

حوكمة المؤسسات الفندقية في الجزائر بين التنظير والممارسة المهنية

Governance of hotel establishments in Algeria between theory and professional practice

د. فهيمة ذيب

جامعة لونيبي علي، البلدية 2- الجزائر  
تاريخ التقييم: 2022/03/09

د. مرابط احلام\*

جامعة لونيبي علي، البلدية 2- الجزائر  
تاريخ الإرسال: 2022/03/08

تاريخ القبول: 2022/11/11

**Abstract:**

This scientific paper aims to highlight the reality of the governance of hotel institutions in Algeria, by addressing the theoretical concepts and opinions of those interested in both governance and hotel institutions individually, and then linking these two variables, and this by identifying the ministerial circulars and decisions.

This study concluded that Algeria possesses geographical tourism elements that make it among the first and a destination for tourists at the international level. But at the level of facilities, by which we mean hotel establishments of all kinds, they are very weak compared to the sites and monuments they have

**Keywords:** Governance, hotels, obstacles, ingredients, strategy.

**المخلص:**

تهدف هذه الورقة العلمية إلى إبراز واقع حوكمة المؤسسات الفندقية في الجزائر وهذا من خلال التطرق إلى مفاهيم نظرية وآراء المهتمين بكل من الحوكمة والمؤسسات الفندقية على انفراد ثم ربط بين هذين المتغيرين، وهذا عن طريق التعرف على المناشير الوزارية والقرارات التي تسيطر وتنظم هذه المؤسسات.

خلصت هذه الدراسة إلى أن الجزائر تمتلك من المقومات الجغرافية السياحية ما يجعلها في مصافات الأولى ووجهة للسياح على المستوى الدولي، كذلك امتلاكها لترسانة وعدد كبير من المناشير والقوانين والنصوص التنظيمية التي تسيطر وتنظم هذا القطاع. لكن على مستوى المرافق والتي نقصد بها المؤسسات الفندقية بكل أنواعها فإنها ضعيفة جدا مقارنة مع ما تملكه من مواقع وأثار.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة، فنادق، معوقات، مقومات، إستراتيجية.

\* فهيمة ذيب drdib@hotmail.fr

## 1- المقدمة

لقد أصبح لزاما على الدولة التي تطمح في إنجاح مؤسساتها ومواكبة التغييرات الحاصلة ، وأن تطبق ما يعرف بالحكومة في تسيير مؤسساتها، ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسات الفندقية والتي تعتبر احد أهم ركائز قيام قطاع السياحة هذا الأخير الذي أصبح توجه رئيسي في الدولة الجزائرية خاصة بعد الأزمة الاقتصادية الأخيرة التي كانت بسبب انهيار أسعار البترول ، وكما تم ذكره فان الحوكمة أصبحت مطلب ضروري وأساسي خاصة في الأونة الأخيرة وهذا ما جعلها تكتسي طابع الحتمية، فهي تقوم على مجموعة مبادئ كالمساءلة والشفافية والمساءلة والمحاسبة، ال فتطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يعكس تقدم المؤسسة، ولا تتحقق إلا بتفاعل ثلاث مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، بحيث تعد وسيلة وآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في كافة القطاعات وأداة لإصلاح الأوضاع الدولة والمؤسسات مما أظهر الاهتمام بحوكمة المؤسسات، فالفنادق كغيرها من المؤسسات تسعى للبحث عن آلية متينة لتسيير شؤونها ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية وذلك بغية اكتساب ميزة تنافسية وجودة في خدماتها وهذا لا يتحقق إلا من خلال العمل على ترشيدها وهذا ما سيتم التماسه في هذه الورقة العلمية وهذا من خلال البحث عن واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر وهذا من الشق القانوني والتطرق إلى مقومات السياحة التي تدفع إلى بناء مؤسسات فندقية ذات معايير معمول بها من هذا المنطلق نسعى إلى طرح التساؤلات التالية:

- ما هي ماهية حوكمة المؤسسات الفندقية؟
- هل توجد مناشير وقرارات تسيير وتنظم عمل المؤسسات الفندقية في الجزائر؟
- ما هي معوقات تحقيق حوكمة الفنادق في الجزائر؟
- هل تم وضع مخططات واستراتيجيات لرفع هذا القطاع؟

## 2- ماهية الحوكمة

## 2-1- تعريف الحوكمة:

- ✓ عرفها البنك الدولي الحوكمة: بأنها الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية(Bank، 1992، ص1). فحسب هذا التعريف أن الحوكمة هي وسيلة للاستغلال الجيد والعقلاني للموارد مما يحقق كفاءة عالية وتنمية في المجتمع.
- ✓ أيضا خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته (M.Gisselquist, 2012, p 05). كما اعتبر ان الحوكمة تضم مجموعة آليات وعمليات تمارسها المؤسسات للتعبير عن مصالح مجموعة المواطنين، والوفاء بحقوقهم القانونية والتوسط لحل خلافاتهم(خليل والعشماوي، 2008، ص 27).
- ✓ وعرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية، بأنها الحكم الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار من الشفافية(الجريدة الرسمية، 21 محرم 1427 الموافق 20 فبراير 2006).

من هذه التعاريف يتضح أن الحوكمة هي: آلية وأسلوب يتم بمقتضاها تسيير الإدارة بطريقة عقلانية ورشيدة في مناخ يتمتع بالشفافية والمساءلة بما يساعد على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، كذلك هي وسيلة للانتقال من أسلوب إداري تقليدي إلى أسلوب حديث عصري يواكب التغييرات

والتطورات، بحيث تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية كالشفافية والمشاركة ولا يتحقق إلا عن طريق تفاعل ثلاث مؤسسات كالدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص. ونظرا لأهمية الحوكمة، يتم تطبيقها عبر عدة مستويات: فنجد الحوكمة الدولية والحوكمة الوطنية، والحوكمة الجزئية (حوكمة الشركات، حوكمة البنوك، حوكمة البلديات...).

## 2-2- مبادئ الحوكمة:

هناك اختلاف في الاتفاق على مبادئ الحوكمة إلا إن هناك مبادئ تنطبق على العديد من الدول، فقد نشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عدد من المبادئ تجلت في:

- **المشاركة:** وهي أحد أهم المبادئ الأساسية الحوكمة ومن المؤشرات الدالة على كفاءتها، وذلك بمشاركة كل من الرجل والمرأة، والمشاركة يمكن أن تكون أما مباشرة أو من خلال شرعية المؤسسات أو الممثلين.

- **حكم القانون:** وتتطلب الحوكمة الأطر القانونية العادلة وبدون تحيز والحماية الكاملة لحقوق الإنسان لا سيما تلك الأقليات. فحكم القانون يعني استقلال الهيئة القضائية عن الهيئتين التنفيذية والتشريعية (UNITED NATION, 2014) بمعنى أن تكون القوانين واضحة وان تتوفر المساواة فلا شيء يسمو فوق القانون

- **الشفافية:** وهي من أهم خصائص الحوكمة، وتعني فسح المجال أمام المواطنين لتعرف على المعلومات الضرورية التي تهم شؤون حياتهم مثل حق المواطن في الإعلام ومشاركة المواطنين ومساهماتهم في رقابة المجالس الشعبية والوطنية والمحلية. بمعنى آخر أنه على المشرع أن يصدر مجموعة قوانين تسمح للمواطن ولوسائل الإعلام بالحصول على المعلومات بدون قيد(الكيد، 2013، ص 59).

- **المحاسبة أو المساءلة:** وهي أن يكون جميع المسؤولين و الحكام و متخذي القرار في الدولة أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الراي العام و مؤسساته دون استثناء(المشاقبة والمعتمضم بالله، 2012، ص 62).

- **الكفاءة والفعالية:** في إدارة المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني لضمان استمرارية العمل وتحقيق التقدم والازدهار والتطلع دائما إلى تعزيز مفهوم التنمية والتنمية المستدامة. الفعالية والكفاءة في أن العمليات والمؤسسات تلبي احتياجات المواطنين مع الاستخدام الأمثل للموارد (UNDP, 1997).

- **المساواة:** وتعني أن جميع أفراد المجتمع متساوون ولا يوجد تمييز بينهم، فالكل متساو في الحقوق والحريات و الكرامة.

- **الإجماع:** ويعني أنه في حالة وجود مسألة معينة تخص المجتمع فيجب تغليب أري المجموعة تحقيقاً للنفع العام للوطن ولأفراد المجتمع وليس الراي الفردي.

- **الرؤية الاستراتيجية:** الرؤية تتحدد بمفهوم التنمية بالشراكة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص من خلال خطط بعيدة المدى لتطوير العمل المجتمعي من جهة وأفراده من جهة أخرى والعمل على التنمية البشرية، وحتى يتم تحقيق النتائج الايجابية في رسم الخطط ضمن إطار الحكم الراشد يجب الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية دراسة المخاطر و محاولة وضع الحلول.

- **العدالة:** وتعني هنا العدالة الاجتماعية، بحيث يكون لجميع أفراد المجتمع نساءً وأطفالاً ورجالاً وشيوخاً الفرصة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية، والتطلع دائماً لتحسين أوضاع الفئات المحرومة والمهمشة وضمان أمنهم الاجتماعي والعمل على توفير احتياجاتهم الأساسية.

- **اللامركزية:** إن تفعيل مبدأ توزيع السلطات على أفراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة بهدف إدارة شؤونها والحفاظ على حقوق الأفراد داخلها تشكل بعداً عميقاً في تحقيق مفهوم الحوكمة فيشعر الفرد بأنه صاحب القرار، ويعتمد على نفسه من أجل تحقيق الذات من جهة، وأنه تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى (خضر، 2012، ص 108).

فالحوكمة من هذا المنطلق لا تتحقق إلا من خلال تفعيل مبادئها كالشفافية والمشاركة والمساءلة والفعالية وتعزيز روح القانون للوصول إلى الأهداف المرجوة لأي دولة أو مؤسسة.

### 3-2- أهمية الحوكمة

تحتل الحوكمة أهمية كبيرة على مستوى العالم في الفترة الحالية، وظهرت الحاجة للحوكمة بسبب عجز الإدارة الحكومية عن تحقيق طموحات المواطنين في الاستجابة لمطالبهم وطموحاتهم بشكل مناسب وعجزها عن حسن استثمار الموارد والفرص، بالإضافة إلى حاجة الدول النامية إلى آلية للحد من الفساد بأنواعه والتي تعتبر تحدياً كبيراً في تحقيق الحوكمة.

فدفع المشروع الإنمائي للأمم المتحدة والبنك الدولي وبعض جهود الإصلاح الإداري إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء الإداري على مستوى المجتمع بما يمكن من تحقيق نتائج في جميع مجالات التنمية فتتجلى أهميتها في (UNDP, 1997):

- ✓ إنها وسيلة وآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في كافة القطاعات؛ تشجيع زيادة الإنتاجية والتنافسية والحفاظ على استقرار الأسواق المالية؛
- ✓ تشجع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية في المجتمعات .

### 4-2- أهداف الحوكمة

في تقرير لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ورد بأن للحوكمة أهداف كثيرة يمكن تلخيصها في ثلاث أهداف أساسية تمثلت في:

- تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وذلك بتحديد الحد الأدنى لمستوى معيشة كافة المواطنين، وتحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم.
- تحقيق وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع.
- الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي تخصيص واستغلال الموارد العامة.

### 3- المؤسسات الفندقية

أصبحت الفنادق في وقتنا الحالي ضرورة من ضرورات الحياة من خلال الأهمية التي اكتسبتها في العديد من دول العالم، بحيث تمثل ركن ومورد من موارد السياحة.

**3-1- تعريف الفندق:** تشير الدراسات المراجع المتخصصة إلى أن الفنادق تعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تركز عليها صناعة السياحة، بحيث اختلفت المنظمات المتخصصة في مجال الإدارة الفندقية حول تعريف الفندق وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

الفنادق في الواقع هي نزل خصصت لاستضافة المسافرين، والاصطلاح اللاتيني للفندق (Hotel) ثم تطورت إلى كلمة (Hostel) والتي تعني الفندق باللغة الفرنسية والتي اشتقت منها

كلمة (Hôte)، التي تعني الضيف أو نزيل الفندق، ثم تطورت إلى (Hôtel) والتي تعني الفندق وهو المصطلح الذي تم اعتماده ولا يزال يستخدم إلى يومنا هذا.

اما الجمعية الأمريكية للفنادق والهوتيلات عرفت الفنادق كما يلي: الفندق نزل أعدت طبقا لأحكام القانون ليجد النزيل المأوى والمأكل والخدمات الأخرى لقاء أجر معلوم(خنفر والسرايبي، 2011، ص 13). وعرفه ويبستر: بأنه مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة.

أما نائل موسى محمد سرحان عرفه بأنه عبارة عن بناء يختلف في الحجم من فندق لآخر، يقدم فيه خدمة المبيت الأساسية ومجموعة من الخدمات منها الطعام والشراب، أماكن التسلية والنوادي...، مقابل سعر محدد لكل خدمة(سرحان، 2011، ص 27).

وبالتالي فالفندق إذا هو منظمة خدمية تقدم مجموعة من الخدمات للنزلاء من إيواء وطعام مقابل أجر يدفعه النزيل، يحتوي على هيكل تنظيمي وخصائص تميزه عن غيره من المنظمات الأخرى.

**2-3- خصائص الفندق:** من خلال التعاريف نجد أن للفندق مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي المنظمات الأخرى وهي:

- ✓ المعيار الأساسي للتمييز هو أن الفندق منظمة خدمية، تحتوي على عدد من الأسرة لتتويم الأفراد وتوفير الراحة؛
- ✓ الفندق وحدة اقتصادية متكاملة، يمارس فيها الخدمات والنشاطات المتممة كالتسويق والمبيعات وإدارة الأفراد والنشاط المالي... إلخ، لتحقيق أكبر عدد من الإيرادات بأقل ما يمكن من النفقات؛
- ✓ الفندق يتمتع بشخصية قانونية مستقلة؛
- ✓ الفندق نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها وظيفة مميزة وخصائص مختلفة أهمها نشاط المكتب الأمامي، ونشاط الأقسام المساعدة تعمل مع بعضها لتحقيق أهداف الفندق؛
- ✓ الأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومختلفة، تختلف من فندق لآخر حسب نوعه وشكله، غير أن هناك أهداف مشتركة كتقديم المأوى والطعام والشراب للأفراد مقابل أجر محدد.

### 3-3- تعريف الخدمات الفندقية

هي مجموعة من الأنشطة التي يقدمها العامل للنزيل من طعام وإيواء وراحة بغية إشباع رغباته وحاجاته وتمتاز الخدمات الفندقية بأنها معنوية وتمتاز كذلك بالتلازم والتغاير وقابلية الفناء والطلب المتذبذب وهو ما يخلق تحديا إضافيا بين الفنادق(خنفر والسرايبي، 2011، ص 161). مما يبين أن الخدمة الفندقية تعتمد أولا واخيرا على العنصر البشري من خلال تدريبه بطريقة سليمة، فلا بد من اكتساب ثلاث مهارات لها دور فعال في نجاح العمل الفندقي(الخدمة) وهي: المقدرة على التعامل مع الآخرين عن طريق علاقات عامة، مقدرة الفرد على تقديم الخدمة بكفاءة، المقدرة على تطوير الخدمة باستمرار.

### 4-3- أنواع الفنادق(تصنيفاتها)

لا يوجد تصنيف واحد للفنادق لاختلاف الدول في تصنيفها بحسب طبيعة عملها والغرض الذي أنشئت من أجله وموقعها وتتجلى أهم التصنيفات في:

#### 1-4-3- تقسيمها من حيث الملكية: يندرج تحت هذا التقسيم:

- **فنادق القطاع الخاص:** هذه الفنادق تكون مملوكة لشخص واحد أو لعائلة، وتكون صغيرة الحجم وتدار إدارة عائلية، تقدم خدمات محدودة لقلّة راس المال المستثمر فيها، وتنتشر في المدن الصغيرة بكثرة.
- **السلال الفندقية والشركات:** هنا شركة واحدة تقوم بتسيير وإدارة عدد كبير من الفنادق.
- **فنادق القطاع المختلط:** هذه الفنادق تكون إما مملوكة ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وإحدى الشركات الأجنبية.
- **الفنادق الحكومية:** وهي التي تكون مملوكة ملكية كاملة للدولة مثل الفنادق التابعة للقوات المسلحة (الصيرفي، 2007، ص 18).

### 3-4-2- تقسيم الفنادق من حيث الموقع: ونذكر منها:

- **فنادق مراكز المدن:** وهي الفنادق التي تقع داخل حدود المدينة، وتتراوح درجتها من الممتازة إلى الثالثة، أما أحجامها فتتراوح ما بين 50 غرفة إلى 300 غرفة، وملكيته متفاوتة ما بين أهلية وشركات مختلطة.
- **فنادق الضواحي:** وجدت لارتفاع تكلفة الأراضي ففي هذه الحالة تلجأ الشركات إلى إقامة فنادق في ضواحي المدينة، حيث يكون سعرها منخفض وتتكون من 250 - 500 غرفة.
- **فنادق المطارات:** هذه الفنادق يتم إنشائها لخدمة المسافرين بالطائرات والمسافر العابر، النوع درجات هذه الفنادق تتراوح ما بين الدرجات الممتازة إلى الدرجة الثانية، ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصر منافس للفنادق الأخرى.
- **فنادق السواحل:** وهي الفنادق التي تكون بالقرب من السواحل المهمة، وتتراوح درجتها ما بين أربعة إلى خمسة نجوم، وتمتاز بكبر حجمها وتنوع خدماتها المقدمة (خنفر والسرابي، 2011، ص 54).

### 3-4-3- تقسيم حسب عدد النجوم:

- **فنادق ذات الخمسة نجوم:** وهي أرقى الفنادق، حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة.
- **فنادق ذات أربعة نجوم:** هذه الفنادق تقدم خدمات متكاملة أيضا، ولكن بمستوى أقل من فنادق خمسة نجوم.
- **فنادق ذات ثلاث نجوم:** وهي أقل من الفندق السابق، ولا تتوفر على الخدمات الإضافية الموجودة في الفنادق السابقة.
- **فنادق ذات النجمتين:** وهي فنادق شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثاث.
- **فنادق ذات النجمة الواحدة:** وهي فنادق غاية في التواضع، وذلك بالنسبة لخدماتها وعدد غرفها وأسعارها.

### 3-4-4- من حيث الدرجات (التسهيلات المقدمة):

- **الدرجة الممتازة:** وهي أرقى أنواع الفنادق، حيث تقدم جميع الخدمات الفندقية وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع الخدمات المقدمة وحجمها، وتتميز بمواصفات خاصة من حيث الموقع والأغذية المقدمة.
- **الدرجة الأولى:** تقع أيضا ضمن الفنادق الراقية ولكنها ليست بمستوى الفنادق الممتازة، بحيث يكون لكل نزيل غرفة مستقلة وحمام، وتقدم خدمات فندقية متكاملة.
- **الدرجة الثانية:** تؤدي خدمات فندقية متواضعة ومحددة.
- **الدرجة الثالثة:** وهي فنادق شعبية ذات أسعار رخيصة وخدماتها محدودة.

**3-4-5- تقسيم من حيث نوعية الخدمات: صنفت حسب نوعية الخدمة المقدمة منها:**

➤ **الفنادق التجارية:** هذه الفنادق تركز على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياح المؤتمرات، وتقدم فيه أرقى الخدمات وجودة في الأطعمة والمشروبات وتتمركز غالبا في قلب المدن الكبرى التجارية والصناعية.

➤ **فنادق الإقامة الدائمة:** وهي تلك الفنادق التي تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم طلبا للعمل.

➤ **الفنادق المفروشة:** وهي تلك الفنادق التي تقدم خدمات المبيت والإفطار، ويحصر نشاطها في تأجير الغرف باليوم أو الأسبوع أو الشهر، مع تقديم خدمات تكميلية كتنظيف الغرف.

➤ **فندق المؤتمرات:** وهو ذلك الفندق الذي يعتمد اعتمادا كبيرا على خدمة المؤتمرات، والاجتماعات العلمية والمهنية، ويشتمل على معدات وتسهيلات للترجمة الفورية وغرف السكرتارية والاجتماعات.

وهناك تقسيمات أخرى مثل تصنيفها على أساس السعر (غالية ورخيصة)، وحسب مدة الإقامة (دائمة ومؤقتة).

**3-5- أهداف الفنادق وأهميتها:**

إن الهدف الاستراتيجي لأي إدارة فندقية هو تطوير الخدمة وزيادة مستوى قناعة ورضا الضيف، ولا يمكن تحقيق مثل هذا الهدف إلا من خلال الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ومدربة وتطويرها بما يتفق مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، فنجاح الفندق يعتمد على الطاقات البشرية والفنية والإدارية. فالأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومتنوعة تختلف من فندق لآخر حسب نوعه وشكله، غير أن هناك أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها مقابل أجر محدد منها:

- **أهداف أصحاب الفنادق:** تحقيق أكبر عائد ممكن لاراس المستثمر في الفندق، وبقاء ونمو الفندق، ورفع كفاءة الإدارة التنظيمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للفندق، والحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للفندق، بالإضافة إلى تأمين الولاء الدائم للأفراد اتجاه الفندق.

- **أهداف العملاء:** ضمان توفير الخدمات بالأسعار التي تتناسب مع قدراتهم الشرائية بشكل مستمر، والاستمرار في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية.

- **أهداف العاملين:** الحصول على كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم واستمرارهم في العمل، وتوفير كافة الضمانات الاجتماعية والإستشفائية للفرد العامل، تحقيق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وترجمة نظام الحوافز لهم.

- **أهداف الموردين أو المساهمين:** هم جماعات تمد الفندق بالموارد والأموال والموارد البشرية عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الربح، ولهم أهمية بالنسبة للفندق الذي يسعى لتحقيق أهدافهم لضمان تقديم الخدمة والسلع للضيوف (سليمان، 2008، ص 16).

- **أهداف المجتمع:** الفنادق تسعى لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال زيادة الدخل القومي ومستوى رفاه المواطنين.

أما أهمية الفندق فتتجلى في أنها منظمة تقوم بإشباع رغبات وحاجات الأفراد والجماعات، من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض تحقيق الربح وإتمام العملية التبادلية بين الفندق والنزيل. وكذلك أن صناعة الفنادق أصبحت من الصناعات الهامة والبارزة في الكثير من الدول لما لها من دور في تنمية السياحة التي هي جزء منها، وهذا ما يوضح مدى الترابط والتكامل بين هذين

الصناعتين لتقديم أفضل الخدمات وتحقيق الرضا للزلاء، فولاء الضيف يعني ولاء مقدم الخدمة وكفاءته الخدمية. كذلك تتجلى أهميتها من خلال ما تقدمه من خدمات وظيفية في ميدان الاقتصاد الوطني والحصول على العملات الأجنبية، وأنها أفضل طريق للقضاء على البطالة في البلد.

#### 4- الحوكمة الفندقية

##### 1-4- مفهوم الحوكمة الفندقية

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1998 حوكمة المؤسسات بأنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والاجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف الاستراتيجية اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء (JOHNSTON، 2008).

فبتطبيق تعريف الحوكمة المؤسسية على الحوكمة الفندقية التي هي جزء منها هي فيمكننا القول بان حوكمة المؤسسات الفندقية هي الإدارة الرشيدة للفندق تهدف لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي وهذا بتوفير الإرشادات والمقترحات للمؤسسة.

وبشكل آخر هي نظام لإدارة الفندق بغرض إحكام الرقابة عليه بما يحقق أهدافها ويتيح المؤسسات ووحدات الإنتاج وتقديم الخدمات سواء كانت مملوكة للقطاع الخاص أو العام، بحيث يؤثر نشاطها على رفاهية الافراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع بما فيها الفنادق.

بشكل عام هي الأسلوب الذي يتم بمقتضاه تسيير الإدارة الفندقية والتحكم في قراراتها وتوجهاتها بما يعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المختلفة، وتوفير الإطار الجيد لعمالها في مناخ يتمتع بالشفافية، بما يساعدها على تحديد وتنفيذ الأهداف الأساسية وتحقيق أفضل مركز والعمل على خلق ميزة تنافسية وجودة في خدماتها . مالية واقتصادية للفنادق ككل. فنجاح الفندق كمؤسسة وكمشروع اقتصادي واجتماعي يتوقف على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وفي اختيار العاملين ومدى كفاءتهم للعمل في هذا المجال، فالفنادق تعتمد على ما لديها من أيدي عاملة ماهرة وكفؤة ذات خبرة وممارسة لتسيير خططها التشغيلية، حيث أصبح العنصر البشري عنصر هام من ضمن عناصر المنافسة والجودة الشاملة لإدارة الفنادق مما يكسبها ميزة تنافسية جديدة خاصة في ظل عصر المعلوماتية والعولمة.

##### 2-4- دور الحوكمة المؤسسية في الفنادق وأهميتها:

##### 1-2-4- دورها

- تهتم حوكمة الشركات باعادة الثقة في المؤسسات وفي الاقتصاد ، لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني من خلال مجموعة من المؤشرات، ويمكن تلخيص دور تطبيق الحوكمة على المؤسسات الفندقية فيما يلي:
- ❖ تعمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الفندق وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.
- ❖ توفير الحماية الكافية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم التي لها علاقة بالفندق.
- ❖ رفع مستويات أداء الفنادق وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول.

- ❖ تعتبر الحوكمة الفندقية عنصرا مهما في زيادة فعالية الفنادق، وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة وتشجيع الاستخدام الأمثل لمواردها.
- ❖ الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها المؤسسة الفندقية، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- ❖ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الفنادق (سليمان، 2008، ص 18).

فالحوكمة الفندقية تزيد من قدرة الفنادق على اكتساب ميزة تنافسية وتقديم خدمات آمنة جديرة بالثقة ذات جودة عالية مقارنة بالفنادق التي تعمل في نفس المجال، فهي لا تتحقق إلا من خلال الاستغلال الجيد للموارد والإمكانيات والقدرات والكفاءات مما يؤدي إلى خلق قيمة ومنفعة للعميل أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين سواء في الجودة والسعر وتقديم الخدمة بسرعة والابتكار.

#### 4-2-2- أهمية الحوكمة المؤسسية بالنسبة للمؤسسة: تتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية بالنسبة للمؤسسات الفندقية:

(الطائي، 10 سبتمبر 2012، ص 427):

- ✓ التركيز على تحسين الأداء والكفاءة والإنتاجية؛
- ✓ تطبيق مدخل أساسي فعال، المواطن في تسليم الخدمة؛
- ✓ السعي من أجل زيادة رضا المستخدم؛
- ✓ التركيز على القضايا والتحديات المتداخلة؛
- ✓ السعي نحو الانفتاح والشمولية في علاقة المؤسسة مع الأطراف المجتمعية والمواطن؛
- ✓ كذلك أنها تمثل منظومة من الخصائص والممارسات الحديثة التي تمكن إدارة المؤسسة من الاستثمار الأفضل لمواردها بما يضمن لها الكفاءة والفعالية، والتي تعكس تطور الإدارة من إدارة تعتمد على الممارسات التقليدية إلى إدارة معاصرة تعتمد على الممارسات والآليات التي تمكنها من تحقيق أعلى متطلبات الأفراد و المجتمع المتزايدة في ظل تحولات البيئة المتسارعة؛
- ✓ تزيد من المقدرات الإبداعية للمؤسسات التي تطمح للوصول إلى التفوق والنجاح في ظل البيئة التنافسية سريعة التغيير؛
- ✓ تؤدي إلى تقليل ديمومة وبقاء المؤسسة من خلال رسم التوجهات الإستراتيجية لخلق فرص تم في خلق وإضافة قيمة مضافة للمؤسسة؛
- ✓ متابعة وتقييم الأخطاء والانحرافات عن الأهداف المحددة لضمان خدماتية أفضل وجودة أداء أعلى والقدرة على التغيير.

#### 5- القطاع الفندقي في الجزائر

بما أن الفنادق أصبحت من بين الضروريات المهمة في أي بلد من خلال الدور الذي تلعبه في المجتمع وفي تنمية القطاع السياحي، فالفنادق الجزائرية كغيرها من الفنادق لكي تصل إلى مركز تنافسي عليها أن تتبنى مسار واضح في تسيير شؤونها للوصول إلى تنمية مستدامة من خلال تطبيق الحوكمة ومبادئها.

#### 5-1- مقومات السياحة في الجزائر

ان دولة الجزائر تزخر على إمكانيات سياحية عظيمة، الا ان عدم الاهتمام بها خلال مسارها التنموي حال دون الاستفادة منها والتعرف على مكوناتها محليا ودوليا. فالإضافة إلى تنوع التضاريس من الشريط الساحلي الى المرتفعات الداخلية الى الصحراء الشاسعة، وما تزخر به كل

منطقة من معالم سياحية متنوعة، فللجزائر تراث تاريخي عريق استطاع ان يتحدى تعاقب الأحقاب كالكهوف والاضرحة والرسوم على الصخور والتي تعود الى عهود ما قبل التاريخ وعلى سبيل المثال دخول الرومان الى الجزائر فشيّدوا مدنا في شكل حاميات لا زالت تحتفظ بإبداعاتها في الفن المعماري والتطور الثقافي، ومن امثلة ذلك اثار تيمقاد باتنة واثار جميلة بسطيف وكذلك في مدن كثيرة مثل قالمة وشارشال وتيبازة وتبسة. كما تتوفر الجزائر على معالم إسلامية تعود جميعها الى الفترة السابقة وتتجلى في المساجد والابراج والقلاع والقصور والزوايا والقبب وكلها تعتبر اية من آيات الجمال في الفن المعماري الاسلامي ومعالم ذات ابعاد حضارية(شنيّتي، 1984، ص308). دون ان ننسى الصناعات التقليدية كالزراعي والمنتجات الجلدية والنقوش النحاسية كاهم الحرف الواسعة الانتشار في المدن كالجزائر العاصمة قسنطينة تلمسان غرداية، ومدن كثيرة من الجزائر القبائل.

## 2-5- أنواع ومعالم السياحة في الجزائر

الجزائر تتوفر على طاقات سياحية لا نظير لها على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط، فهي تزخر بطاقات سياحية في الساحل والجنوب الكبير، ورغم الرخاء والتنوع في الإرث السياحي إلا انه يمكننا ان نميز بين ثلاث أصناف من السياحة في الجزائر وهي السياحة الساحلية، السياحة الجبلية، والسياحة الصحراوية، فضلا لهذه الأصناف الثلاث يمكن الإشارة الى صنف رابع وهو سياحة الحمامات المعدنية حيث يوجد أزيد من 202 منبعاً تتميز غالبيتها بالخاصية العلاجية. ولكل نوع من هذه الأنواع خصائصه ومميزاته التي لن يجدها السائح في الأنواع الأخرى وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع(شلالي، 2010، ص 3).

❖ **السياحة الساحلية:** من المعروف ان الساحل الجزائري يمتد على طول 1200 كلم، تتخلله شواطئ بديعة وغابات رائعة وسلاسل جبلية ذات مناظر طبيعية ساحرة على طول الشريط الساحلي، ومعالم السياحة على سواحل الجزائر لا تنحصر فقط في شواطئها ورمالها فقط وانما حتى في بعض المواقع التاريخية الواقعة هذه الشواطئ منها شاطئ سيدي فرج الذي يحتوي على العديد من أثار والمواقع التاريخية، اذ من خلال هذا الاخير تم دخول المستدمر الفرنسي الى الجزائر يوم 05 جويلية 1830، كذلك وجود بعض بقايا الاستعمار الفرنسي ملقاة في بعض شواطئ الجزائر وهي مخلفات حربية كأسلحة وبواخر... الخ وايضا عدد كبير من المواقع الأثرية، والتي تعود إلى عهد الرومان والعرب المسلمين، واثار تعود إلى عصور ما قبل التاريخ.

❖ **السياحة الجبلية:** تحتوي مناطقنا الجبلية على ثروات سياحية مهمة مثل المناظر الطبيعية الخلابة والمغارات والكهوف التي اوجدتها الطبيعة منذ عصور جيولوجيا غابرة والتي تمتد الى مسافات طويلة جدا ومن امثلة هذه المغارات والكهوف مغارات العجبية بكل من ولاية بجاية وولاية جيجل الرائعة والتي تبهّر زوارها خاصة بوجود ترسبات كلسية صاعدة ونازلة والتي تشكلت عبر عشرات الالاف من السنين مشكلة بذلك صخور حادة اما نازلة من سقف المغارة او صاعدة من سطح المغارة دون ان ننسى الاصوات العذبة التي تصدرها هذه الاخيرة، ومن المعالم السياحية الجبلية كذلك نجد السياحة الثلجية اي ممارسة رياضة التزلج على الثلوج في قمم الجبال مثل منطقة **تيكجدة** بولاية البويرة و**تلاغيف** بولاية تيزي وزو وكذا **الشريعة** بولاية البليدة، كما ان خبايا السياحة الجبلية في الجزائر لا تقتصر فقط في زيارة الكهوف والمغارات او التزلج على الثلوج بل تتعدى ذلك الى وجود ثروات اخرى تتعدى اهميتها الى السائح مثل المناظر الطبيعية الرائعة وكذا الحيوانات المتنوعة والطيور النادرة والينابيع المائية العذبة التي تكون باردة في فصل الصيف وفاترة في فصل الشتاء.

❖ **السياحة الصحراوية:** تتوفر الجزائر على صحراء ذات مساحات شاسعة بها كل المقومات الضرورية لإقامة سياحة ناجحة، ومن هذه المكونات واحاتها المنتشرة، ومبانيها المتميزة بطابع يعكس ثقافة وهندسة المنطقة، والسلاسل الجبلية ذات الطابع البركاني في الهقار حيث تتجلى عظمة الطاسيلي كشاهد على الحضارة الراقية وكذا الرسوم المنقوشة على الصخور التي مازالت كشاهد زمني وتاريخي لحضارة وطريقة عيش ونمط مميز لطوارق اللذين عاشوا في تلك الحقبات، دون ان ننسى ان من بين معالم السياحة الصحراوية سفينة الصحراء الا وهو الجمل والذي يثير بدوره فضول الزوار والسياح (لرؤيته او ركوبه).

## 6- الإطار القانوني للمؤسسات الفندقية في الجزائر

في سبيل تنظيم عمل الفنادق وضع المشرع الجزائري العديد من القوانين التي تعرف وتنظم عمل الفنادق وسيرها والتي تحدد معايير تصنيفها وكيفية استغلالها، بالإضافة إلى قواعد بنائها وتجهيزها، بحيث تهدف هذه القوانين إلى حماية وتحديث وتطوير القطاع الفندقي وتحسين نوعية الخدمات الفندقية ووضع أخلاقيات مهنية وإرساء قواعد للنشاط الفندقي منها:

- المرسوم التنفيذي رقم 85-12 المؤرخ في 26 يناير سنة 1985 الذي يحدد الأعمال الفندقية والسياحية وينظمها؛
- المرسوم التنفيذي رقم 92-101 مؤرخ في 03 مارس 1992 يعدل ويتم المرسوم رقم 85/12 المؤرخ في 26 يناير 1985 والذي يحدد الأعمال الفندقية وينظمها؛
- 01 قانون رقم 99-01 المؤرخ في 06 يناير 1999 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندق ج.ر رقم 2 المؤرخة في 10 يناير 1999؛
- المرسوم التنفيذي رقم 2000-30 المؤرخ في 11 يونيو 2000 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط؛
- المرسوم التنفيذي رقم 2000-132 المؤرخ في 11 يونيو 2000 الذي يحدد كيفية اعتماد مسير مؤسسة فندقية وشروط ذلك؛
- المرسوم التنفيذي رقم 2000-46 المؤرخ في أول مارس 2000 الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كيفية استغلالها.

نلاحظ مما سبق أن الترسنة القانونية التي تنظم المؤسسات الفندقية متوفرة بكثرة، لكن ليس المهم في كثرتها بل في مدى تطبيقها على أرضية الواقع إن أرادت الوصول إلى تسيير جيد للمؤسسات الفندقية.

## 7- تصنيف المؤسسات الفندقية في الجزائر

- ✓ صنف المشرع الجزائري المؤسسات الفندقية في عدة قوانين حسب معايير، وصنفت كالتالي: [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz) وزارة التجارة على الرابط
- ✓ **نزل الطريق:** وهو عبارة عن مؤسسة إيوائية مبنية خارج المدن على جانبي الطريق العمومي ويجب أن يشتمل على 10 غرف على الأقل وتوفر فيه الواجبات الرئيسية اليومية ومحطة لوقوف السيارات ومحطة بنزين.
- ✓ **القرية السياحية:** وهي مجموعة هياكل إيوائية مبنية خارج المدن تشتمل على شقق عائلية صغيرة وتقدم الواجبات اليومية للنزلاء وتوفر فيها القاعات المخصصة للنشاطات الرياضية والثقافية ومستوصف ومركز تجاري ومحطة بنزين.
- ✓ **الفندق العائلي:** وهو يحتوي على عدد من الغرف تتراوح ما بين 5 إلى 15 غرفة تسمح للنزلاء بإعداد وجباتهم اليومية بأنفسهم إن ارادوا ذلك.

- ✓ **الفندق الريفي:** ويكون خارج المدن ويحتوي على ستة 6 غرف على الأقل ويقدم وجبة الفطور.
- ✓ **البيت الخشبي المؤث:** ويوجد بالقرب من الحمامات المعدنية أو المحطات الجبلية ويكون الكراء فيه لمدة محددة.
- ✓ **الإقامة السياحية:** هي مجموعة من هياكل إيوائية مبنية خارج المدن للتمتع بمناظرها الطبيعية بها غرف مفروشة ووسائل التسلية كالرياضة.
- ✓ **المخيم:** وهو عبارة عن مساحة مهياة لضمان إقامة السياح وتحتوي على أجهزة خفيفة يحضرونها بأنفسهم أو تقدم لهم في عين المكان وهي تقع تحت اشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- ✓ **محل إيواء الشباب:** يخصص للشباب المسافرين.

## 8- الاهتمام بترشيد الفنادق في الجزائر

ورثت الجزائر غداة الاستقلال حوالي 5922 سرير تولى تسييرها لجنة متخصصة في تسيير الفنادق والمطاعم، وفي فترة الستينيات عرف قطاع الفنادق ضعف وتردي لعدم استفادة القطاع من أي دعم وانعدام الكفاءات، بالإضافة إلى التخلف الهيكلي وعدم تمكنها من تلبية احتياجات المواطنين والظروف الاجتماعية التي شهدتها الدولة من فقر وتخلف مما دفع بالدولة إلى محاولة استغلال الثروات السياحية من خلال القيام بإحصاء شامل لكل المشاكل والتحديات التي عرفها القطاع وإيجاد الحلول.

ثم شرعت الجزائر في الاهتمام ومحاولة تنمية القطاع الفندقي بشكل كبير في فترة الثمانينيات 1988 منذ دخول الجزائر مرحلة الاقتصاد السوق والاهتمام بتحضير المؤسسات الجزائرية للمنافسة، بالرغم من الظروف الداخلية والسياسية والاقتصادية وما نتج عنها من افتقاد للأمن والاستقرار، بالإضافة إلى قلة التنظيم وضعف الإمكانيات المادية، مما دفع بالحكومة إلى إعطاء اهتمام كبير للقطاع وإحداث مجموعة إصلاحات ليستعيد مركزه لما له من دور في تنمية الاقتصاد الوطني فعملت على تنفيذ مخططات التنمية السياحية التي صدر مرسوم تنفيذي رقم 2000 - 46 المؤرخ في 1 مارس 2000 الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها، ثم صدر قانون رقم 03 - 01 المؤرخ في 07 فيفري 2003 المتعلق بالتنمية المستدامة للسياحة والمواقع السياحية الذي أكد على ضرورة الارتقاء بالقطاع الفندقي وتسييره بطريقة عقلانية، وضرورة تبني أسلوب جديد في التسيير يضمن الاستمرارية في العمل ويعيد الاعتبار للمؤسسات الفندقية قصد رفع قدرتها الإيوائية.

وفي شهر جويلية 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد في المؤسسات تلاقت فيه جميع الاطراف الفاعلة في المؤسسة، والذي انبثق منه فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكومة في المؤسسات في 2009 بغية مساعدة المؤسسات على أفضل الممارسات وتحسين البيئة الاقتصادية في مناخ يتمتع بالشفافية والمساءلة والمسؤولية. وشملت هذه الإصلاحات المؤسسات الفندقية لما تزخر به الجزائر من إمكانيات وموارد تؤهلها في أن تكتسب مركز تنافسي وتكون في مصاف الدول السياحية الكبرى، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال العمل على إدارتها بطريقة رشيدة وعقلانية، وظل اهتمام الدولة في مجال تطوير المؤسسات الفندقية مستمرا خاصة في ظل المخططات التي وضعتها سواء على المستوى القصير 2009 أو المتوسط 2020 أو البعيد 2025.

## 9 معوقات وصعوبات تطبيق الحوكمة الفندقية في الجزائر

- في تقرير صادر عن عدد كبير من الخبراء تحت اشراف فابريس هاتم ومشاركة الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية ذكرت أن القطاع السياحي بالجزائر بما فيه الفنادق غير مستغلة بطريقة عقلانية ورشيدة بالرغم من الإمكانيات المتاحة التي تمتلكها وتؤهلهما بأن تصبح قطب سياحي كبير، وحدد هذا التقرير نقاط الضعف والقوة في الفنادق الجزائرية مشيراً إلى:
- ❖ نوعية الخدمات الفندقية في الجزائر غير تنافسية لأنها لا تخضع للمقاييس العالمية؛
  - ❖ القدرة على التكيف من الناحية الكمية والنوعية ضعيفة؛
  - ❖ عروض الإيواء متواضعة مقارنة ببعض الدول كتونس والمغرب؛
  - ❖ البيروقراطية الإدارية والانحرافات القيادية كمخالفة القوانين والتسيب والرشوة...إلخ؛
  - ❖ المحسوبية والوساطة وشراء المراكز الإدارية؛
  - ❖ بالرغم من وجود قانون مكافحة الفساد في الجزائر إلا أنه غير مجسد بالطريقة الصحيحة؛
  - ❖ ضعف العلاقات العامة في المؤسسات الفندقية التي تعتبر من بين متطلبات نجاح المؤسسات؛
  - ❖ ضعف هياكل الاستقبال الذي يعتبر مركز العصب ونقطة الترابط وحلقة اتصال بين النزيل والفندق؛
  - ❖ بالإضافة إلى أهم معرقل وهو التأخر الكبير الذي عرفه القطاع فيما يخص إعداد والمصادقة على مخططات التهيئة السياحية؛
  - ❖ غياب تفعيل لشراكة مع مستثمرين خبراء في مجال الفنادق لاكتساب الخبرة منهم؛
  - ❖ غياب تشريعات وقوانين تحل مشكل العقار في الجزائر، حتى وان وجدت فهي غير مفعلة؛
  - ❖ افتقار الجزائر إلى سياسة تسويقية ناجحة، وغياب ثقافة سياحية لدى المواطنين؛
  - ❖ نقص تمويل المشاريع في المجال الفندقي بالرغم من قيام الدولة بمجموعة من الإجراءات لتحفيز المستثمرين.

من خلال ما سبق يستوجب على الإدارة الفندقية التي ترغب في تحقيق أهدافها وتضمن استمراريتها أن تتبنى استراتيجية ملائمة لتعزيز وتقوية مكانتها بتجاوز كل التحديات والعوائق التي تفرضها البيئة التنافسية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والفرص وبتفعيل الحوكمة التي تعد آلية لامتلاك واكتساب الميزة التنافسية وجودة في الخدمات وهذا ما تسعى له الدولة من خلال الاستراتيجيات والأفاق المستقبلية.

## 10- نحو إستراتيجية مستقبلية لترشيد وعصرنة الفنادق الجزائرية (2013-2025):

- تبنت الجزائر في مجال ترشيد المؤسسات الفندقية والسياحية مجموعة من الاستراتيجيات من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية مع تطبيق قواعد الاستدامة، من أجل أن تكون قطب سياحي كبير بمنتجات عصرية ذات جودة وتخضع للمعايير الدولية. حيث قامت في هذا الإطار على تحديث للمؤسسات الفندقية والسياحية على مستوى ولايات الشمال والجنوب:
- ✓ يعد هذا المخطط جزء من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم وإطار استراتيجي مرجعي للسياحة في الجزائر التي تقوم بعرض رؤيتها حول تطور السياحة على مستوى آفاق زمنية سواء على المستوى القصير 2009 أو على المستوى المتوسط 2015 أو الطويل 2025 من أجل جعل الجزائر بلد مستقبل1؛
  - ✓ ففي 2013 أبرم عقد شراكة بين مستثمرين جزائريين وأجانب في التسيير الفندقي (مجموعة بالي العقارية ومجموعة كار لسون رزور الدولية المختصة في التسيير الفندقي) هدفها:

- تشجيع ونقل الخبرات ورفع مستوى الجودة والاحترافية في مجال الخدمات الفندقية والتسيير في الجزائر؛
- بالإضافة إلى تكوين أعوان واطارات مسيرة تكون في مستوى طلبات السياحة الراهنة وتدخل ضمن المخطط التوجيهي، حيث برمج إنشاء فندق أربعة نجوم بأعالي حيدرة بقدرة إستيعاب 276 سرير؛
- إعادة الاعتبار للمؤسسات الفندقية وتلبية حاجات الطلب المتزايدة (شلال، ماي 2010، ص 12).

- ✓ وفي 2015 سنتمكن الجزائر من استقبال 4 ملايين سائح، في حين سيبلغ عدد سياح البحر الأبيض المتوسط 24 مليون سائح سنة 2020؛
- ✓ وأكدت وزيرة السياحة والصناعة التقليدية في تصريح لها في جريدة الفجر أن الاستثمار والتكوين في مجال السياحة هو من أولويات القطاع خلال المخطط الخماسي (2015- 1019) نظرا للعجز الكبير المسجل في مرافق الاستقبال، وأبرزت أن المخطط يشجع الاستثمار من أجل انجاز مشاريع سياحية لمضاعفة أسرة الاستقبال والسياح الأجانب وخلق المنافسة للوصول للنوعية؛
- ✓ أبرزت الإحصائيات أنه يوجد على المستوى الوطني أكثر من 400 مشروع قيد الإنجاز من مجموع 891 مشروع تحصلت على الاعتماد من وزارة السياحة من أجل توسيع قدرة الاستيعاب مع انتهائها مع أفق 2020 ستتضاعف ب 100 سرير على المستوى الوطني؛
- ✓ ذكرت التقارير الأخيرة التي تهتم بواقع الفنادق في الجزائر أن عدد الفنادق في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا قد بلغ 480 فندق بسعة 118023 غرفة وسجلت الجزائر المركز الثالث بـ 43.9% بعد عمان والسعودية؛
- ✓ وقعت الجزائر على اتفاقيتين للانضمام إلى مخطط الجودة السياحية وتحسين الخدمات بالجزائر العاصمة مع كل من مجموعة رمضان ومجموعة العملاء التجارية الدولية، هوليداي، تقضي بانضمام هذين المخططين إلى المخطط الوطني للسياحة لسنة 2030 الهدف من هذه الشراكة هو تعاون المؤسسات الفندقية الوطنية مع المجموعات الدولية الخاصة بالتسيير الفندقي للاستفادة من تجاربها وخبراتهم وتحسين الأداء وتعزيز التسيير الفندقي تماشيا مع المعايير الدولية المعمول بها والتكفل بتكوين الموظفين بطريقة تجذب الزبائن؛
- ✓ وفي عام 2025-2030 تخطط الجزائر إلى استقبال 11 مليون سائح هذا ما يتطلب إستراتيجية حكيمة ورشيدة من أجل جعل الجزائر مقصد سياحي من الدرجة الأولى. حيث يرتكز هذا المخطط على خمسة ديناميكيات وهي: تقويم وجهة الجزائر لتعزيز جلب الاستثمار والتنافس، تنمية الأقطاب والقرى السياحية وذلك بترشيد الاستثمار، إعداد برامج نوعية سياحية، تنسيق العمل وبذلك تعزيز السلسلة السياحية وإقامة شراكة عمومية وخاصة، تحديد ووضع مخطط تمويل عملي حيز التنفيذ من أجل دعم النشاطات والمطورين وجلب كبار المستثمرين والمتعاملين؛
- ✓ كذلك حدد المخطط سبعة مناطق سياحية كبرى وفقا للمؤهلات الخاصة بكل منطقة في التراب الوطني: المنطقة الشمالية/وسط، المنطقة الشمالية/شرق1، المنطقة الشمالية/شرق2، المنطقة الغربية، منطقة الهضاب العليا، منطقة الجنوب، منطقة الصحراء الكبرى؛
- ✓ تم اتخاذ إجراءات جديدة لإعادة هيكلة وتنظيم وعصرنة الوحدات الفندقية العمومية في الجنوب لإعتباره وجهة سياحية مهمة نظرا للإقبال الكبير الذي تعرفه هذه المنطقة من السياح والأجانب خلال السنوات الأخيرة؛
- ✓ زيادة في عدد المدارس ومراكز التكوين المتخصصة في مجال الفندقة التي تسعى الدولة من خلالها إلى تكوين إطارات مؤهلة ومدربة في المجال لتقديم لأفضل الخدمات ذات الجودة والفعالية وذات تطابق مع المعايير الدولية، وهذه المدارس لها أكثر من 10 سنوات خبرة مثل معهد التقنيات

الفندقية والسياحية بتيزي وزو، مركز الفندقية والسياحة بوسعادة و55 مركز التدريب المهني والتعلم وتقديم شهادات CAP في الفروع المتخصصة في الفندقية كالاتقبال والمدرسة العليا للفندقية والمطاعم بعين البنيان.

نلاحظ من كل ما تقدم أن المشاريع التي وضعت لتطوير المؤسسات الفندقية متعددة وهذا كله يفسر مدى اهتمام الدولة بعصرنة وعقلنة فنادقها بما يتلاءم مع التطورات الحاصلة والمعايير الدولية، لأنها تسعى لكسب مركز تنافسي في أسواق السياحة العالمية، إلا أنه يبقى مدى التجسيد على أرضية الواقع والحكم على نجاح المشاريع لا يكون إلا من خلال النتائج. وهذا مؤشر على ان المجتمع الآن اصبح يعي الدور التنموي الكبير لقطاع السياحة فقد اوجد له مؤسسات خاصة بالتكوين وحملات توعوية جوارية لابرار هذه المكانة

## - الخاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه من تفاصيل نستنتج أن الجزائر تمتلك من المقومات الجغرافية السياحية ما يجعلها في مصاف الأولى ووجهة للسياح على المستوى الدولي كذلك امتلاكها لترسانة وعدد كبير من المناشير والقوانين والنصوص التنظيمية التي تسيّر وتنظم هذا القطاع. لكن على مستوى المرافق والتي تقصد بها المؤسسات الفندقية بكل أنواعها فإنها ضعيفة جدا مقارنة مع ما تملكه من مواقع وأثار. لهذا فان الدولة تسعى جاهدة لتطبيق الحوكمة في تسيير وزيادة عدد هذه المؤسسات وهذا بمعايير دولية وعليه فان الباحثان من هنا تقدم بعض الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في إرساء الحوكمة الفندقية في الجزائر وهي:

- العمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني وضرورة التزام الفنادق بتطبيق القوانين؛
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال؛
- استغلال الإمكانيات والثروات الموجودة بطريقة عقلانية؛
- وضع ميثاق أخلاقيات المهنة يأخذ بعين الاعتبار البيئة الجزائرية؛
- العمل على نشر ثقافة سياحية إيجابية في المواطنين ولدى العمال والمدراء؛
- إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنمية وتحسين الخدمات الفندقية؛
- لا بد للإدارة الفندقية إدراج والتركيز على النواحي الفنية وتدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الزبون من خلال العلاقات العامة واكتساب مهارات الاتصال؛
- التأكيد على توفير الشفافية والمساءلة والمحاسبة والرقابة في المؤسسات الفندقية؛
- رد الاعتبار لدور القطاع الخاص في الاستثمار؛
- مطابقة الخدمات الفندقية الجزائرية مع المعايير الدولية.

وإضافة لما سبق ذكره نقول ان السياحة الان صارت اداة تنمية حضارية شاملة ذات ابعاد عدة خاصة بعدها السوسولوجي الذي يوازي في اهميته البعد الاقتصادي والثقافي والسياسي، اذا فهو اي قطاع السياحة ضرورة من اجل احداث التنمية الشاملة التي لن تكون الا بتغيير ثقافة الفرد والمجتمع وجعلهما اكثر تقبلا لثقافة كل وافد وتكييفها مع الثقافة المحلية. ايضا يكون التقبل هنا بعدم الاصطدام عند تقبل جميع معايير حوكمة القطاع التي سبقت الاشارة اليها، فالدور والوظيفة الاجتماعيين لقطاع السياحة في الجزائر مهم من اجل جعله واحد من مصادر الدخل للدولة. لذا سيكون لزاما على الافراد والمؤسسات الفاعلة في هذا الميدان مواجهة العقبات التي تعيق تجسيد ابعاد ومكونات الحوكمة فيه، ذلك انها البوصلة التي توجه القطاع نحو الفعالية والتكامل الوظيفي مع باقي القطاعات من اجل تنفيذ سياسة سياحية ناجحة.

فالسياحة من المنظور السوسولوجي نشاط انساني اجتماعي تتطلب معرفة جيدة لثقافة الفرد والمجتمع.

## - قائمة المراجع

- World Bank .(1992) .*Governance and Development*, Washington: The World Bank Publication.
- Rachel M.Gisselquist .(2012) .*Good governance as a concept, and why This matters for development policy* .suisse :United nations university, paper NO 30.
- عطا الله، و ارد خليل ومحمد عبد الفتاح، العشماوي. (2008). *الحوكمة المؤسسية، القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع*.
- الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية. (21 محرم 1427 الموافق 20 فبراير 2006). *القرار 6-6 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد 15*.
- UNITED NATION .(2014) .*Economic and social commission for Asia and Pacific, china :Asia social science vol10 N.12°*
- زهير عبد الكريم، الكايد. (2013). *الحكمانية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية*.
- امين عواد، المشاقبة وداود علي، المعتصم بالله. (2012). *الاصلاح السياسي والحكم الراثد، الاردن: دار الحامد*.
- UNDP .(1997) . *the sharking state: governance and humane development of independent state*, USA: Bureau for Eroupe and CIS.
- احمد علي، خضر. (2012). *حوكمة الشركات ط1، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي*.
- UNDP .(1997) .*characteristics of good governance* , USA: governance for sustainable humane development programme.
- سليم، محمد خنفر وعلاء حسين، السرابي. (2011). *صناعة الفنادق ادارة ومفاهيم، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع*.
- نائل موسى محمد، سرحان. (2011). *مبادئ ادارة الفنادق، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع*.
- محمد، الصيرفي. (2007). *تخطيط وتنظيم الفنادق. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي*.
- محمد مصطفى، سليمان. (2008). *حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين، الاسكندرية: الدار الجامعية*.
- شلال، عبد القادر. (ماي 2010). "الواقع السياحي في الجزائر وآفاق النهوض به في مطلع 2025"، ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الوطني: *السياحة في الجزائر واقع وافاق، يومي 11-12 ماي 2010، الجزائر: للمركز الجامعي أكلي محند اولحاج بويرة*.
- DONALD J. JOHNSTON .(2008) . *Principale of corporate governanace, paris: odex*.
- الطائي، منى حيدر عبد الجبار. (10 سبتمبر 2012). *الحكمانية في المنظمات العامة- ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر السنوي 12 حول الادارة الرشيدة وبناء المؤسسات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية*.