وكافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية، كما تعتمد على التخطيط المناسب، والوقائي والعلاجي أحيانا أخرى.

نستشهد بالمبحوثة "رقم 20، 28 سنة، شهادة ماستر في التسويق وشهادة كفاءة في السياحة والفندقة نائب فرع تيبازة"، قائلة:

>>... من المؤكد أنه أي مؤسسة تحب أن تبقى كما بدأت في الأول وتسعى الى التطور والنمو ورفع سقف تطلعاتها وإيجاد لها مكانة في السوق وفرض نفسها أمام المنافسين المحليين، ونحن كوكالة افتتحت بتيبازة من حوالي 04 سنوات، نبنى استراتيجية قريبة وتكون في حدود السنة وهي العمل على رفع عدد زبائننا خلال هذه الفترة، وهذا باستغلالنا للمناسبات الدينية والوطنية أحيانا، أما عن الاستراتيجية المتوسطة المدى فتتمثل في إنشاء مقر جديد هنا بتيبازة في مدينة القليعة تابع لنا لاستقطاب زبائن جدد وتوسيع نشاطنا، كما نسعى الى تحسين خدماتنا في كل مرة لنتميز عن باقي

¹ - عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، 9/8 نوفمبر 2010، ص 09.iefpedia.com/.../الذكاء-الاقتصادي-في-خدمة-منظمة-الأعمال-عبدالرزاق خليل.DOC تاريخ الاطلاع: 2017/04/08، على الساعة: 22:30

الوكالات، ليس الأمر سهلا أن تفرض نفسك في السوق خاصة في مدينة سياحية كتيبازة حيث تتواجد بها أكثر من 32 وكالة سياحية، ولهذا يفرض علينا بالضرورة وضع استراتيجية مبنية على أساس التخطيط والتنبؤ للمستقبل في رسم الأهداف، أما عن استراتيجيتنا البعيدة المدى فنحن نحضر أجندة عمل إنشاء مركبات سياحية بشرشال مستقبلا، وأما عن خدماتنا فنسعى الى تنشيط السياحة الداخلية بالدرجة الأولى واستقطاب السياح الأجانب لاسيما أن مدينتنا تزخر بالعديد من المناطق الأثرية وهذا حافز لنا نظرا للنقص المتواجد على هذا النوع من السياحة فنسعى الى استغلال هذه الثغرة مستقبلا..<<.

أما الاتجاه الثاني: يشمل القائمين على الوكالة وأصحاب القرار فيها إذ يرون أنه من المؤكد أن كل مؤسسة اقتصادية تُفتح، إلا ولها أهداف ترمي الى تحقيقها، وأنهم بالطبع يتبنون استراتيجية في ذلك، وتكون وفق دراسة وتخطيط مسبقين، وهذا بدراسة كافة الظروف المحيطة ببيئة المؤسسة، وبالاعتماد على استراتيجية التنبؤ من زاوية أخرى.

ونستشهد بالمبحوث "رقم 01، 53، سنة، متحصل على شهادة ليسانس في العلوم التجارية،

المدير العام لوكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار"، قائلا:

>>... ان وكالتنا يوم افتتحت كان ذلك في 2002 وبثلاثة موظفين فقط وليس هنا بالعاصمة وانما كان ذلك في مدينة طولقة ببسكرة، فلو تأملنا ذلك جيدا اليوم بعد حوالي 15 سنة الوكالة اليوم تتصدر الوكالات السياحية بالجزائر باحتلالها المراتب الأولى^{1*} وهذا دليلا كافيا على أن الوكالة تمشي وفق استراتيجيات محددة من القريبة الى البعيدة المدى، أما عن القريبة ففي كل سنة نسعى الى رفع عدد زبائننا، واعدادنا لخطط موسمية ترتبط بالمناسبات الدينية والوطنية مثل: موسم العمرة والحج، رأس السنة الهجرية والميلادية...الخ. وأما عن الاستراتيجية القريبة فتتمثل في سعينا الى رفع عدد فروعنا

* 1 - انظر ملحق رقم: 04، 05

الى 38 فرعا عبر التراب الوطني وهذا نهاية 2018، كما أن هناك مشاريع قيد الدراسة والبعض منها جاري الإنجاز بها وهي تتمثل في انشاء فنادق ومرافق سياحية، على أن يتم استلامها بداية 2018، أما عن المشاريع الأخرى فهي تتمثل في فنادق هنا بالعاصمة وشرشال<>.

كما أضاف المبحوث عن إنجازات الوكالة وما قامت به من نشاطات للتعريف بخدماتها ومساهمتها في التنمية السياحية بالجزائر قائلا:

>>... الوكالة قامت بقفزات كبرى في مجال السياحة والسفر وعلى مستوى خدماتها فكنا السابقين الى تنظيم الصالون الدولي للسياحة العربية الذي كان حكرا على دول الخليج العربي فقط، فمن 2015 الى يومنا هذا ونحن ننظمه هنا بالجزائر، وهذا من أجل توجيه الأنظار نحو السياحة بالجزائر واستقطاب السياح، وعقد اتفاقيات استثمار في المجال السياحي مع شركات أجنبية، أما عن الاستراتيجية البعيدة المدى ، فإنها خطوة بدأت هذه الأيام وهي عقد شراكة مع شركة إمارتية متخصصة في مجال الرقمنة واعداد البرامج السياحية وقاعدة البيانات، من شأن هذه الشراكة أن تسمح لنا بالتميز في خدماتنا مستقبلا، فنحن الان نعمل على تكوين عددا من الموظفين هناك، من أجل التحكم في هذا البرنامج، ونعد من أولى الوكالات التي تشرع في هذه الخطوة، مميزات هذا البرنامج هو اشراك الزبون في عملية شراء وبيع التذاكر وحجز الفنادق والدفع الالكتروني، صحيح أنه مشروع مكلف جدا، ولكن هذا من الاستراتيجيات المستقبلية، فبفضل هذه الاستراتيجيات وتطلعاتنا استطعنا التميز وحصولنا على العديد من شهادات التقدير والعرفان من طرف العديد من المؤسسات والهيئات الوطنية والدولية والجمعيات، فعلى سبيل المثال حصلنا على شهادة أحسن وكالة عام 2012*1.<<

¹*- انظر ملحق رقم: 06، 07، 08، 09، 10، 11.

وفي نفس السياق أضاف المبحوث عن أهمية التخطيط ووضع الاستراتيجيات من شأنه المساهمة في الابداع واحداث التغيير نحو الأفضل والتميز في الخدمات السياحية حيث قال:

>>... من المؤكد ان الجزائر اليوم تمشي بخطى ثابتة نحو تنمية قطاع السياحة، ولا بد علينا من أن نكون جاهزين لذلك، إن من استراتيجياتنا دوما هي التميز في خدماتنا. فأرى أن الوكالة الناجحة هي من تسعى الى إحداث التغيير والتميز والانفراد بخدماتها وأخذ القدوة من الدول الرائدة في هذا المجال، أن الألوان لنا التفتح على العالم وأخذ التجربة من هذه الدول فالجزائر بلد يمتلك كافة مؤهلات السياحة...<<.

من الملاحظ أن الوكالة تعتمد على التخطيط وفق المعيار الزمني أي من الخطط القصيرة المدى وصولا الى بعيدة الأمد، وكذا التخطيط المناسباتي والعلاجي في حالة حدوث الأزمات وتقوم على استراتيجيتين مهمتين إثنين وهما استراتيجية التوسع الجغرافي والأخرى استراتيجية التميز.

يعرف التخطيط على أنه «الوظيفة الإدارية التي تحدد الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف لها وكيفية تحقيق ذلك، من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية الى تحقيق ذلك، وتوزيع الأدوار وتخصيص الموارد الضرورية لذلك، مع البرمجة الزمنية لكل الغايات أهداف والأعمال والوسائل». ¹

وعليه فإن التخطيط يتضمن النقاط التالية:

1- "تحديد الأهداف الاتصالية المراد تحقيقها.

2- تصميم البرامج وفق تحليل دقيق للمتغيرات البيئية لاستخلاص أهم الفرص والتهديدات وعلى

ضوئها يخطط البرنامج الأمثل.

¹ - هدى حفصي، العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيقات في المجال السياحي، مؤسسة عام الرياضة للنشر دار الوفاء لدنيا للطباعة، 1، 2016، ص.ص 152، 153.

- 3- تحديد الأعمال والأساليب والوسائل الاتصالية اللازمة والمناسبة.
 - 4- تحديد الإمكانيات المادية والموارد البشرية الكفؤة لتنفيذ البرنامج الاتصالي.
 - 5- تحديد واختيار الإطار الزمني الملائم والأساليب الأكثر فعالية في تنفيذ البرنامج الاتصالي.
- وتصنيف أنواع التخطيط حسب المعايير التالية:

1/ **المعيار الزمني:** وحسب هذا المعيار نميز 03 أنواع من التخطيط:

أ-تخطيط قصير المدى وهو تخطيط يمتد لبضعة أشهر الى سنة فقط.

ب-تخطيط متوسط المدى والذي يمتد من سنة الى 5 سنوات.

ج-تخطيط طويل المدى والذي يمتد مداه عن خمس سنوات فما فوق.¹

2/ **"التخطيط على أساس المناسبات:** يفيد هذا النوع من التخطيط المؤسسات التجارية كالوكالات السياحية، إذ تبحث فيه عن مناسبة أو احتفالية وطنية أو محلية أتبدع أو تخترع مناسبات يجرى خلالها توثيق الصلة مع جمهور المؤسسة².

أما فيما يخص الاستراتيجيتين التي تقوم عليهما الوكالة هما:

- أولا استراتيجية التوسع الجغرافي " وتقوم على تعميق التواجد ونشر شبكة فروع الشركة السياحية في كافة أرجاء المنطقة الجغرافية، التي تعمل بها الشركة في الوقت الراهن بهدف تحقيق الآتي:
- الحصول على تعاقدات مزيد من السياح.
 - زيادة استغلال الطاقة السياحية الحالية.
 - تحقيق الخناق على الشركات السياحية المنافسة.
 - الاستفادة من وفرة النطاق والأعداد الكبيرة للسياح التي يحققها الانتشار الجغرافي في مكاتب البيع وفروع الشركة.³

1- هدى حفصي، المرجع نفسه، ص156،157.

2- علي إبراهيم السيد عجوة، دور الاعلام في الترويج للسياحة، دورة تدريبية الفترة 12-16 سبتمبر، 2011، ص02 www.nauss.edu.sa/Ar/CollegesAndCenters/.../act.../4.pdf تاريخ الاطلاع: 2017/02/23، على الساعة: 21:30

3 - مروان أبو رحمة، حمزة عبد الرزاق العلوان، حمزة عبد الحليم درادكة، مصطفى يوسف كافي، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، مرجع سبق ذكره ص.228.

أما الاستراتيجية الثانية التي تتبعها وكالة الزعاطشة هي استراتيجية التميز: "التي تعتبر تنافسية تقوم على أساس التميز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة، بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز. وبالإضافة الى ذلك فان استراتيجية التميز يمكن أن تكون من خلال: تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، وغيرها من الأبعاد. إن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني استراتيجية التميز لإشباع حاجات زبائنها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع." ¹

استنتاج:

من خلال تحليل التصريحات التي تحصلنا عليها من المبحوثين توصلنا الى أنه ليس هناك مسؤولين متخصصين بتجميع المعلومات عما يحدث في بيئة الوكالة الداخلية والخارجية. فهذه العملية تبدأ من الموظف البسيط وصولاً الى المسؤولين وأصحاب القرار في الوكالة. بالنسبة لها الكل يشارك في تقصي المعلومات وجمعها، هذا من جهة أما عن اهتمامها بالإبداع وإحداث التغيير في مستوى خدماتها استنتجنا أنه ليس هناك علاقة مباشرة لمنافسيها في بيئتها الداخلية واهتمامها بالإبداع وإحداث التغيير في تحسين خدماتها، وإنما تسعى لذلك من أجل توسيع نشاطها وارضاء زبائنها هذا من جهة أخرى، واستهدافها لمتعاملين جدد من جهة ثالثة، فهي ترى في الإبداع وإحداث التغيير ضرورة حتمية للحفاظ على مكانتها في السوق، وهما عاملان أساسيان اثنان لنجاحها. وعليه، فأبي معلومات تحصل عليها تخص منافسيها، تعد من أحد العوامل التي تسهم بطريقة غير مباشرة في تميزها. كما أننا

¹ مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية "أساليب تحليل الصناعات والمنافسين"، تر: عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، ط1، أبوظبي، 2010، ص68.

استنتجنا أن الوكالة تهتم بمنافسيها من بيئتها الخارجية أكثر من الداخلية، لأنها تعتبرهم كقدوة للنجاح والتميز ولهذا تسعى الى تتبعهم والسير على خطاهم لتحسين خدماتها، وارضاء زبائننا بتقديمها لهم خدمات تنافسية عالية الجودة.

ونستج أن الوكالة تتعامل مع الأزمات والعراقيل التي تواجهها بالتروي وإشراك الجميع في اتخاذ القرارات المناسبة، كما أنها تمنح فرصة للجميع بإدلاء آرائهم في ذلك، ونجد أن لأصحاب القرار دورا كبيرا في تجاوز أي مشكل يطرأ بالوكالة سواء في فروعها أو في مقرها الرئيسي.

وللوكالة استراتيجية على المستويات الثلاثة سواء القريبة المدى او المتوسطة وحتى بعيدة المدى وهذا عبر كل فروعها. أما فيما يخص القائمين على عملية التخطيط فهم المدير العام للوكالة بالإضافة إلى نائب المدير ورؤساء المصالح، ورؤساء الفروع. كما تقوم الوكالة بتقييم برامجها المسطرة بصفة دورية وفقا لأنواع الخطط المرسومة لبلوغ أهدافها.

ومن الملاحظ أيضا أن الوكالة تعتمد على التخطيط وفق المعيار الزمني أي من الخطط القصيرة المدى وصولا الى بعيدة الأمد، وكذا التخطيط المناسب والعلاجي في حالة حدوث الأزمات. ومرحلة التقييم تأتي على حسب التنفيذ للخطط المسطرة. كما استنتجنا من خلال تحليلنا للمقابلات التي أجريناها وبطريقة غير مباشرة أن الوكالة تعتمد على استراتيجيتين مهمتين اثنتين من استراتيجيات التنافس، أولها: استراتيجية التوسع الجغرافي بحيث تسعى الوكالة الى توسيع نشاطها عبر التراب الوطني، وهذا عن طريق الاستثمار السياحي. أما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية التميز. فالوكالة تسعى لاستحداث أحدث التقنيات والبرامج للتميز في خدماتها، كما لاحظنا أن هناك تناقض من حيث التصريحات، فمن جهة نجد أن الوكالة تصرح أنها لا تهتم بمنافسيها في بيئتها الداخلية، ومن جهة أخرى نجدها تسعى الى الابداع والتميز. وهي بذلك تتبنى بطريقة غير مباشرة إحدى الاستراتيجيات التنافسية، وهذا ما يفسر أن الوكالة تقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية لكن بأسلوب عشوائي.

الفصل الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية القطاع السياحي بالجزائر.

تمهيد:

القطاع السياحي من أهم القطاعات التي تسهم بفعالية في الدخل الوطني. فهو قطاع محوري يعمل على تنشيط قطاعات عديدة، كما يعمل على توفير فرص عمل، وجلب عوائد مالية سواء كانت بالعملة المحلية أو العملة الصعبة، فقد وجدت الكثير من الدول في هذه الصناعة (السياحة) بديلا استراتيجيا لاستغلال مواردها السياحية بشكل يغنيها عن الاعتماد على مصادر الثروة الأخرى، كما أصبح لها دور أساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وبارتباط السياحة بمقاربة التنمية بدأ التركيز على استراتيجية واضحة المعالم، وتطوير برامج للنهوض بالقطاع السياحي وفق معايير دولية. فمن خلال نمو القطاع السياحي وزيادة منافعه فإنه يمكن القول بأنه حان الوقت لتبني مبادئ التنمية في المجال السياحي. وتعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير في المؤسسات السياحية. فمن خلالها، تتمكن الهيئات السياحية الحصول على معلومات استباقية تنبؤية عن كل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، حتى يتم الاستعداد والمواجهة، وبالتالي تحقيق تحسن في مستوى خدماتها والمساهمة في التنمية السياحية بشكل عام، وعليه،

سنتطرق في هذا الفصل أولا إلى دور المنافسة بين الوكالات السياحية في تحسين الخدمات السياحية. ثانيا: مدى تتبع الوكالات السياحية لكل التغيرات والمستجدات في الصناعة السياحية اليوم والذي من شأنه تنمية قطاع السياحة في الجزائر.

1- دور المنافسة بين الوكالات السياحية في تحسين الخدمات وجودتها.

نميز اتجاهها واحدا في هذا الشأن فقد أجاب كل المبحوثين أن وجود المنافسة الحقيقية بين الوكالات السياحية من شأنه الدفع بالوكالات إلى تحسين خدماتها وجودتها رغما عنها، وإلا ستجد نفسها خارج المضمار. كما عليها تغيير مسارها إن أرادت النجاح. الا أنهم يعتبرون أن في الجزائر لا توجد منافسة شريفة لاسيما فيما تعلق بالوكالات السياحية الا نسبة محدودة جدا، وأن الوكالات اليوم وللأسف تعتمد على الربحية بالدرجة الأولى وتزييف الحقائق، قلما نجد وكالات تتعامل بمصداقية في تعاملاتها، وهذا ما يفسر عدم وجود منافسة حقيقية في مستوى الخدمات السياحية المقدمة من طرف الوكالات السياحية الجزائرية.

نستشهد في هذا السياق بالمبحوث "رقم 01، 53 سنة، متحصل على شهادة ليسانس في العلوم التجارية المدير العام لوكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار"، قائلا:

>>...حقيقة أن للمنافسة دورا كبيرا في تحسين الخدمات السياحية، ولكن هذا يكون عندما تكون هناك منافسة شريفة ومبنية على قواعد سليمة، وليس ما نراه اليوم كل ما يهم بعض الوكالات الربح، وليس شيئا آخر، والمصداقية آخر همها، فأين لها أن تحسن خدماتها هنا؟ فالمنافسة الشريفة تفتح مجالا للتميز وتحسين الخدمة للسائح، وهذا ما نجده في الدول الناجحة سياحيا، فمثلا الامارات العربية المتحدة لما تزورها تجد فنادق كثيرة ولكن ما يميزها هو نوعية الخدمات فلن تجد فرقا كبيرا بين فندق 03 نجوم و05. لماذا هذا؟ لأن صاحب فندق 03 يقدم خدماته بقدر من المنافسة لفندق 05 نجوم، وهذا عكس ما نجده هنا في الجزائر فالفرق شاسع، حتى أنه لما نقول وكالات تنظم للحج أو العمرة هي تقدم العرض بنفس الثمن أحيانا، ولكن نوعية الخدمة تختلف، تجد معتمرين اثنين دفعا نفس الثمن. الواحد يحجز له في فندق قريب جدا من الحرم والثاني مسافات بعيدة<<.

وأضاف المبحوث عن المنافسة الشريفة وأهميتها ودورها في تحسين الخدمات السياحية قائلا:
>>... إن المنافسة غير الشريفة لا تساعد على تحسين الخدمات بل العكس، فنحن نأمل أن تتقطن
الوكالات السياحية لهذا، فوجود المنافسة الحقيقية باستطاعته أن يدفع الجزائر إلى تحقيق تنمية
سياحية. ففي رأبي المنافسة باب للتميز وتحقيق النجاح...<<.

يمكن تعريف المنافسة بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق
والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر".¹
" ويمكن القول أن هناك نوعين إثنين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة، والمنافسة
غير المباشرة.

المنافسة المباشرة: فهي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد
أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.
المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد
المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية المتاحة، البشرية، الطبيعية، وغيرها.²
فتقديم الخدمة السياحية يعد محورا أساسيا في الصناعة السياحية، وإتقانها يؤدي الى نجاح
الاستراتيجية التسويقية للمنتج السياحي بشكل أكيد، لأن السياحة تتأثر بشكل كبير بما يسمى بالكلمة
المنطوقة.

**2-تأثير ترصد الوكالات السياحية لكل التغيرات والمستجدات في الصناعة السياحية في تنمية
قطاع السياحة في الجزائر.**

ميزنا اتجاها واحدا في هذا الصدد وهو إجماع المبحوثين على أنه بالتأكيد هناك دور كبير لتتبع
الوكالات السياحية بصفة خاصة، والمؤسسات السياحية الأخرى، لكافة التغيرات والمستجدات في

¹ - عبد العزيز عبدوس، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية
والتسيير، تلمسان، 2010/2011، ص 26.

² - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، القاهرة، 1997، ص 25.

الصناعة السياحية اليوم. فمن شأنه دفع عجلة التنمية بقطاع السياحة في الجزائر وخلق مصدر للثروة والنهوض بهذا القطاع فالجزائر تمتلك مؤهلات سياحية تمكنها من أن تكون من البلدان الرائدة سياحيا لو اتبعت استراتيجيات التنمية واليقظة السياحية.

نستشهد بالمبحوث "رقم 01، 53 سنة، متحصل على شهادة ليسانس في العلوم التجارية المدير العام لوكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار"، صرح قائلاً:

>>... والله بلد كالجزائر من المفروض أنه يتصدر الدول سياحيا، ولكن غياب استراتيجيات وسياسات واضحة في هذا القطاع هي من جعلتنا ننزّل الترتيب في هذا المجال، ولكن لو تفتنت الوكالات وبقية المؤسسات لكل التغييرات والمستجدات الحاصلة في الصناعة السياحة اليوم وحدث حذوها ونافستها، وقتها بإمكاننا التقدم في خدماتنا وتحسين جودتها، وأؤكد لك أنه بإمكاننا التفوق حتى على الدول الرائدة في ذلك. فبلدنا لا يستهان بمقوماته السياحية، نحتاج فقط الى استراتيجيات بناءة وتتبع كل ما هو جديد في هذه الصناعة...<<.

" ان السبب وراء تأخر الجزائر سياحيا خاصة إذا ما قورنت بشقيقتيها المغرب وتونس راجع الى: غياب ما يسمى بمنظومة اليقظة السياحية بالجزائر، والمكونة من ثلاث أساسيات: أولها شبكة التقاط المعلومات الإحصائية وتتلخص في إحصاء الموارد السياحية من ناحية المعطيات، كخارطة طريق للتحليل الكمي، ثانيا: الاعتماد على مجموعة من تحليل المعطيات السياحية، على مستوى البلديات والولايات، بهدف إعطاء نتائج على استدامة السياحة.¹

ومن ناحية أخرى أضاف المتحدث عن خلايا اليقظة السياحية ودورها في خارطة الطريق هذه اذ عرفها على أساس أنها "عبارة عن خبراء متخصصين في السياحة لاستخلاص توصيات تأخذها الوزارة بعين الاعتبار"²

كما أشار إلى دور الدولة في تشجيع الاستثمار ورصد الإمكانيات السياحية من أجل النهوض بقطاع السياحة في الجزائر. حيث قال:

"لابد من تشجيع الدولة للاستثمار الاستراتيجي من خلال رصد جميع الإمكانيات لإنجاز هياكل الاستقبال وترقية الخدمات السياحية، الى جانب استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة، للترويج

¹- بشير مصيطفي، إدارة السياحة كأحد مقومات النمو الاقتصادي في الجزائر، مداخلة خلال في يوم دراسي حول " التنمية المحلية في القطاعين الفلاحي والسياح"، 28/09/2015. <http://www.akhbarelyoum.dz/ar/200241/157306.2015/09/28>. تاريخ الاطلاع:

2017/04/04 على الساعة: 21:30.

²- نفس المرجع، الصفحة نفسها.

والتسويق السياحة الوطنية. وبعدها يأتي دور مرحلة إدماج القطاع في النمو الاقتصادي للبلاد لأنها خارجة عنه ولا تساهم إلا بنسبة 03 % وهي نسبة ضئيلة جدا.¹

استنتاج:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن للمنافسة دور كبير في تحسين الخدمات السياحية بالوكالات السياحية كما أنها تسهم في تنمية القطاع السياحي. فالخدمة السياحية تعد محورا أساسيا في الصناعة السياحية، وإتقانها يؤدي الى نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنتج السياحي بشكل أكيد، فتنبع الوكالات السياحية، لكافة التغيرات والمستجدات في الصناعة السياحية اليوم. من شأنه دفع عجلة التنمية بقطاع السياحة في الجزائر وخلق مصدر للثروة والنهوض بهذا القطاع في الجزائر.

¹- بشير مصيطفي، نفس المرجع، الصفحة نفسها.

استنتاج عام:

من خلال إجابات المبحوثين توصلنا إلى أن وكالة الزعاطشة تفتح مجالات تواصلها مع زبائنها عبر مختلف أنواع الاتصال، ووسائله. وتعتمد على التكنولوجيات ووسائل الاعلام الحديثة للتعريف بخدماتها وعرضها على زبائنها. كما أنها تهتم بكل المتغيرات التي تدور في بيئتها الداخلية والخارجية وهذا باستعمالها الوسائل والوسائط المعلوماتية المختلفة لتقصي المعلومات والحصول عليها، ودرايتها التامة بأهمية المعلومة وقيمة الحصول عليها من جهة. وأثرها على نشاطها وعلاقتها باستمراريتها وتميزها من عدمه في السوق السياحية اليوم من جهة أخرى. وعليه، فهي تسعى دوما إلى جمع المعلومات المرتبطة بنشاطها.

كما توصلنا إلى أنه ليس هناك مسؤولون متخصصون بتجميع المعلومات عما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، فهذه العملية تبدأ من الموظف البسيط وصولا إلى المسؤولين وأصحاب القرار في الوكالة، فبالنسبة لها الكل يشارك في تقصي المعلومات وجمعها، هذا من جهة أما عن اهتمامها بالإبداع وإحداث التغيير في مستوى خدماتها استنتجنا أنه ليس هناك علاقة مباشرة لمنافسيها في بيئتها الداخلية واهتمامها بالإبداع وإحداث التغيير في تحسين خدماتها، وإنما تسعى لذلك من أجل توسيع نشاطها وارضاء زبائنها هذا من جهة، واستهدافها لمتعاملين جدد من جهة أخرى، فهي ترى في الابداع واحداث التغيير ضرورة حتمية للحفاظ على مكانتها في السوق، وهما عاملان أساسيان اثنان لنجاحها. وعليه، فأى معلومات تحصل عليها تخص منافسيها، تعد من أحد العوامل التي تساهم بطريقة غير مباشرة في تميزها. كما أننا استنتجنا أن الوكالة تهتم بمنافسيها من بيئتها الخارجية أكثر من الداخلية، لأنها تعتبرهم كقدوة للنجاح والتميز ولهذا تسعى إلى تتبعهم والسير على خطاهم لتحسين خدماتها، وارضاء زبائنها بتقديمها لهم خدمات تنافسية عالية الجودة.

أضف إلى ذلك أن الوكالة تتعامل مع الأزمات والعراقيل التي تواجهها بالتروي واشراك الجميع في اتخاذ القرارات المناسبة، كما أنها تمنح فرصة للجميع بإدلاء آرائهم في ذلك، ونجد أن لأصحاب القرار دورا كبيرا في تجاوز أي مشكل يطرأ بالوكالة سواء في فروعها أو في مقرها الرئيسي.

والوكالة تعتمد على استراتيجيات التخطيط في المستويات الثلاثة: سواء القريبة المدى او المتوسطة وحتى بعيدة المدى وهذا عبر كل فروعها. كما توصلنا إلى نتيجة مفادها ان الوكالة تعتمد على استراتيجيتين مهمتين اثنتين من استراتيجيات التنافس أولا: استراتيجية التوسع الجغرافي بحيث تسعى الوكالة الى توسيع نشاطها عبر التراب الوطني، وهذا عن طريق الاستثمار السياحي، أما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية التميز، فالوكالة تسعى لاستحداث أحدث التقنيات والبرامج للتميز في خدماتها، واستنتاجنا أيضا، أن الوكالة تقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية ولكن بأسلوب عشوائي. وهذا من خلال التصريحات، فمن جهة نجد انها لا تهتم بمنافسيها في بيئتها الداخلية، ومن جهة أخرى نجدها تسعى الى الابداع والتميز. وهي بذلك تتبنى بطريقة غير مباشرة إحدى الاستراتيجيات التنافسية، وهذا ما يفسر أن الوكالة تقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية غير مدروس وعشوائي.

ومما استخلصناه أيضا أنه للمنافسة دور كبير في تحسين الخدمات السياحية بالوكالات السياحية، وتسهم في تنمية القطاع السياحي. فالخدمة السياحية تعد محورا أساسيا في الصناعة السياحية، وإتقانها يؤدي الى نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنتج السياحي بشكل أكيد، كما أن تتبع الوكالات السياحية، لكافة التغيرات والمستجدات في الصناعة السياحية اليوم، من شأنه دفع عجلة التنمية بقطاع السياحة في الجزائر وخلق مصدر للثروة والنهوض بهذا القطاع فالجزائر.

مقابلة النتائج بالفرضيات:

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها بوكالة السياحة والسفر "الزعاطشة"، اتضح أنها تهتم بعملية اليقظة الاستراتيجية. وتقوم بالترصد تجاه بيئتها بل وتحرص كل الحرص على تتبع كل ما يحدث فيها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

إلا أن المؤسسة تقوم بعملية اليقظة بطريقة عشوائية ويشوبها عدة نقائص وليست بالمستوى المطلوب لأنه من خلال ما لمحناه أن معظم من استجوبناهم من الموظفين ورؤساء الأقسام المختلفة بالوكالة وكذلك رؤساء الفروع لم يتعرفوا على مصطلح "اليقظة الاستراتيجية" إلا بعد الشرح وذكر مجالاتها ودورها، بالإضافة إلى عدم استعانة الوكالة بمتقنين متدربين وخبراء مختصين في مجال التعقب والترصد وتثمين المعلومات، وعدم تحديد ميزانية خاصة بهذه العملية، مما يدل على عدم اعتماد الوكالة على نظام مهيكّل ومنظم لليقظة الاستراتيجية وعدم نشر هذه الثقافة بالشكل المطلوب في الوكالة. وبالرغم من هذه النقائص لنظام اليقظة إلا أنه تعد وكالة الزعاطشة من المؤسسات السياحية الرائدة في مجال تقديم الخدمات السياحية في الجزائر وهي تحتل المراتب الأولى، رغم أنها لم تتجاوز 15 سنة في مجال السوق السياحية، حيث لديها العديد من شهادات التقدير والتميز أيضا.

وحاليا تسعى جاهدة على أن تحافظ على مكانتها في السوق بحيطتها وحذرهما الدائمين في ظل الظروف التنافسية الراهنة. وخصوصا بعد ما أدركت أنه لا مجال للتعاقل وأن السوق السياحية اليوم لا يرحم الغافلين ولا يكون هذا إلا بفعل اليقظة، وهذا ما جعلها تحصل على العديد من المزايا التنافسية أهمها حيازة المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب والتي من خلالها تتمكن من اختيار القرار السديد، إحداث التغيير المناسب، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم وهذا ما يعزز مكانتها في السوق ويعطي صورة ذهنية جيدة عنها، ويحافظ على موقعها التنافسي بين المنافسين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وتحاول الحفاظ عليها لتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تحسين خدماتها. وهذا ما يعني إمام المؤسسة بعملية اليقظة الاستراتيجية وإدراكها بأهميتها البالغة وضرورتها الحتمية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

وفي الأخير يمكن القول إنه لا بد على المؤسسة السياحية من الحيطة والحذر الدائمين ولا مجال للغفلة في ظل الظروف التنافسية الحالية، ويعد إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لتحقيق التنبه والتيقظ حيث أنه نظام معلوماتي هادف وبناء مفتوح على بيئة المؤسسة، يسمح إرساؤه بالسيرورة المعلوماتية التي تمكّن المؤسسة السياحية من تحسين أدائها الاستراتيجي وتحقيق أداء تنافسي فعال. وبالتالي هذا ما يسهم في تنمية القطاع السياحي بالجزائر. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، من خلال سعي الهيئات السياحية إلى تبني نظام اليقظة الاستراتيجية الذي يمكنها من تقديم خدمات ترتقي إلى مستوى العالمية. وتنمية السياحة بشكل عام ولا سيما السياحة الداخلية التي تشهد نقائص كثيرة خاصة فيما يخص هياكل الاستقبال والضيافة، والمرافق الضرورية للسياح، بالإضافة إلى العمل على تشجيع الاستثمار في السياحة الخارجية واستقطاب السياح الأجانب.

خاتمة

خاتمة

صار أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات السياحية اليوم يُحدّد حسب مدى تكيّفها مع محيطها، ولهذا ألحّت الضرورة لاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال، حيث أصبحت المعلومة موردا أساسيا يستعمل كسلاح فتاك وجبار، فمن بحوزته المعلومات أفضل بكثير ممن يملك رؤوس الأموال ولا يعرف فيما يشغلها وكيف ينميها، فالحصول على المعلومة يعد الورقة الرابحة التي تمكن المؤسسة السياحية من الكشف الصحيح والفهم الدقيق للتطورات البيئية وأحد الأساليب للتصدي للمنافسة الحالية، والوقوف أمام المنافسين الحاليين والمرتبين وتعزيز قدرتها التنافسية. أو الحفاظ على ميزاتها التنافسية الحالية وحمايتها من التقليد على الأقل لضمان استمرارية نشاطها وبقائها في السوق أطول فترة ممكنة.

وبالتالي، نظرا للدور الجوهري الذي أضحت المعلومة تمثله فالتحكم في رصدها وحسن تسييرها واستعمالها يعد نقطة قوة لدى المؤسسة السياحية، مما يستدعي بالضرورة تبني الأساليب الناجعة والنظم المعلوماتية الفعالة في إدارة المعلومات وتسييرها والتي من خلالها تستطيع المؤسسات السياحية تحويل البيانات المجمعة من محيطها من مواد أولية إلى مواد قابلة للاستخدام وتصبح تحت تصرفها في أي وقت تحتاجها. وهذا ما يحتم على المؤسسات السياحية الجزائرية اعتماد نظام معلوماتي يتماشى مع ديناميكية التغيرات البيئية المعقدة. ولعل من أبرز هذه الديباجات هو إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يعد أحد الأساليب المعاصرة الهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة، تنبؤ وترصد كل المعلومات حول ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها والذي قد يؤثر على نشاطها ومستقبلها، وتترجم هذه المعلومات المبهمة إلى معلومات ذات معنى ودلالة ويتم نشرها في الوقت الملائم وتقديمها لمتخذ القرار المناسب.

فمن خلال موضوع البحث حاولنا دراسة ومعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمة السياحية، وانطلاقا من القسم النظري من الدراسة الذي حاولنا فيه طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال وإسقاطها على الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى إحدى المؤسسات السياحية الجزائرية التي تهتم بتقديم الخدمات السياحية ألا وهي "وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار".

خاتمة

وقد تبين لنا من دراستنا أن: البيئة التنافسية الحالية تفرض يوماً بعد يوم أن تكون المؤسسات السياحية الجزائرية فطنة ومتيقظة وفي حالة تصنت دائمة لبيئتها والبحث عن طرق وأساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لكل ما يحدث فيها، وهذا ما يثبت ويبرز افتراضات نظرية المعايير في هذا الجانب. وهو سعي الوكالة للمراقبة المستمرة والتحليل واتخاذ الإجراءات المناسبة. ولا مجال لها للغفلة، حتى يتسنى لها تقديم خدمات سياحية ترتقي الى مستوى عال وترضي الزبائن، والتصدي للأزمات الاستراتيجية الممكنة وتعزيز مركزها التنافسي.

وأن عملية اليقظة الاستراتيجية تتطلب منهجية عمل مستمرة جماعية ومتكاملة حيث تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة مروراً بعدة مراحل والتي تبدأ بمرحلة ترصد المعلومات وجمعها والتي تنتهي على عمليتين وهما الاستهداف وتعقب المعلومات. وبعدها تأتي مرحلة التقييم والمعالجة لتلك المعلومات المترصدة وتحويلها إلى معلومات مفيدة للاستعمال وفي الأخير مرحلة التخزين، النشر والاستخدام لهذه المعلومات حسب احتياجات المؤسسة السياحية. ولضمان سيرورة وديمومة هذه المراحل تتطلب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير والتطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه السيرورة.

كما تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية السياحية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة، أو صغيرة كانت. لاسيما في الأوضاع الديناميكية الآنية التي تفرض وتلزم المؤسسة السياحية أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الكلية بشقيها الداخلية والخارجية، وذلك للوقوف أمام نقاط القوة وانتهازها كفرص وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليل حجم التهديدات والمخاطر، ولا يتحقق ذلك إلا بنيل المعلومات اللازمة وحسن تسييرها واستخدامها. وهذا ما تثبته الافتراضات النظرية أيضاً، فالمعايير هي أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بعداً من أبعاد الجودة. فنظام اليقظة الاستراتيجية هو نظام معلوماتي هادف مفتوح على البيئة إذ يسمح إرساؤه بالسيرورة المعلوماتية التي تمكن المؤسسة السياحية من تحسين أداءها الاستراتيجي وتحقيق أداء تنافسي فعال، حيث يمكن إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية من توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار التي تساعد في أخذ القرارات الضرورية والاستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسات السياحية الجزائرية، وكذلك يسهم في إحداث التغيير المناسب والموكب لبيئة المؤسسات السياحية، والبحث عن طرق وأساليب

خاتمة

إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين وتميزها عنهم، وبالتالي يشارك في دعم وتنشيط الإبداع في المؤسسة السياحية لتقديم عروض متميزة وخدمات أحسن تتفوق بها عن منافسيها.

كما تمكن اليقظة من دنو المؤسسة السياحية من محيطها التكنولوجي والعلمي حيث ترصد وتتبع أحدث التطورات والتقنيات التي تقيدها في مجال صناعتها وتطور نشاطها والتي تحقق من خلالها مزايا تنافسية عصرية تؤهلها إحراز السبق التنافسي.

وتعتبر اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث التغيير بالمؤسسة فمن خلال الحصول على كل المعلومات التوقعية السبقية عما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي والوطني وحتى العالمي، وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات التنبئية تستطيع المؤسسة السياحية من إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية، وتتلاءم مع متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة.

إن تبنيها يؤدي المؤسسة السياحية إلى الاهتمام بزبائنها وكسب رضاهم وضمان وفائهم وذلك بتتبع كل تغيرات أذواقهم وتطور احتياجاتهم عبر الزمن ومع مراعاة تغيرات محيطهم الاجتماعي والثقافي والمعرفي والعقائدي، وهذا يمكنها من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وتلبية طلباتهم واحتياجاتهم وفقا لرغباتهم وفي المكان والزمان المناسبين وبالكمية المطلوبة، حتى تتمكن من كسب رضاهم وولائهم وبهذا تحقق التفوق على منافسيها وتعزز مكانتها التنافسية في السوق، وهذا ما يثبت الافتراضات النظرية التي اعتمدنا عليها في دراستنا أيضا.

تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة السياحية من الاستحواذ على زبائن جدد ودخول أسواق حديثة من خلال تقربها واحتكاكها من زبائنها وكسب ولائهم وبجودة خدماتها وتميزها. وهذا يؤدي طبعا إلى امتلاك سمعة جيدة عن المؤسسة السياحية وتقديم صورة ممتازة عنها لدى عملائها. وبالتالي، تتمكن من دخول أسواق جديدة واستقطاب زبائن جدد ما يسفر حتما بزيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

أضف إلى ذلك أن عملية اليقظة الاستراتيجية توفر للمؤسسة السياحية معلومات حول تغيرات وتطورات البيئة الكلية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، فمن خلال هذه المعلومات وبحسن

خاتمة

تسييرها واستخدامها تستطيع اختيار القرار السليم، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم مع الاستحواذ على زبائن جدد، التعرف على خدمات أو منتجات المنافسين لتقديم خدمات أو منتجات أكثر إبداعا لتحقيق التفرد والتميز وبالتالي تحقيق الميزة أو المزايا التنافسية وما يؤدي حتما إلى تعزيز قدرتها التنافسية. وهذا من أهم مبادئ نظرية المعايرة أيضا.

وأهم ما توصلنا إليه من خلال الدراسات الميدانية:

أن وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار حقيقة أنها تعتمد على اليقظة الاستراتيجية. وأن لليقظة الاستراتيجية دورا كبيرا في تحقيق نجاحها وهذا من خلال تحسين خدماتها السياحية. كما تحرص وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار على تتبع بيئتها وترصد كل ما يحدث فيها وهذا ما يثبت معرفتها بدور اليقظة الاستراتيجية وأهميتها، مما جعلها تحصل على مزايا تنافسية أهمها: حيازة المعلومات اللازمة حسب احتياجاتها والتي تمكنها من اختيار القرار السديد، وإحداث التغيير الملائم، والاهتمام بالزبائن واستهداف زبائن جدد وهذا بالعمل على تحسين خدماتها واحداث التميز دائما.

ووكالة الزعاطشة تقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية، ولكن، بأسلوب عشوائي وغير مدروس، ولا تعتمد في ذلك على نظام مهيكّل. كما تجهل آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية التي تسمح لها بتحسين خدماتها بطريقة أفضل مما هي عليه الان وفي وقت قياسي أيضا.

كما أثبتت الدراسة الميدانية أيضا أنه يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تسهم بشكل مباشر في تنمية القطاع السياحي بالجزائر وأن تبني المؤسسات السياحية لنظام اليقظة الاستراتيجية يعد أولى خطوات التنمية في قطاع السياحة، وهذا ما أصبحت تناشد به، وتسعى الى تحقيقه السلطات العليا في البلاد، من خلال الدراسات المقدمة من طرف الخبراء والباحثين في هذا المجال وتبنيهم لمصطلح اليقظة الاستراتيجية السياحية.

خاتمة

الآن أنه ليس كل الوكالات السياحية الجزائرية تتبع نفس خطوات وكالة الزعاطشة وتعتمد على اليقظة الاستراتيجية. فهناك العديد من الوكالات السياحية لا تحترم أدنى شروط الخدمة السياحية وهي بعيدة كل البعد عن مسار اليقظة الاستراتيجية، وهذا ما يفسر تدني مستوى الخدمات السياحية اليوم بالجزائر.

يعتبر موضوع اليقظة الاستراتيجية من القضايا الراهنة في دنيا الأعمال، ويمكن معالجته من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، وتفتح هذه الدراسة آفاقا وزوايا جديدة للتقصي والبحث، كموضوع:

- طرق تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات السياحية الجزائرية.

أهم توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات السياحية الجزائرية. ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسات السياحية الجزائرية بمختلف أشكالها بإرساء وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة الاستراتيجية والتنافسي ولضمان بقائها في ظل الأوضاع التنافسية الآنية والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

- يجب على المؤسسات السياحية الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وجعلها من أحد أهم أولوياتها وتحديد ميزانية خاصة بها لتسهيل عملية البحث وتوفير الجهود ووضع الدورات التكوينية اللازمة في هذا المجال.

- يجب على إدارة المؤسسات السياحية أن تكون همزة وصل بين متخذي القرارات وممثلي عملية اليقظة وتكون مسؤولة عن تنظيم وسير هذه العملية، فهذا الأمر من شأنه المساهمة في تنمية السياحة الداخلية وهي عنصرا هاما في تفعيل التنمية المحلية.

- حتمية توفير التدريبات اللازمة والمكثفة على مستوى المؤسسات السياحية في مجال اليقظة الاستراتيجية من تكوين للمتعبين الميدانيين، المستقرين، وتكوين مختصين لتنشيط عملية اليقظة لمعالجة وترجمة المعلومات المتوصل إليها وتخزينها ونشرها حسب احتياجات المؤسسة السياحية.

- يجب على المؤسسات السياحية الاستعانة بالخبراء في مجال اليقظة لتقييم وتثمين المعلومات المتوصل إليها.

- ضرورة إشراك جميع الموظفين والعاملين بالمؤسسة السياحية في عملية اليقظة لأنه لا ندري من حيث تأتي المعلومة المفيدة التي قد تساهم في تقليص مجال البحث وتوفير الوقت.

- لا بد على المؤسسات السياحية الاستفادة من أحدث التقنيات والأساليب في مجال البحث عن المعلومة ومعالجتها حتى يتسنى للمتعبين والمختصين في مجال اليقظة من تسهيل عملية البحث

توصيات الدراسة

وحصر مجال التردد لتوفير الوقت والجهد وحتى المال للوصول إلى المعلومات اللازمة وتثمينها في الوقت المناسب.

- تشجيع الموظفين والعاملين بالمؤسسة السياحية وتحفيزهم على العمل الجماعي وتحسيسهم بأنهم طرف مهم في عملية اليقظة وأحد عوامل نجاحها.

- يجب لضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية من توفير وتسخير الموارد المادية، الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، أحدث التقنيات، بالإضافة إلى تكاتف وتضافر الجهود والتطوعية لكل الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف من عملية اليقظة حتى يتمكن لممثلي اليقظة تثمين النتائج المتوصل إليها.

الملاحق

ملحق رقم: 1

المحور الأول: للمؤسسات السياحية الجزائرية معرفة بدور وأهمية اليقظة الاستراتيجية.

س1: كيف تفتح الوكالة مجالات الاتصال والتواصل مع جمهورها. وماهي أهم الوسائل المستعملة لذلك؟

س2: هل الوكالة على دراية بما يدور في بيئتها الداخلية والخارجية من تغيرات؟ وماهي الوسائل التي تستخدمها الوكالة في جمع المعلومات التي تهمها؟

س3: كيف تتعامل مع هذه المعلومات في حال الحصول عليها؟

المحور الثاني: وكالات السياحة والأسفار الجزائرية تسعى الى تطبيق آليات اليقظة الاستراتيجية من أجل تحسين مستوى خدماتها.

س1: من هم المسؤولون عن تجميع المعلومات عما يحدث في محيط الوكالة؟ وماهي آليات معالجة المعلومات المتحصل عليها؟

س2: هل تهتم الوكالة بالإبداع وإحداث التغيير في مستوى خدماتها في حالة حصولها على معلومات عن منافسيها في السوق؟ كيف ذلك؟ .

س3: كيف تتعامل الوكالة مع الأزمات والعراقيل التي تواجهها؟ وما هو دور أصحاب القرار في ذلك؟

س4: هل للوكالة استراتيجية على المدى: القريب، المتوسط، والبعيد؟ وعلى أي أساس تبنيتها؟

المحور الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية القطاع السياحي بالجزائر.

س1: هل تعتبر وجود المنافسة بين الوكالات السياحية من شأنها تحسين الخدمات وجودتها؟

س2: في رأيك هل ترصد الوكالات السياحية لكل التغيرات والمستجدات في الصناعة السياحية اليوم من شأنه تنمية قطاع السياحة في الجزائر؟

الهيكل التنظيمي لوكالة الزعاطشة

المدير العام

المكلف بالعلاقات الخارجية

مكتب الموارد البشرية

نائب المدير

مسؤول الفروع

مصلحة الرحلات الخارجية

مصلحة الحج والعمرة

مصلحة المالية والمحاسبة

القبة (1)، باب الزوار، وهران،
مستغانم، تيسيمسليت،
س.بلعباس، طولقة، بسكرة،
غليزان، الأغواط، قالمة،
خميس مليانة، برج بوعريريج،
تيزابزة، شلف، تيارت، القبة (2)

مكتب
السياحة
الخارجية

مكتب
السياحة
الداخلية

مكتب
الرحلات
المنظمة

مكتب بيع
التذاكر

مكتب العمرة

مكتب الحج

المدير المالي

مدير المحاسبة

أمين الصندوق

للنشر والإشهار المغاربية

الوكيل الإعلامي الأول للأعوان القضائيين

الجزائر في 2011/09/25

إلى السيد مدير وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار

رسالة شكر و عرفان

يطيب لنا سيدي، أن نتقدم لكم بهذه الرسالة، المتضمنة تقديم مؤسسة

للنشر والإشهار المغاربية

عبارات الشكر والعرفان لوكالتكم السياحية، تقديرا على ما قدمتموه للأعوان القضائيين من حسن الاستقبال وكرم المعاملة، خلال قيام مؤسستنا الإعلامية بالتعاون مع وكالتكم، خلال شهر رمضان المنصرم، بتنظيم "عمرة رجال القانون"، جمعت أطراف عديدة من الأسرة القضائية من محضرين قضائيين، محافظي البيع، خبراء قضائيين وإعلاميين، في المبادرة الأولى من نوعها في الجزائر، لاقت استحسان الأعوان القضائيين لتكرار التجربة وتوسيعها. ومن حديث المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام "من لا يشكر الله لا يفرقه الله" ويشكر الناس" ونيابة عن كل من رئيس الغرفة الوطنية للمحضرين القضائيين ورئيس الغرفة الوطنية لمحافظي البيع بالمزايدة، الذين كانا ضمن المعتمرين في هذه الرحلة، نتقدم لكم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان.

وجزاكم الله كل خير

المغاربية للنشر والإشهار
شارع ديجو، عمارة 01، رقم 23،
قسم، 13 مجموعة ملكية 13
المحمدية - الجزائر



وزارة السياحة و الصناعة والثقافة
مديرية السياحة و الصناعة والثقافة البلدية
ولاية الجزائر



شهادة أحسن وكالة سياحة وأسفار

يشرفه مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية الجزائر المساهمة في تثمين النشاط و العطاء في مجال السياحة و الأسفار على مستوى ولاية الجزائر، وذلك من خلال تقييم العديد من وكالات السياحة و الأسفار بحيث تم اختيار كم أحسن وكالة للسياحة و الأسفار لسنة 2012 المسماة: الزمطة للسياحة و الأسفار.



مدير السياحة و الصناعة التقليدية

المدير

صلاح بن محمد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية والتعليمات التمهيدية لعمال التربية
اللجنة الوطنية للخدمات الاجتماعية لعمال التربية
المقر: 01 شارع محمد خليفي- حسين داي الجزائر
العنوان: ص ب 428 BP: 19006 حسين داي الجزائر



الهاتف: (023.77.64.82) الفاكس: (023.77.64.77) الموقع الإلكتروني: www.cnoste.dz

الرقم 079/ل وخ/2015

شهادة حسن التنفيذ

نشهد نحن رئيس اللجنة الوطنية للخدمات الاجتماعية لعمال التربية لوكالة الزعاطشة على حسن التنفيذ حسب الشروط الواردة في وثائق عقد الاتفاقية رقم 01 المؤرخة في 22/05/2014 والمتعلقة بتنظيم رحلات العمرة لسنة 2014، وأنه لم يرفض أو يخفق في تنفيذ أي التزاماته بموجب العقد، بخصوص عمرة رمضان 2014 وعمرة المولد النبوي (عطلة الشتاء) 2014. سلمت هذه الشهادة بطلب من المعني لاستعمالها بما يسمح به القانون

حرر بالجزائر في 16/03/2015

رئيس اللجنة الوطنية



رئيس اللجنة الوطنية
بلمشري عبد الرحمن



المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية
ETABLISSEMENT NATIONAL DE LA NAVIGATION AÉRIENNE

N/Réf :

مرجعنا:

V/Réf :

مرجعكم:

Lettre de reconnaissance

Je soussigné Monsieur LOURARI DJAMEL Chef de Département des Œuvres Sociales et Culturelles de l'ENNA atteste que le l'AGENCE « ZAATCHA VOYAGE ET TOURISME » a bien servi et accomplit son devoir envers les travailleurs de l'ENNA durant leurs voyage organisés saison 2014 et pour cela nous lui accordons entière satisfaction.

En foi de quoi , nous lui accordons cette attestation pour lui servir et faire valoir ce que de droit.

17 FEV. 2014

Fait le.....

Le Chef de Département des Œuvres
Sociales et Culturelles

Djamel LOURARI





MUTUELLE DE L'INDUSTRIE DU PETROLE

Direction Régime Général

Alger, le 10/11/2016
MIP/DRG/ N°127/16

ATTESTATION DE BONNE EXECUTION

Nous soussignons la Mutuelle de l'Industrie du Pétrole attestons que l'agence « ZAATCHA VOYAGES » a bien servie et accomplie son devoir envers nos adhérents durant leurs séjours d'OMRA pour un nombre de six cent (600) pèlerins, pour cela nous lui accordons entière satisfaction.

En foi de quoi, nous lui octroyons cette attestation pour lui servir et faire ce que de droit



[Handwritten signature]
A. S. EDJ

ولاية بسكرة
حاضرة طولقة
بلدية طولقة

طولقة جويلية 2014

الجمهوريين الجزائريين الشجعان

شكرا و تحية

يتقدم رئيس وأعضاء المجلس الشعبي البلدي طولقة
بالشكر والتقدير والعرفان
إلى: الرعية حسب الساحة

بمناسبة احتلالها مرتبة مشرفة في
التي توجت سنوات من الجد والإجتهاد والمثابرة.

محمد فيصل مفتي البلدية
البلدية الشعبية البلدية



ملحق رقم: 03

جدول نشاط وكالة الزعاطشة من سنة 2015 الى 2017.

نوع النشاط	السنة	العدد
السياحة الداخلية	2017/2015	من 1750 الى 2089
السياحة الدينية	2017/2015	من 6500 الى 7210
السياحة الخارجية	2017/2015	من 1221 الى 2265
المخيمات	2016/2015	من 1600 الى 1984
تذاكر السفر	2017/2015	من 5520 الى 22800
كراء السيارات	2017/2015	50
الاستثمار السياحي	2017/2015	من 04 الى 06 مشاريع قيد الدراسة والإنجاز
التكوين الداخلي	2017/2015	68
تنظيم المعارض	2016/2015/2014/2013 2017/2016	(04) معارض دولية (02) الطبعة الأولى والثانية لمعرض الحج والعمرة (02) معارض محلية خلال 2017.
استقبال السياح الأجانب	2017/2015	401 (فرنسا، السعودية، تركيا، ومصر)
فروع الوكالة	2017/2002	من 01 الى 17

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الشؤون الدينية والأوقاف

مقرر رقم: 47 مؤرخ في: 09 جمادى الأولى عام 1438 الموافق 06 فيفري سنة 2017
المتضمن تعيين وكالات السياحة والأسفار لتنظيم عملية الحج 1438هـ/2017م

إن وزير الشؤون الدينية والأوقاف،

-بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015
المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

-وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 89-99 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1409 الموافق 27 يونيو سنة
1989، الذي يحدد صلاحيات وزير الشؤون الدينية،

-وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-349 المؤرخ في 07 ذي القعدة عام 1428 الموافق 17 نوفمبر سنة
2007، والمتضمن إنشاء الديوان الوطني للحج والعمرة وتنظيمه وتسبيره، المعدل والمتمم،

-وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-186 المؤرخ في 02 شعبان عام 1431 الموافق 14 يونيو سنة 2010،
الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 2000-48 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1421 الموافق 01 مارس
سنة 2000، المحدد لشروط وكيفية إنشاء وكالات السياحة والأسفار واستغلالها،

-وبناء على المقرر رقم 27 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 25 يناير سنة 2017 والصادر عن
وزارة الشؤون الدينية والأوقاف المتضمن إنشاء لجنة انتقاء و ترتيب وكالات السياحة والأسفار المرشحة
للمشاركة في تنظيم عملية الحج لموسم 1438هـ/2017م،

-و بناء على محضر اجتماع لجنة انتقاء و ترتيب وكالات السياحة والأسفار المرشحة للمشاركة في تنظيم
عملية الحج لموسم 1438هـ/2017م المنعقد يومي 28 و 29 جانفي 2017 بمقر وزارة الشؤون الدينية
والأوقاف.

حصة مطار الجزائر موزعة كالتالي:

الرقم	اسم الوكالة	الولاية	الملاحظة
01	النجاح ترافل أجنبي	البويرة	
02	الرعاشة للسياحة والأسفار	الجزائر	
03	ناصر الدين عبد الدايم للأسفار	الجزائر	
04	زمزم للسياحة والسفر	الجزائر	
05	دنيا السفر	البلية	
06	بال ترافل	الجزائر	
07	تيفريت أسفار	الجزائر	
08	التوحيد للسياحة والأسفار	الجزائر	
09	الميعاد للأسفار	الجزائر	
10	درارية تور	الجزائر	
11	بريما تور	الجزائر	
12	جات تور	الجزائر	
13	ماجستيك للسياحة والسفر	الجزائر	
14	ساوث ستار ترافل	الجزائر	

حصة مطار وهران موزعة كالتالي:

الرقم	اسم الوكالة	الولاية	الملاحظة
01	شهرة للسفر	سعيدة	
02	وهران أسفار	وهران	
03	أزور فواياج	وهران	
04	تموشنت سفر	عين تموشنت	
05	العدن الجميل أسفار	وهران	
06	زنانة للسفر	تلمسان	
07	كفاف أسفار	تلمسان	
08	العرب للسياحة والسفر	عين تموشنت	
09	بركة للسياحة والأسفار	وهران	
10	تراراس أسفار	تلمسان	
11	مغرب سياحة	وهران	

Le rôle de la vigilance stratégique dans l'amélioration du service touristique -Agence EL ZAATCHA de tourisme et des voyages comme modèle-

Résumé :

La vigilance stratégique est un des moyens contemporains visant les informations et les gérer. C'est une nécessité incontournable pour toutes les entreprises touristiques algériennes pour améliorer le niveau de leurs service en particulier dans les conditions économiques. Actuellement, l'entreprise touristique doit être souple et adaptable en permanence avec les changements internes et externes relatif à son environnement, afin de découvrir les points forts et en profiter et identifier les points faibles et y remédier pour réduire les risques et les dangers. Ceci ne peut se réaliser que par l'obtention des informations nécessaires en leur bonne gestion, chose qui est assurée par la vigilance stratégique. Grâce aux résultats obtenus de l'étude menée au sien de l'entreprise touristique de voyage «EL ZAATCHA», il s'est avéré que cette dernière procède par la vigilance stratégique mais d'une manière anarchique et sans organisation. Cette entreprise veille à poursuivre tous les évènements dans son environnement ce que lui a procuré les privilèges concurrentiels tels que : la possession d'informations nécessaires selon les besoins de l'entreprise qui lui permet de prendre la bonne décision, de faire les changements adéquats, la prise en charge des clients et gagner leur loyauté, améliorer le niveau de ses services et l'intention d'un avantage concurrentiel ce qui renforce la compétitivité de l'entreprise. La vigilance ou la veille stratégique a un rôle pour assurer le développement touristique en Algérie.

Mots clés : la vigilance stratégique, service touristique, l'environnement, l'information, Le développement touristique.

The role of strategic vigilance in the enhancement of the touristic services -Zaatcha agency tourism and voyages-

Abstract :

The strategic vigilance is considered as one of the modern methods of finding information and organizing them. It is a necessity for the algerian touristic companies in order to make its services better especially in nowadays economic issues. It targets the company of tourism to be more efficient and more adapted with new regulations that are foreign and local, that is for discovering its strengths and weaknesses to be able to reduce and diminish these threats. This process can only be achieved if the information gathered are well modulated and organized; therefore, we have this strategic vigilance method. From the results of that were given from the field of study that we gathered from the "ZAATCHA for tourism and voyages" it appeared that this methods was applied, though it was used randomly and it didn't focus on an outlined plan, it only insisted on following its environment and everything that happens there, as a result this made it gain benefits from this method such as: the use of information just for the amount needed this paves the way for making the right choice, radical changings, the caring for its customers and gaining their trust, and the will to progress its services. This is what made in win more competitions. As a sum up this strategic vigilance plays an important role for the development of algerian tourism.

Key words: Strategic vigilance, touristic services, environment , information, tourism development.

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمة السياحية -وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار نموذجاً-

المخلص:

تعد اليقظة الاستراتيجية أحد الأساليب المعاصرة الهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، وهي ضرورة حتمية لكل المؤسسات السياحية الجزائرية من أجل تحسين مستوى خدماتها، لاسيما في الأوضاع الاقتصادية الحالية، والتي تلزم المؤسسة السياحية أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك لاكتشاف نقاط القوة وانتهازها كفرص وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليل حجم التهديدات والمخاطر. ولا يتحقق ذلك إلا بالحصول على المعلومات اللازمة وحسن تسييرها، وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة. ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريتها بوكالة "الزعاطشة للسياحة والسفر" اتضح أنها تقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية ولكن بأسلوب عشوائي، وعدم اعتمادها على نظام مهيكلي، إلا أنها تحرص على تتبع بيئتها وترصد كل ما يحدث فيها، وهذا ما جعلها تحصل على مزايا تنافسية أهمها: حيازة المعلومات اللازمة حسب احتياجاتها والتي تمكنها من اختيار القرار السديد، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم، السعي الى تحسين مستوى خدماتها وبالتالي هذا ما يعزز من تنافسية الوكالة. وعليه فاليقظة الاستراتيجية دور في تحقق التنمية السياحية بالجزائر.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الخدمة السياحية، البيئة، المعلومة، التنمية السياحية.