

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر

الميدان: حقوق وعلوم سياسية

الشعبة: علوم سياسية

تخصص: تنظيمات سياسية وإدارية

من إعداد الطالبة: الغالية عمومن

بعنوان:

الحوكمة الفندقية في الجزائر

"دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذة : طاجين فريدة (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور: بوحنية قوي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذة: ليمام سلمى (جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2015-2014

شكر

أول بدأ أشكر الله الكريم الذي بفضله وقدرته أتممت الدراسة والذي فقال إذا شكرتم لأزيدنكم .

وبعدها أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور بوحنية قوي الذي ساعدني ووجهني في عملي وكان لي الحصن الحصين.

إلى عائلتي التي ساندتني على عملي هذا ودراستي بالأخص أمي وأبي.

وشكري للأستاذة ليمام سلمى على توجيهاتها ومساعدتها لي والأستاذ بوعافية محمد الصالح.

وأخص بالشكر مدير فندق الطاسيلي وعمال الفندق.

إلى كافة الأساتذة والدكاترة الذين تناولت على أيديهم العلم والمعرفة خلال مشواري الدراسي

إلى كل عمال قسم العلوم السياسية وعمال المكتبة ومكتبة الاقتصاد.

شكري لطلبة دفعة العلوم السياسية.

الغالية عمومن

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين العزيزين إلى الأم التي سهرت على تربيتي ودعمتني في دراستي والتي كانت مصدر صبر لي في شدائدي أسأل الله أن يطيل في عمرها ويحفظها زنيخري مسعودة.

إلى من تحمل عبئ تربيتي وساندني ماديا ومعنويا والدي العزيز عمومن قدور أطال الله في عمره.

إلى أخوتي: نورة، بلخير، خديجة، سعاد، زهية، عبد الرزاق، محمد، نجاة، لامية، حاجة.

إلى اعز صديقة تقاسمت معي مرارة الأيام وقسوتها عزيزة عمومن، وإلى صديقاتي وأقاربي.

أهدي هذا العمل إلى أخواتي في الدراسة خديجة عصماني ونمر آمال وسعادة رحيم وكل طلبة الدفعة.

إلى من ساعدني في كتابة هذا العمل حلالي محمد الأمين وكل من يقربني من قريب ويعيد.

إلى الأستاذ البروفيسور بوحنية قوي وكل أساتذة العلوم سياسية وكل من تناولت على يده العلم من الطور الابتدائي إلى الجامعي.

الغالية عمومن

احتل موضوع الحوكمة في الآونة الأخيرة درجة كبيرة من الاهتمام، وأضحى من المفاهيم الهامة في العصر الحالي في كافة الإدارات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، بحيث شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينيات من قبل المنظمات الدولية كمنهجية تهدف لتحقيق التنمية في الدول النامية خصوصا، وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية التي عرفتها مجموعة من الشركات العالمية بسبب افتقارها للآلية رشيدة في التسيير والرقابة والإشراف ونقص الخبرة والشفافية، فحرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والاجتماعي التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، ونتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي تقوم عليها العديد من المؤسسات والإدارات بشتى أنواعها.

وأصبحت العديد من الدول تسعى لتطبيق هذا المفهوم لما له من مزايا على الدولة ومؤسساتها لتحسن وتطور وتنمي قطاعاتها لتصل للتنمية شاملة ومستدامة، ما انعكس على الدولة الجزائرية التي تأثرت بهذا المفهوم إلى حد كبير وذلك من جراء مجموعة الأزمات التي مست مؤسساتها وقطاعاتها كقطاع السياحة وخاصة المؤسسات الفندقية بسبب ما شهدته هذه المنشآت من تدهور في السنوات الأخيرة واضطرابات نتيجة للبيئة الداخلية والخارجية مما جعلها من بين اهتمامات الدول من خلال ما تلعبه من دور فعال في التنمية السياحية .

فسعت الدولة الجزائرية من أجل مواجهة هذه التقلبات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية إلى البحث عن آلية متينة تعتمد عليها في السياسات التنافسية ورفع أداء خدماتها الفندقية في كامل التراب الوطني من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات الفندقية، وللنظر في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تمت الدراسة على فنادق ولاية ورقلة (فندق التاسيلي).

1. أهمية الدراسة:

. تعد دراسة الحوكمة من الدراسات الهامة في الوقت الراهن مما دفع إلى دراستها من خلال المبادئ والمعايير التي تساعد وتساهم في الارتقاء بمستوى أداء فعال في المؤسسة والإدارة.

. كذلك تبرز أهمية الدراسة في تطبيق الحوكمة كآلية وكأسلوب في المؤسسات الفندقية ودورها في خلق ميزة تنافسية بين الفنادق الجزائرية بشكل عام وفندق التاسيلي بشكل خاص الذي يمثل دراسة الحالة للموضوع.

. بالإضافة كون الجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى تحقيق تنمية شاملة في كل القطاعات من بينها قطاع السياحة وبالأخص تنمية قطاع الفنادق لما تزخر به الدولة من إمكانيات ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التسيير الرشيد للمؤسسات الفندقية.

2. أهداف الدراسة: من خلال دراسة هذا الموضوع تهدف الباحثة إلى:

1. التعرف على الحوكمة كأسلوب رشيد للإدارة وتبيين أهميتها وأهدافها والمبادئ التي ترتكز عليها، وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسات والشركات.

2. التعرف على الفنادق كمؤسسات تسعى لإيجاد طريقة ووسيلة تساهم في رفع كفاءة وجودة الخدمة الفندقية وتحقيق الجودة الشاملة والمنافسة النزيهة.

3. البحث عن مدى تطبيق الحوكمة بمبادئها في فندق التاسيلي بولاية ورقلة.

4. ذكر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة في فنادق الجزائر كأحد الدول التي تسعى إلى حوكمة خدمات فنادقها للنهوض بقطاع السياحة وتنميته بشكل عام وفندق التاسيلي بشكل خاص.

5. ذكر الصعوبات والعراقيل التي تقف في وجه حوكمة الخدمات الفندقية في فندق التاسيلي بورقلة وفنادق الجزائر وبالتالي ذكر الحلول والتوصيات لتخطي هذه الصعوبات والعراقيل.

6. التطلع على آفاق وإستراتيجيات الدولة في مجال ترشيد المؤسسات الفندقية في كامل التراب الوطني.

3. مبررات اختيار الموضوع: هناك دوافع ذاتية وأخرى موضوعية

. الدوافع الذاتية: تتجلى في رغبة الباحثة في فهم الموضوع وتناوله بالدراسة والتحليل التي تعد طريقة للتسيير الإداري الرشيد.

. أما الدوافع الموضوعية: التعرف على حيثيات هذا الموضوع من تعريف ومبادئ ودورها في تحقيق خدمات ذات جودة عالية وذات ميزة تنافسية في الفنادق.

كذلك الحيز الكبير الذي يشغله هذا الموضوع في أدبيات السياسة والاقتصاد، بحيث تناولته العديد من الدراسات والتقارير والمنظمات والمؤتمرات من خلال الملتقيات، وكذلك من خلال أنه لا يخلو أي برنامج أو مخطط أو خطاب رئاسي من هذا الموضوع وإن كان بتسميات مختلفة مما جعله يكتسي طابع عالمي وطني محلي، وفي حاجة العديد من الدول لهذه الآلية لإصلاح النظم والإدارات ومكافحة الفساد بأنواعه بتطبيق مبادئها .

كذلك قلة الدراسات التي تناولت دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية وخاصة في الجزائر مما أدى إلى تناولها من طرف الباحثة.

4. أدبيات الدراسة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة كموضوع مستقل فنجد:

1/دراسة الدكتور زهير عبد الكايد بعنوان:الحكمانية قضايا وتطبيقات الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية،عمان 2003 ،بحيث درس جانب هام محول موضوع الحكمانية من حيث ماهيتها ومكوناتها والعديد من قضاياها التطبيقية العالمية بما فيها من تجارب وحالات ومشاريع وآراء مختلفة ودروس ومستفادة ومتطلبات تطبيقها في دول العالم العربي.

2/دراسة الدكتور أحمد علي خضر بعنوان: حوكمة الشركات ،بدار الفكر الجامعي الإسكندرية 2012 ،الذي تناول فيها مفهوم الحوكمة وتعريف حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والفرق بين حوكمة الشركات والحكم الراشد ومبادئ حوكمة الشركات وأهدافها وأهميتها بالنسبة للمجتمع وللمؤسسة وللمستثمرين .

3/الملتقى الوطني الثالث الذي تضمنته جامعة سكيكدة 20 أوت 1955 حول سبل تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية الوطنية يومي 9 و10 ديسمبر 2007 والذي تمحورت إشكاليته حول مفهوم الحكم الراشد لبلورة التسيير الفعال على المستوى الكلي والجزئي ويسعى لإضعاف فكرة الدولة الحمائية وتجسيد مبدأ القيادة الإدارية في إطار التسيير الفعال للمؤسسات.

4/ دراسة الدكتور عدنان عبد الجبار الحميري والدكتور أحمد محبوب المومني بعنوان: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية في عمان 2010 مختصين في السياحة وإدارة الفنادق في جامعة فيلادلفيا ،تتجلى أهمية الدراسة في تحليل ورسم السياسات

المستقبلية لفلسفة عمل دائرة إدارة الموارد البشرية وأهميتها في حل التناقضات مابين تكاليف الخدمة المميزة وموضوع تكاليف الإنتاج واستخلص أن نجاح عمل برامج المنافسة النزيهة لأي فندق يعتمد وبشكل كبير على قدرتها في تقديم الخدمات المتميزة ولكي يستمر الفندق لابد له من أن تبنى أسس متينة يعتمد عليها في السياسات التنافسية من خلال تطوير وزيادة كفاءة مواردها البشرية .

5/ دراسة أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية 2008/2007 أجراها على عينة من الفنادق الجزائرية لإبراز كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد الشروط الكفيلة بتحقيقه، وخلص أنه رغم الإمكانيات والموارد إلا أنه ليس هناك استغلال رشيد لها بما يتوافق مع معايير الجودة، وأوصى بضرورة وضع إستراتيجية مناسبة وتنفيذها وفق إجراءات حكيمة ورشيدة.

. تجدر الإشارة إلى أن الدراسات حول موضوع الحوكمة في الشركات والمؤسسات متعددة إلا أننا لا نجدها متخصصة في موضوع معين بل تتطرق لها بصفة عامة إلا البعض فالدراسات حول الحوكمة في المؤسسات لا زالت قليلة في الجزائر، خاصة الدراسات حول الحوكمة الفندقية ومتطلبات تطبيقها.

. لذلك تتميز هذه الدراسة بعنوان الحوكمة الفندقية في الجزائر بأنها سنتناول وتهتم بتوضيح واقعها في فنادق الجزائر ومدى أهمية هذه الآلية في رفع أداء الخدمات وخلق ميزة تنافسية وجودة في الخدمات وما هي العراقيل التي تحول دونها وما هي متطلباتها.

5. إشكالية الدراسة:

في ظل ما تمتلكه الجزائر من إمكانيات وموارد إلا أن كل هذا ليس مستغل استغلال رشيد مما جعل الدولة تولي اهتمامها بقطاع الفنادق لما لها أهمية في تنمية السياحة ويتجلى ذلك من خلا تطبيق مبادئ الحوكمة ومنه طرح الإشكال التالي:

فيما تتمثل الحوكمة الفندقية ؟ وما واقعها في فنادق الجزائر بالخصوص فندق التاسيلي بورقلة ؟.

التساؤلات الفرعية:

1. ما مفهوم الحوكمة الفندقية؟ وما هي متطلباتها ومبادئها؟ .

2. ما مفهوم الفنادق؟ والخدمات الفندقية؟.

3. ما هو واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر؟.

4. ما هي متطلبات تطبيق الحوكمة الفندقية في الجزائر؟ وما هي معوقاتهما؟.

5. ما هي آفاق الجزائر وإستراتيجياتها في سبيل تطبيق الحوكمة الفندقية؟.

6. الفرضيات: الرئيسية

بالرغم من الإمكانيات والموارد المتاحة للدولة الجزائرية إلا أن تطبيق الحوكمة الفندقية فيها لا يزال ضعيف بسبب عدم تطبيقها بالشكل الصحيح .

الفرضيات الفرعية:

1. الحوكمة الفندقية طريقة فعالة وأسلوب للتسيير الرشيد للمؤسسات .

2. استمرار الفنادق في عملها المستقبلي مرهون بنوعية وأسلوب الخدمات المقدمة للزبون .

3. تطبيق مبادئ الحوكمة في الفنادق يؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات وخلق ميزة تنافسية.

4. يرجع تأخر فندق التاسيلي بولاية ورقلة إلى عدم تطبيق أسس الإدارة الرشيدة.

5. تجسيد الإستراتيجيات التي وضعتها الدولة في سبيل حوكمة فنادقها سيؤدي إلى تجاوز العقبات والوصول إلى مركز تنافسي وتنمية مستدامة.

7. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية:

يقصر موضوع الدراسة على معالجة الحوكمة الفندقية في الجزائر بشكل عام ومدى تجسيدها في فندق التاسيلي بشكل تطبيقي خاص، بحيث يتم إبرازها كمتغير لابد له لكل عملية تسعى لترشيد الفنادق وتميئتها من خلال تفعيله وتحديد المقاييس التي تقاس عليها ضمانا لأكبر قدر من الشفافية والإفصاح وكسب التنافسية من خلال تتبع دراسة الحالة فندق التاسيلي.

2. الحدود الزمنية: الدراسة ستهتم بتتبع برامج وخطط الدولة الجزائرية في مجال الاهتمام بترشيد

المؤسسات الفندقية منذ الاستقلال مرورا بالمخططات على المستوى القصير 2009 المتوسط

2015 والبعيد 2030/2025.

8. مناهج الدراسة: إن استخدام المنهج والاقتراب الجيد في الدراسة يجعل الدراسة أو العمل في الميدان سهلا، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المناهج التالية :

منهج دراسة حالة: يتجه هذا المنهج إلى جمع البيانات المتعلقة بوحدة التحليل سواء كانت مؤسسة أو مجتمع محلي أو بلد أو أي وحدة تحليل، واستخدم في هذه الدراسة المقابلة في سبيل البحث عن الحوكمة الفندقية في الجزائر قصد الوصول إلى تعميمات حول وحدة التحليل المدروسة من خلا دراسة لفندق الطاسيلي بورقلة، وهو المنهج الرئيسي في الدراسة.

المنهج الوصفي: يقوم هذا المنهج أساسا على وصف الظاهرة محل الدراسة بتتبع الموضوع والوقف على جزئياته، وبالاعتماد على جمع البيانات للوصول إلى نتائج عن الظاهرة، وتم استخدامه في الدراسة للتعريف بمفاهيمها (الحوكمة والفنادق والحوكمة الفندقية) وكل ما تحتويه هذه المفاهيم من جزئيات .

وقد تمت الاستعانة ببعض الاقترابات من خلال ما تقتضيه طبيعة الدراسة وهي :

-**الاقتراب النظمي:** من خلال أن الفندق هو منظمة خدمية لها مدخلاتها (من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات)، تتحول هذه المطالب وفق عملية التحويل إقامة ومستلزماتها، ومخرجات خدمات فندقية متنوعة.

. **الاقتراب الوظيفي:** يساعد هذا الاقتراب في الدراسة على إبراز الأدوار الوظيفية التي تقدمها

أقسام الفنادق وتحديد العلاقة بينها، ودورها في تفعيل ورفع أداء الخدمات الفندقية وخلق ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق تنمية في هذا القطاع. ومن خلال الدور الذي تلعبه الحوكمة في رفع أداء الخدمات الفندقية.

أداة البحث: تقتضي الدراسة الاستعانة بأداة المقابلة كأداة تساعد في الدراسة الميدانية مع المدير وفي بعض عمال الفندق (الطاسيلي) للتعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الفندق.

9/ مصطلحات الدراسة:

1/الحوكمة: وهي تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته وفق مبادئ تستند عليها منها الشفافية والمساءلة والمشاركة، ويتفاعل ثلاث مؤسسات (الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص) لتحقيق أهدافها.

2/ الفنادق: الفندق هو منظمة خدمية ذات سمات اقتصادية تقدم مجموعة من الخدمات (كالإيواء والطعام والشراب والترفيه...) في إطار القوانين الدولية أو المحلية وذلك لقاء أجر محدد للنزول .

3/ الحوكمة الفندقية: هي مجموعة القواعد والإجراءات التي توجه المؤسسة و الإدارة الفندقية بغرض إحكام الرقابة عليه بما يحقق أهدافها وبيتيح لها الاستمرار والتواصل مع مصادر تمويلها.

10. صعوبات الدراسة :

1. قلة الدراسات التي تتناول دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص.

2. صعوبة تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات الخدمية بما فيها الفنادق.

3. صعوبة في الدراسة الميدانية لعدم فهم الموضوع من طرف معظم عمال الفنادق التي كانت محل الدراسة كذلك أن الفنادق التي اختيرت للدراسة لم تفهم الموضوع بالرغم من تسهيله من طرف الباحثة.

11. تقسيم الدراسة:

لنتناول هذا الموضوع تم تقسيمه إلى مقدمة وفصلين وخاتمة.

في الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للحوكمة الفندقية ،تضمن المبحث الأول: مفهوم الحوكمة وتحت هذا المبحث نجد خمس مطالب ،المطلب الأول يتحدث عن تعريف الحوكمة ونشأتها والمطلب الثاني عن مبادئ الحوكمة(مؤشراتها) والمطلب الثالث حول مكونات الحوكمة(فواعلها) والمطلب الثالث حول أهمية الحوكمة أهدافها .

أما المبحث الثاني: فيتناول مفهوم الفنادق والخدمات الفندقية تحت خمس مطالب،المطلب الأول يتناول تعريف الفنادق والمطلب الثاني الهيكل التنظيمي للفنادق والمطلب الثالث أنواع الفنادق والمطلب الرابع أبعاد العمل الفندقي ، وفي المبحث الثالث تحدث عن جوهر الموضوع الحوكمة الفندقية وما ينطوي تحتها من جزئيات، ودورها في تحسين الخدمات.

وفي الفصل الثاني:تناول واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر، في مبحثين الأول تم تناول الفنادق في الجزائر كبداية للاهتمام بترشيدها، أما المبحث الثاني فتناول الدراسة الميدانية لعينة من فنادق ورقلة

(الطاسيلي) تضمن التعريف بالفندق ووظائفه الهيكل التنظيمي وعن متطلبات تطبيق الحوكمة في الخدمات الفندقية في الجزائر، معوقات وعراقيل تطبيق الحوكمة الفندقية في الجزائر وأخيرا الإستراتيجيات المستقبلية للحوكمة الفندقية في الجزائر.

وفي الأخير الخاتمة حوصلة على الموضوع مع ذكر بعض الحلول والتوصيات لتطبيق هذه الآلية وتخطي المعوقات والعراقيل.

الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للحوكمة الفندقية

حظي موضوع الحوكمة باهتمام كبير من طرف الباحثين والدارسين في الآونة الأخيرة لما له من أهمية كبيرة، ويرجع ذلك إلى ما شهدته بعض المؤسسات من اضطرابات، بسبب افتقارها لآلية سليمة في التسيير وعجزها عن تلبية احتياجات المواطنين من بينها نجد المؤسسات الفندقية التي ظهرت الحاجة إليها بشكل كبير في الآونة الأخيرة لعدة عوامل منها ازدياد حدة المنافسة، فأضحى البحث عن آلية سليمة لعلاج هذا الخلل في التسيير أمر ضروري من خلال ما يسمى بالحوكمة الفندقية .

وسنحاول في هذا الفصل أولاً تقديم إطار مفاهيمي حول الحوكمة ومبادئها الأساسية وعرض أدوارها وأهميتها مع توضيح محدداتها، ثانياً الحديث عن الفنادق وما تحتويه من مفاهيم من هيكل تنظيمي وأنواعها وأهدافها وأبعاد العمل الفندقي، ثالثاً الحوكمة الفندقية التي هي جوهر الموضوع والبحث بكل ما تحتويه من تعريف ومبادئ وأهمية .

المبحث الأول : ماهية الحوكمة

لقد وجدت العديد من التعاريف للحوكمة وذلك بسبب وجود اختلاف في ترجمة المصطلح فنجد الحكمانية والحكم الراشد أو الصالح، الإدارة الرشيدة، الحوكمة... إلخ.
*وسأستخدم في دراستي هذه مصطلح الحوكمة لأنها قضية اصطلاحية عند أهل الاقتصاد والإدارة، ولأن الموضوع يكتسي طابع اقتصادي أكثر .

المطلب الأول: تعريف الحوكمة

➤ عرفها البنك الدولي الحوكمة: بأنها الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية.¹ فحسب هذا التعريف أن الحوكمة هي وسيلة للاستغلال الجيد والعقلاني للموارد مما يحقق كفاءة عالية وتنمية في المجتمع.

¹ / The World Bank,(**Governance and Development**), The World Bank Publication, Washington, D.C. 1992, p. 1.

- كما خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: أن الحكومة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته.¹
- كذلك تضم مجموعة آليات وعمليات تمارسها المؤسسات للتعبير عن مصالح مجموعة المواطنين ، والوفاء بحقوقهم القانونية والتوسط لحل خلافاتهم.²
- وعرفها المشرع الجزائري: في القانون رقم 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية بأنه: (هو الحكم الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار من الشفافية.
- كذلك تحدثت عنه المادة 11 منه: " تحدثت عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن عن طريق: تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة وتوفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.³
- من هذه التعاريف يتضح أن الحكومة هي: آلية وأسلوب يتم بمقتضاها تسيير الإدارة بطريق 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 التغيرات والتطورات، بحيث تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية كالشفافية والمشاركة ولا يتحقق إلا عن طريق تفاعل ثلاث مؤسسات كالدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص .
 - ونظراً لأهمية الحكومة، يتم تطبيقها عبر عدة مستويات: فنجد الحكومة الدولية والحكومة الوطنية؛ والحكومة الجزئية (حكومة الشركات، حكومة البنوك، حكومة البلديات....).

المطلب الثاني: مبادئ الحكومة

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

¹/ عطا الله وورد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي ، الحكومة المؤسسية. القاهرة: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، 2008 ص 27 .

² / Rachel M.Gisselquist , (**Good governance as a concept, and why This matters for development policy**). United nations university, paper NO30, 2012, P5.

³ / الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06/06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، الجزائر، 2006/03/12 .

*المشاركة: وهي أحد أهم المبادئ الأساسية للحوكمة 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: ويتطلب الحوكمة الأطر القانونية العادلة وببون تحيز والحماية الكاملة لحقوق الإنسان لا سيما تلك الأقليات ،. فحكم القانون يعني استقلال الهيئة القضائية عن الهيئتين التنفيذية و التشريعية¹.
بمعنى أن تكون القوانين واضحة وان تتوفر المساواة فلا شيء يسمى فوق القانون.²

*الشفافية: وهي من أهم خصائص الحوكمة، وتعني فسخ المجال أمام المواطنين للتعرف على المعلومات الضرورية التي تهم شؤون حياتهم مثل حق المواطن في الإعلام و مشاركة المواطنين و مساهمتهم في رقابة المجالس الشعبية و الوطنية و المحلية.³ بمعنى آخر أنه على المشرع أن يصدر مجموعة قوانين تسمح للمواطن ولوسائل الإعلام بالحصول على المعلومات بدون قيد.

*المحاسبة أو المساءلة:و هي أن يكون جميع المسؤولين و الحكام و متخذي القرار في الدولة أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام و مؤسساته دون استثناء.

*الكفاءة والفعالية : في إدارة المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني لضمان استمرارية العمل وتحقيق التقدم والازدهار والتطلع دائماً إلى تعزيز مفهوم التنمية والتنمية المستدامة.

الفعالية والكفاءة في أن العمليات والمؤسسات تلبي احتياجات المواطنين مع الاستخدام الأمثل للموارد.⁴

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

*الإجماع: ويعني أنه في حالة وجود مسألة معينة تخص المجتمع فيجب تغليب رأي المجموعة تحقيقاً للنفع العام للوطن و لأفراد المجتمع وليس الرأي الفردي.

¹/ UNITED NATION « **Economic and social commission for Asia and Pacific** » Asia social science (what is good Governance ?) ,vol 10 No 12-2014 .

²/ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013 ، ص59.

³/ أمين عواد المشاقبة والمعتصم بالله داود علي، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد. الأردن: دار الحامد، 2012، ص62 .

⁴/ UNDP « **characteristics of good governance** ». governance for sustainable humane development programme.1997, p1.

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

*العدالة:و تعني هنا العدالة الاجتماعية ، بحيث يكون لجميع أفراد المجتمع نساءً و أطفالاً و رجالاً و شيوخاً الفرصة لتحسين أوضاعهم الاجتماعية ، و التطلع دائماً لتحسين أوضاع الفئات المحرومة و المهمشة و ضمان أمنهم الاجتماعي و العمل على توفير احتياجاتهم الأساسية.

*اللامركزية:إن تفعيل مبدأ توزيع السلطات على أفراد المجتمع من خلال التوزيعات الجغرافية للدولة بهدف إدارة شؤونها و الحفاظ على حقوق الأفراد داخلها تشكل بعداً عميقاً في تحقيق مفهوم الحكومة فيشعر الفرد بأنه صاحب القرار ، و يعتمد على نفسه من أجل تحقيق الذات من جهة ، و أنه تحت المراقبة الشعبية من جهة أخرى.¹

فالحكومة من هذا المنطلق لا تتحقق إلا من خلال تفعيل مبادئها ك الشفافية و المشاركة و المساءلة و الفعالية و تعزيز روح القانون للوصول إلى الأهداف المرجوة لأي دولة أو مؤسسة.

المطلب الثالث:مكونات الحكومة

تتضمن الحكومة ثلاث مكونات أساسية تعتمد عليها هي الحكومة و القطاع الخاص و مؤسسات المجتمع المدني تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف الحكومة.

أولاً:الحكومة: تشمل مجموعة من المؤسسات، ولها وظائف عديدة منها:

- أنها تتحكم و تراقب ممارسة القوة و كونها مسؤولة نحو تقديم الخدمات العامة للمواطنين.
- و تعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع.

¹/محمد الصالح بوعافية، (الحكم الراشد ومستقبل الإدارة المحلية في الجزائر)، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، المنعقد يومي 12 / 13 ديسمبر 2010، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، ص7.

- فالحكومات معنية بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال لأنشطة القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء مثلما تكون معنية بتأكيد الاستقرار والعدالة في السوق وكذلك تعمل على الاهتمام بالخدمات العامة .

فالحوكمة الجيدة للقرن الواحد والعشرين تحتم على حكومات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء أن تعيد النظر في تعريفها لدورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، لزيادة الكفاية والفعالية وجودة الخدمات من خلال إيجاد البيئة المناسبة لزيادة التنافسية وهذا ما تتضمنه الحوكمة¹.

ثانياً: **القطاع الخاص**: يشمل كل المشاريع الخاصة غير المملوكة للدولة في قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات والقطاع الغير المؤطر في السوق.

- أنه يمثل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل الأيدي العاملة على كافة مستوياته، فسعت هذه الدول إلى تشجيع المشاريع الخاصة ودعمها لتصبح أكثر شفافية وتنافسية على مستوى الأسواق الدولية في ظل العولمة².

لذا نجد أن مفهوم الحوكمة يعطي دور كبير للقطاع الخاص في إحداث النقلة النوعية للمجتمع وذلك من خلال التفاعل والتكامل مع دور الحكومة ودور المجتمعات المدنية بشكل متكامل.

ثالثاً: **المجتمع المدني**: تعمل مؤسسات المجتمع المدني بأنواعها:

- على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتعمل على تنظيمهم في جماعات لها قوة للتأثير في السياسات العامة.
- لذا نجد أن مؤسسات المجتمع المدني وفي مقدمتها المؤسسات غير الحكومية تساعد على تحقيق إدارة أكثر ترشيداً للحكم من خلال علاقاتها بين الفرد والحكومة وهي واسعة النطاق ومتنوعة في مجالاتها واهتماماتها مثل (الاتحادات العمالية المنظمات الغير الحكومية، الجمعيات الخيرية... إلخ)³.

¹ عبد العظيم وزير، **الحوكمة** القاهرة: دراسات وبحوث التنمية الإدارية (البوابة الإلكترونية لمحافظة القاهرة)، (ب س ن). ص 13 .

² إسماعيل الشطي وآخرون، **الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية** (بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية). بيروت: 2004 ، ص 97.

³ خيرة عبد العزيز، "دور المجتمع المدني في ترقية الحكم الراشد نموذج المنطقة العربية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 46.

بمعنى أنه هناك علاقة تكاملية بين المجتمع المدني والحكومة التي لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود مجتمع مدني فعال مسؤول ونزيه.

فيظهر من خلال ذلك أن تحقيق الحوكمة لا يعتمد على الدولة والقطاع الخاص فقط بل أن مؤسسات المجتمع المدني لها دور في ذلك، فبتفاعل الجهود بين المكونات الثلاثة يتحقق إدارة أكثر ترشيد للحكم وتنمية مستدامة في الأخير.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الحوكمة

أولا: الأهمية: تحتل الحوكمة أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، وظهرت الحاجة للحوكمة بسبب عجز الإدارة الحكومية عن تحقيق طموحات المواطنين في الاستجابة لمطالبهم وطموحاتهم بشكل مناسب عزز الحاجة إليها كذلك عجزها عن حسن استثمار الموارد والفرص، بالإضافة إلى حاجة الدول النامية إلى آلية للحد من الفساد بأنواعه والتي تعتبر تحديا كبيرا في تحقيق الحوكمة.

فدع 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

- ❖ أنها 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.¹

ثانيا: أهدافه: 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.

¹/ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، ط 1. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2012، ص 108.

* الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي تخصيص واستغلال الموارد العامة.¹

المبحث الثاني: مفهوم الفنادق

تعد صناعة الفنادق من أهم الصناعات القديمة التي كان لها الفضل في ظهور الضيافة وتقديم المساعدات للمسافرين، فلقد مرت هذه الصناعة بعدة مراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن ابتداء من العصور القديمة إلى الإغريق والرومان والعصور الوسطى والحديثة حتى يومنا هذا، إلى أن أصبحت من بين مصادر دخل الدولة ، ففي السنوات القليلة الماضية واجهت المنشآت الفندقية والسياحية اضطرابات مثل الأزمة المالية العالمية، ولمواجهتها سعت الفنادق لتبني أسس متينة تعتمد عليها في السياسات التنافسية فلكي تستمر الفنادق في عملها المستقبلي لابد لها من أن تهتم بنوعية وأسلوب تقديم الخدمة لأنها أساس نجاح الفندق.

المطلب الأول: تعريف الفنادق

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.

سيتم التطرق أولاً إلى تعريف الفندق ثم إلى تعريف الخدمة الفندقية لأنها أساس نجاح الفندق.

أولاً: تعريف الفندق : تشير الدراسات والمراجع المتخصصة إلى أن الفنادق تعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تركز عليها صناعة السياحة، بحيث اختلفت المنظمات المتخصصة في مجال الإدارة الفندقية حول تعريف الفندق .

✓ الفنادق في الواقع هي نزل خصصت لاستضافة المسافرين، والاصطلاح اللاتيني للفندق هو Hotel، ثم تطورت إلى كلمة Hostel والتي تعني الفندق باللغة الفرنسية و التي اشتقت منها كلمة Hôte التي تعني الضيف أو نزيل الفندق ، ثم تطورت إلى Hôtel والتي تعني الفندق وهو المصطلح التي تم اعتماده ولا يزال يستخدم إلى يومنا هذا.

¹ / UNDP « the shrinking state : governance and humane development of independent state » , regional Bureau for Eroupe and CIS,N.Y, U.S.A. 1997.

- ✓ فالجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات عرفت الفنادق كما يلي: الفندق نزل أعدت طبقاً لأحكام القانون ليجد النزيل المأوى والمأكل والخدمات الأخرى لقاء أجر معلوم¹.
- ✓ وعرفه ويبستر: بأنه مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة.
- ✓ أيضاً هو منظمة تسويقية تقوم بإشباع الرغبات والحاجات الفندقية للأفراد والجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية وتحقيق الربح².
- ✓ يعرفها الدكتور نائل موسى محمد سرحان: 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.
- كذلك يعرفه بأنه: المكان الذي يلجأ إليه المسافر من أجل الراحة من عناء السفر أو المتعة أو التسلية لفترة محددة مقابل سعر محدد³.
- ❖ 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.
- *خصائصه:** من خلال التعاريف نجد أن للفندق مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي المنظمات الأخرى وهي:
- 1/ المعيار الأساسي للتمييز هو أن الفندق منظمة خدمية، تحتوي على عدد من الأسرة لتنويم الأفراد وتوفير الراحة.
 - 2/ 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.
 - 3/ الفندق يتمتع بشخصية قانونية مستقلة.
 - 4/ 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.

¹/سليم محمد خنفر وعلاء حسين السراي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، الطبعة 1 . عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص 13 .

²/محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007 ، ص 15.

³/ د. نائل موسى محمد سرحان، مبادئ إدارة الفنادق . عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2011 ، ص 27 .

5/ 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.

ثانيا: 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 إضافي بين الفنادق.¹

مما يبين أن الخدمة الفندقية تعتمد أولا وأخيرا 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.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفنادق

إنجاز أي عمل من الأعمال لا بد من تنظيم يتلاءم وطبيعة العمل المراد إنجازه، بمعنى ترتيب الموارد البشرية والآلية والخبرات الفنية بأفضل وقت وأقل جهد وتكلفة، فالفنادق كغيرها من المنظمات تحتوي على هيكل تنظيمي يتأثر بعدة عوامل منها:

_ طبيعة العمل الفندقي: يقصد به ملكية الفندق ما إذا كانت تابعة للقطاع الخاص أو شركات أو للدولة، إلى جانب ذلك معرفة مواسم عمل الفندق على مدار السنة أو الموسمية، وطبيعة الخدمات التي تقدم للضيف، وهل فترات الإقامة طويلة أو قصيرة، وهل يقدم خدمات متكاملة أو لا.

_ موقع وحجم بناية الفندق: ما إذا كان داخل المدينة أو قرب الطائرات...

_ نوعية ودرجة الفندق ما إذا كان بنائه قديم أو حديث بغرض التكيف مع طبيعة العمل الفندقي.

¹ / سليم محمد خنفر، المرجع السابق الذكر. ص161.

_ كذلك طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسة الاقتصادية للدولة.¹

❖ أما عن العاملون بالفنادق يختلفون حسب نوع المنشآت السياحية فيما إذا كانت تابعة للقطاع الخاص

أو الحكومي، وحسب حجم وعمر المنشأة الفندقية التي يعملون بها، فنجد:

1. طبقاً لنوع العمالة بالنشاط الفندقية:

- عمالة مباشرة: وهم الذين يعملون بصورة مباشرة في خدمة الضيف.
- عمالة غير مباشرة: وهم الأيدي العاملة في القطاعات التي تقدم أو تورد الفنادق بالمواد الأولية.

2. طبقاً لمدة استمرارية العمل في الفندق:

- عمالة دائمة: وهي العمالة التي توظف على الملاك الدائم.
- عمالة موسمية: هي العمالة التي لا تعمل بشكل مستمر، بل خلال موسم الذروة السياحية.

3. طبقاً للاختصاص:

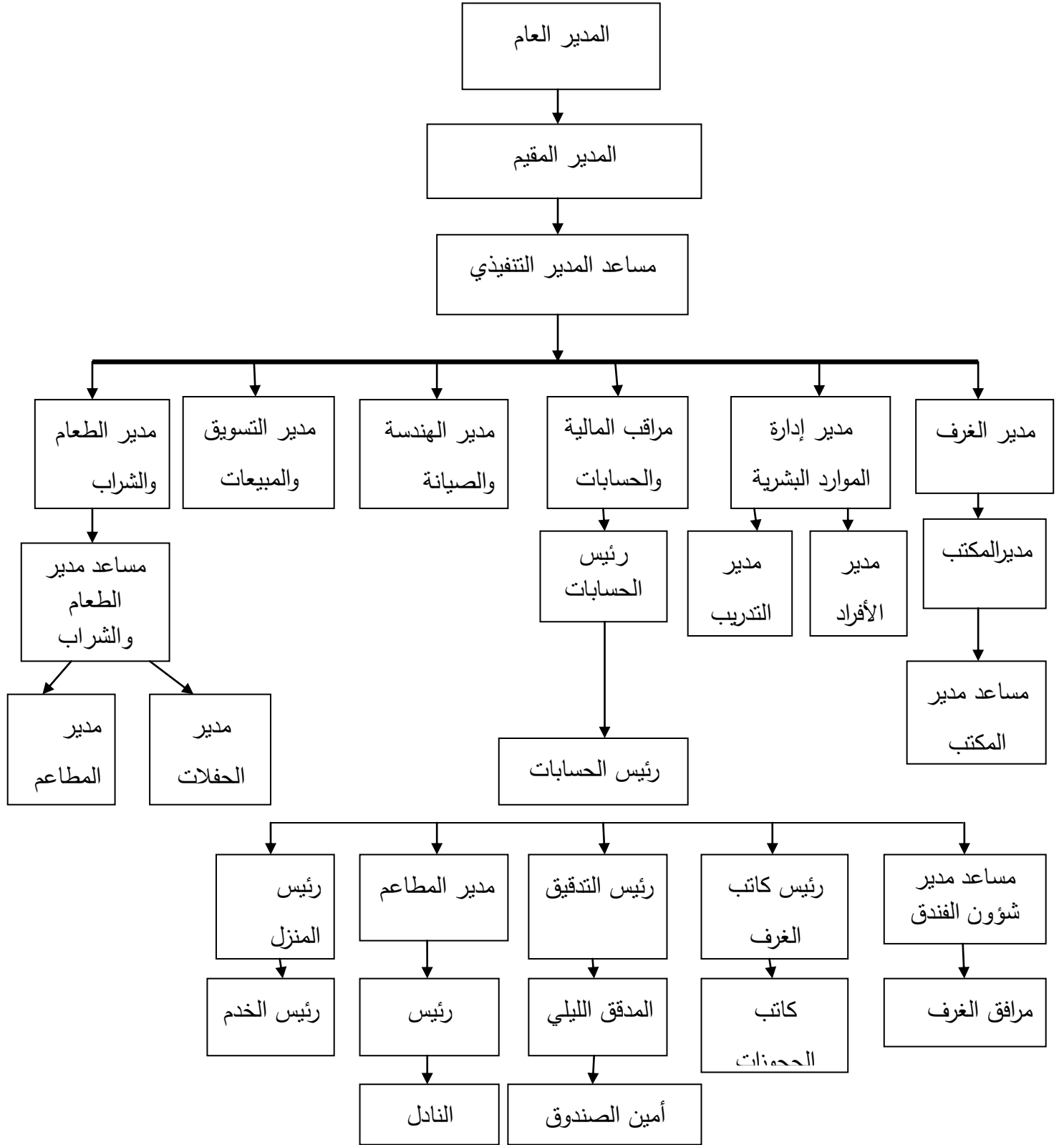
- عمالة فندقية متخصصة: وتشمل على الجهاز الخدمي والإداري للعاملين في قطاع الفنادق.
- عمالة فنية متخصصة في الأعمال الفنية الذي تخدم قطاع الفنادق مثل العاملين في الصيانة.

4. طبقاً للمهارة والكفاءة:

عمالة ماهرة وكفئة وعمالة غير كفئة

¹/ سليم محمد خنفر وعلاء حسين السراي، المرجع السابق الذكر. ص 75-76 .

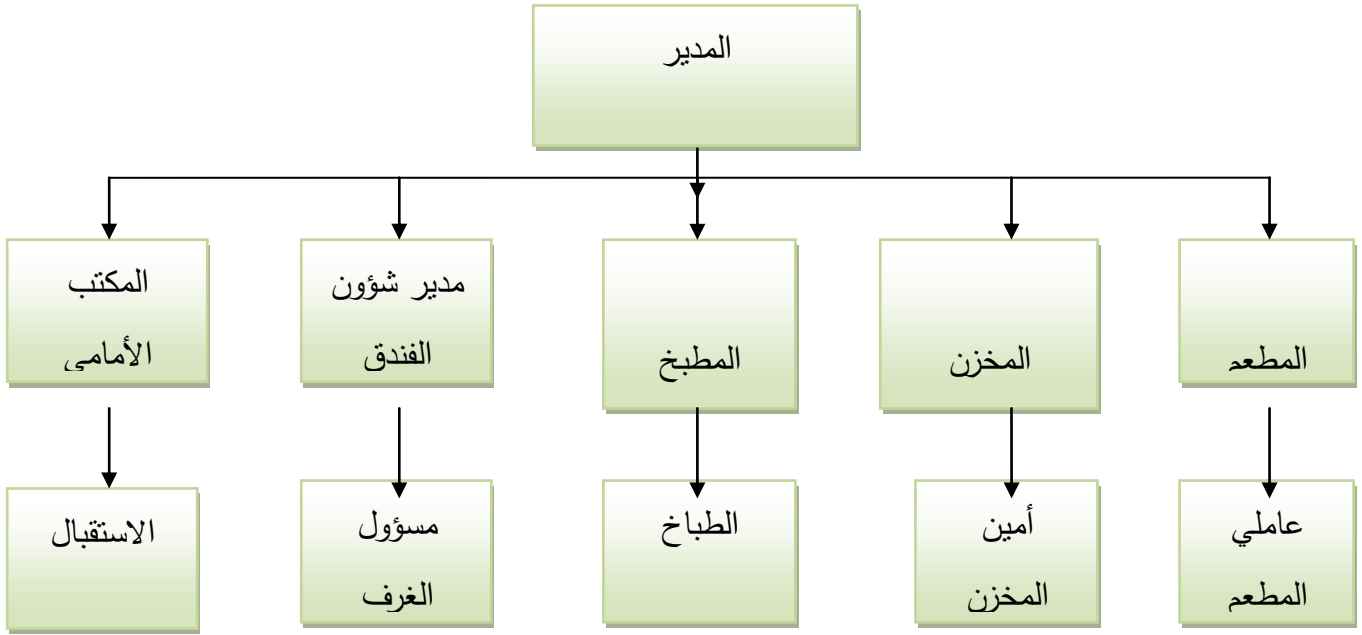
شكل (1-1) هيكل تنظيمي لفنادق كبيرة



المصدر: حميد عبد الغني الطائي، إدارة المكتب الأمامي في الفنادق، ط 1. عمان: دار زهران، 2013،

ص30.

الشكل (1-2) هيكل تنظيمي لفنادق صغيرة.



المصدر: حميد عبد الغني الطائي، نفس المرجع. ص 16.

المهام والمسؤوليات الإدارية:

*المدير: يقوم بالمشاركة في صياغة سياسة واستراتيجيات الفندق بالإضافة إلى تنفيذها، وهو مسؤول عن كفاءة وأداء الفندق ومحاسبة وإدارة وتوجيه بشكل نهائي جميع المدراء، وتنسيق الأعمال لجميع أقسام الفندق.

*المدير المقيم أو المدير التنفيذي: هو مسؤول عن الإدارة اليومية لنشاطات الفندق، وعن رفاهية وسلامة العمال والممتلكات والزبائن والتعامل مع الطوارئ والشكاوي.

*رؤساء الأقسام: إدارة الفندق الناجحة تحتاج إلى تعريف واضح للمسؤوليات والصلاحيات خاصة لرؤساء الأقسام، بمعنى عندما تكون سياسات الفندق وتعليماته واضحة بالنسبة لرؤساء الأقسام والعمال تسهل عملية الفهم لديهم وتؤدي إلى تقديم الخدمة الجيدة ويصنف رؤساء الأقسام إلى:

1/ خط المدراء (رؤساء الأقسام التشغيلية وهم يمتلكون المسؤولية المباشرة باتجاه رؤسائهم والتابعين لهم مثل المدير المكتب الأمامي ومدير الغرف ومدير التسويق والمبيعات...).

2/متخصصوا الخدمة:(وهم رؤساء أقسام الخدمات الداعمة والذين يقدمون الإرشادات إلى خط المدراء ويساهمون في دعم ومساعدة الأقسام المولدة للدخل كالغرف والطعام والشراب)

الأقسام الأمامية والأقسام الخلفية:

1/الأقسام الأمامية: هي تلك الأقسام التي تكون عملية الاتصال بين العاملين والزبائن عالية جدا مثل: الاستقبال وخدمات الغرف والمطاعم.

2/الأقسام الخلفية: هي تلك الأقسام التي تكون عملية الاتصال فيها بين العاملين والزبائن بمستوى ضعيف مثل: الهندسة والمشتريات والحسابات.¹

المطلب الثالث: 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) 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 رأس المال المستثمر فيها، وتنتشر في المدن الصغيرة بكثرة.
- السلاسل 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.²

¹/سليم محمد خنفر وعلاء حسن السراي، المرجع السابق الذكر، ص 49 .

²/محمد الصيرفي، المرجع السابق الذكر. ص 18 .

(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 فهي تتراوح ما بين الدرجات الممتازة إلى الدرجة الثانية، ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصر منافس للفنادق الأخرى.

^{1/} محمد الصيرفي، المرجع السابق الذكر. ص 18 .

- فنادق السواحل: وهي الفنادق التي تكون بالقرب من السواحل المهمة، وتتراوح درجتها ما بين أربعة إلى خمسة نجوم، وتمتاز بكبر حجمها وتنوع خدماتها المقدمة.¹

(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 لخدمتها وعدد غرفها وأسعارها.

^{1/} سليم محمد خنفر وعلاء حسين السراي، المرجع السابق الذكر . ص 54 .

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.¹

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.
- الفندق المفروش: وهي تلك الفنادق التي تقدم خدمات المبيت والإفطار، وينحصر نشاطها في تأجير الغرف باليوم أو الأسبوع أو الشهر، مع تقديم خدمات تكميلية كتنظيف الغرف.
- فندق المؤتمرات: وهو ذلك الفندق الذي يعتمد اعتمادا كلياً 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).

المطلب الرابع: أبعاد العمل الفندقية

العمل الفندقية في حد ذاته هو عمل خدمي يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري ، فإن مقدم الخدمة يجب أن يبذل جهدا باستخدام طرق منها: أن يستخدم أسلوب التقدير والاحترام للمستفيدين لدفع هؤلاء إلى الإقدام على طلب خدماتهم لاحقا، والمنظمات الخدمية الفندقية عليها أن تتيح الفرص لنزلائها من ذوي الإقامة المتكررة الاستفادة من خدماتها المختلفة في كل الأوقات.

❖ وتتجلى أبعاد العمل الفندقية في:

- مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع حاجاتهم.
 - مجموعة الحاجات والرغبات المطلوب إشباعها.
 - مجموعة التقنيات التي سوف تستخدم لإشباع تلك الحاجات والرغبات.
- أولا: العميل:** (أو النزيل) هو ذلك الشخص الذي تتواجد لديه الرغبة في الإقامة بالفندق والمقدرة على دفع ثمن الإقامة، ويعتبر من أكثر الأشخاص أهمية بالنسبة للفندق، مما يعني أنه عندما تتم معاملة العميل بطريقة جيدة تشعره بالراحة وبالتالي سيعاود زيارته للفندق جراء حسن الاستقبال والخدمة الجيدة.

ثانيا: الحاجات: تتجلى في مطالب العميل وهي:

1. **الأهداف:** وهي تلك الغايات التي يسعى العميل إلى تحقيقها من وراء إقامته بالفندق.
2. **الحاجات:** هي تلك الأشياء المادية والمعنوية التي يحتاج العميل إلى إشباعها، حيث يتسبب له عدم الإشباع نوع من التوتر.
3. **الرغبات:** وهي الأشياء المادية والمعنوية التي يحتاجها العميل التي يأمل في إشباعها مستقبلا من طرف عمال الفندق.
4. **التوقعات:** وهي ما يأمل فيه العميل من قدرة الفندق على إشباع رغباته عند إقامته بهذا الفندق.

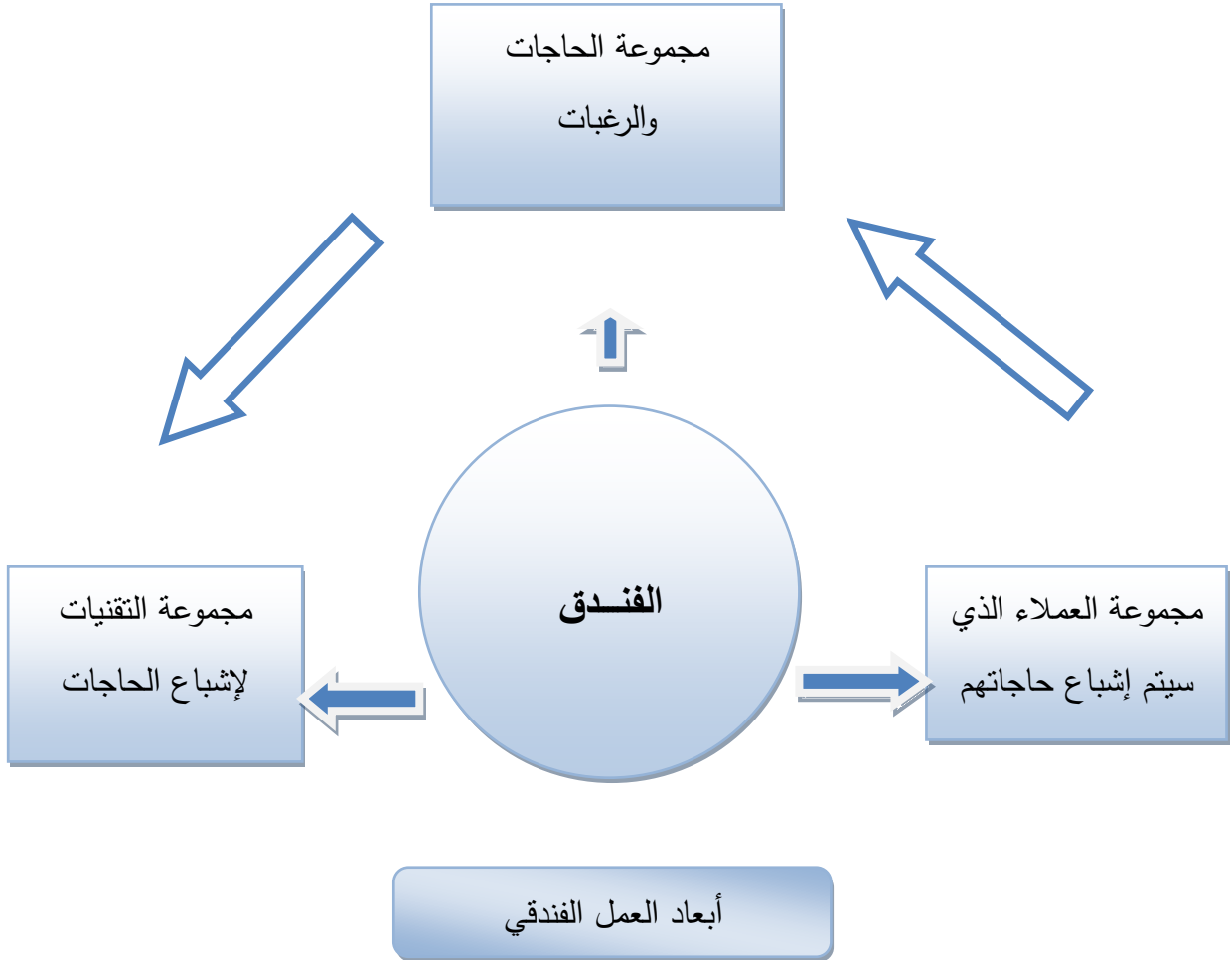
ثالثا: مجموعة التقنيات التي تستخدم لإشباع رغبات العميل: أصبحت بيئة العمل الفندقية تتطلب

عدم انعزال الفندق عن نفسه، بل أن يسمح نظامه بالمشاركة في التغيرات التي تحدث في البيئة

الداخلية والخارجية ومواكبة التقنيات الحديثة التي يشهدها العالم، فقد لجأت العديد من الفنادق إلى استخدام شبكة الانترنت لتوفير ما تحتاجه من البيانات.

فللتطور السريع الذي شهده القطاع السياحي وبخاصة قطاع الفنادق ، دفع شركات الحواسيب والبرمجة إلى وضع نظام لإدارة الفنادق إلكترونياً ، يمتاز ب سهولة من حيث الاستخدام والدقة والرقابة على التقارير وهذه النظام يتلاءم مع الوضع الحالي و يهتوئب التطور المستقبلي ، وتساعد الانترنت في خلق أسواق إلكترونية للفنادق ورفع كفاءة الاتصالات الفندقية ودعم نظام المعلومات.

الشكل(1-3) مخطط يبين أبعاد العمل الفندقي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على محمد الصيرفي تخطيط وتنظيم الفنادق.

المطلب الخامس: أهداف الفنادق وأهميتها

إن الهدف الإستراتيجي 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، فجاح الفندق يعتمد على الطاقات البشرية والفنية والإدارية.¹

❖ فالأهداف التي تسعى الفنادق لتحقيقها متعددة ومتنوعة تختلف من فندق لأخر حسب نوعه وشكله،

غير أن هناك أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها مقابل أجر محدد منها:

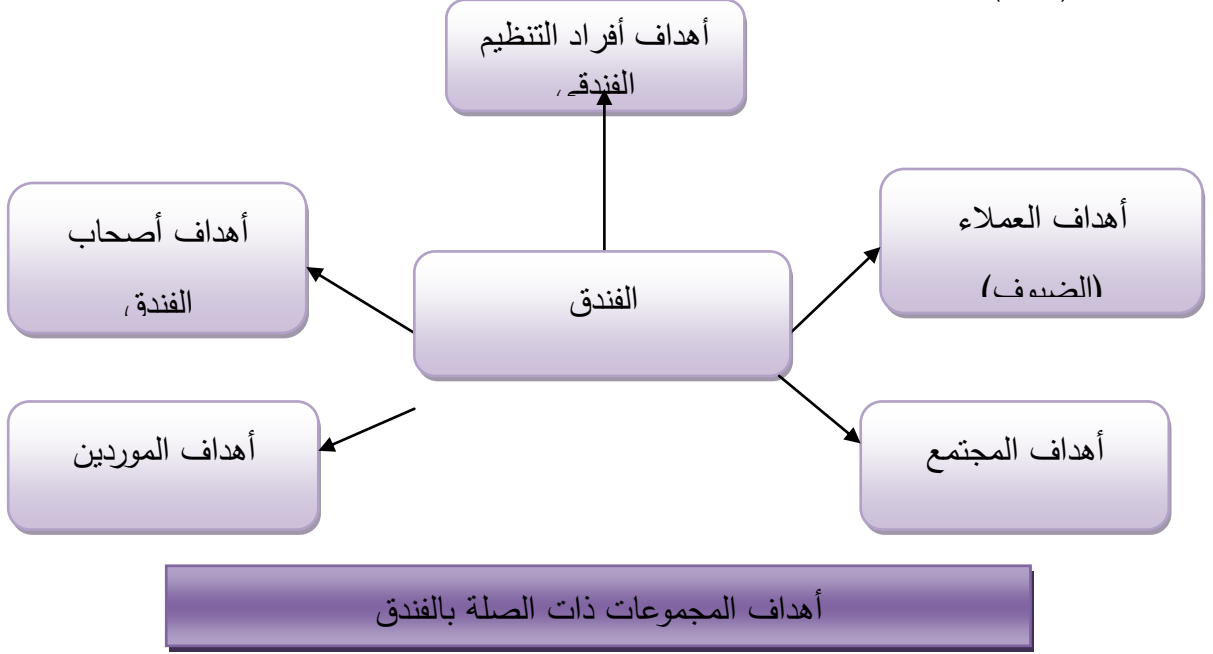
1. **أهداف أصحاب الفنادق** : تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر في الفندق، وبقاء ونمو الفندق، ورفع كفاءة الإدارة التنظيمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للفندق، والحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للفندق، بالإضافة إلى تأمين الولاء الدائم للأفراد تجاه الفندق.
 2. **أهداف العملاء**: ضمان توفير الخدمات بالأسعار التي تتناسب مع قدراتهم الشرائية بشكل مستمر، والاستمرار في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية.
 3. **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.
 4. **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.²
- ❖ **أهداف المجتمع**: الفنادق تسعى لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال زيادة الدخل القومي ومستوى رفاه المواطنين.

¹ موفق عدنان عبد الجبار الحميري وأمين أحمد محبوب المومني، المرجع السابق الذكر. ص 83 .
² محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**. الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2008، ص16.

❖ وتتجلى أهمية الفنادق 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 للنزلاء، فولاء الضيف = (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.

الشكل (1-4) مخطط يبين أهداف المجموعات ذات الصلة بالفندق.



المصدر: محمد الصيرفي، **تخطيط وتنظيم الفنادق**. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص83.بتصرف.

المبحث الثالث: مفهوم الحوكمة الفندقية

قبل التطرق لتعريف الحوكمة الفندقية بشكل خاص ينبغي تعريف حوكمة المؤسسات أو الشركات بشكل عام أولاً، لأن حوكمة الشركات لا تضم الشركات الاقتصادية فقط بل تمتد لتشمل كل

- ✓ عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في 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 والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء.¹
- ✓ فبتطبيق تعريف الحوكمة المؤسسية على الحوكمة الفندقية التي هي جزء منها هي: الإدارة الرشيدة للفندق تهدف لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي، بتوفير الإرشادات والمقترحات للمؤسسة.

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

المطلب الأول: تعريف الحوكمة المؤسسية

- ✓ لها الاستمرار والتواصل مع مصادر تمويلها.

بشكل عام: هي الأسلوب الذي يتم بمقتضاه تسيير الإدارة الفندقية والتحكم في قراراتها وتوجهاتها بما يعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المختلفة، وتوفير الإطار الجيد لعملها في مناخ يتمتع بالشفافية، بما يساعدها على تحديد وتنفيذ الأهداف الأساسية وتحقيق أفضل مركز والعمل على خلق ميزة تنافسية وجودة في خدماتها . مالي واقتصادي للفنادق ككل

^{1/} DONALD J. JOHNSTON. OECD « principale of corporate governanace », paris odex , 2008 .

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

فجاح 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 وكفئة 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.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الفندقية

حظيت العديد من المؤسسات بأهمية كبيرة من طرف العديد من المنظمات والدول، فكان لا بد من إدارتها والعمل على تطويرها للمنافسة والاستمرارية في أعمالها والمحافظة على الاستثمارات وجذبهم بصدور إرشادات للممارسات الجيدة منها جهود منظمة التعاون الاقتصادي والاجتماعي التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات 1999، وتتجلى أهميتها في الفنادق في:

- (1) **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** وذلك بتبيين حقوق المساهمين وضمانها، وتحديد وظائف أصحاب المصالح بغرض استدامة الأعمال ورفع كفاءة الفنادق وينبغي تسهيل ممارسة حقوق المساهمين لتأمين أساليب ملكية التسجيل، نقل أو تحويل الأسهم، الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة .
- (2) **المعاملة العادلة والمتكافئة لحملة الأسهم:** ينبغي ضمان معاملة عادلة لجميع المساهمين في الفنادق، بما في ذلك الأقليات والأجانب وحملة الأسهم، والحصول على سبل انتصاف فعالة لضمان عدم انتهاك حقوقهم.¹
- (3) **دور أصحاب المصالح:** وذلك بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يوضحها القانون، وأن تعمل على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية متينة.
- (4) **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الفندق من بينها الوضعية المالية، والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

¹/ UNITED NATIONAL : developente programme UNDP، « governance for sustainable humane developente » 1997، p18/20.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

5) مسؤوليات مجلس الإدارة: وذلك بالتكفل بإتاحة الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسة كذلك المتابعة الفعلية للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تتم مسألته من قبل المؤسسة والمساهمين.

6) ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات: ينص هذا المبدأ على توفير الأسس اللازمة لتفعيل الحوكمة الفندقية من أجل رفع مستوى الشفافية، والعمل على توافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني بتحديد مسؤوليات الهيئات المسؤولة عن الإشراف والرقابة.¹

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الفندقية

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات وتحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح وفشل المؤسسة هي:

- 1) المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للفندق عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة الفندق على المدى الطويل.
 - 2) مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وهو بدوره يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للأعمال والرقابة على أداؤهم، ويقوم برسم السياسات العامة للفندق وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
 - 3) الإدارة: وهي المسؤولة عن إدارة الفندق وعن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين وبالأساس فإن الفندق يعتمد عليها ومدى كفاءتها.
 - 4) المستفيدين: وهم من لديهم مصالح داخل الفندق.²
- فالمؤسسة الفندقية كغيرها من المؤسسات لديها تفاعل مع مجموعة من الأطراف التي تعمل معها فبتطبيق الحوكمة الفندقية تساعدها على وصف وتوزيع الحقوق والواجبات بينها، وتعمل على إيجاد سبل للمحافظة عليهم وعدم تضارب مصالحهم وعدم استغلالهم بل تعمل على الإنصاف في التعامل معهم.

¹/ Ibid, P 21.

² هتوف أحمد عبد الرزاق ، (أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة). ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي 12 حول الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 8-10 سبتمبر 2012، ص340.

المطلب الرابع: دور الحوكمة المؤسسية في الفنادق وأهميتها.

أولاً: دورها

- تهتم حوكمة الشركات بإعادة 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 عنصراً مهماً 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.¹
- 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 .

¹ محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق الذكر . ص 15.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

ثانياً: أهميتها بالنسبة للمؤسسة: تتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية بالنسبة للمؤسسات الفندقية:

- 1) التركيز على تحسين الأداء وكفاءة والإنتاجية.
 - 2) تطبيق مدخل أساسي فعال، المواطن في تسليم الخدمة.
 - 3) السعي من أجل زيادة رضا المستخدم.
 - 4) التركيز على القضايا والتحديات المتداخلة.
 - 5) السعي نحو الانفتاح والشمولية في علاقة المؤسسة مع الأطراف المجتمعية والمواطن.
 - 6) 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 لمتطلبات أفراد المجتمع المتزايدة في ظل تحولات البيئة المتسارعة.
 - 7) تزايد من المقدرات الإبداعية للمؤسسات التي تطمح للوصول إلى التفوق والنجاح في ظل البيئة التنافسية سريعة التغيير.
 - 8) تؤدي إلى تقليل ديمومة وبقاء المؤسسة من خلال رسم التوجهات الإستراتيجية لخلق فرص تم في خلق وإضافة قيمة مضافة للمؤسسة.
 - 9) متابعة وتقييم الأخطاء والانحرافات عن الأهداف المحددة لضمان خدماتية أفضل وجودة أداء أعلى.¹
- والقدرة على التغيير

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، (الحكمانية في المنظمات العامة) (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق). ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي 12 حول: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 8-10 سبتمبر 2012، ص427.

خلاصة الفصل:

مما سبق يلاحظ أن الحوكمة أصبحت مطلب ضروري وأساسي خاصة في الآونة الأخيرة وهذا ما جعلها تكتسي طابع المحلية، فهي تقوم على مجموعة مبادئ كالمساءلة والشفافية والمساءلة والمحاسبة، فالتطبيق 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 ترسيدها وهذا ما سيتم التماسه في الفصل الثاني من خلال البحث عن واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

لقد أصبح لزاما على الدولة التي تطمح في نجاح مؤسساتها ومواكبة التغيرات الحاصلة أن تطبق ما يعرف بالحوكمة في تسيير مؤسساتها، كما هو الحال في الجزائر حيث لجأت إلى تمكين الإدارة الرشيدة في مؤسساتها بغية إصلاحها والانتقال من التسيير الإداري التقليدي إلى التسيير الإداري الرشيد الذي يواكب التغيرات الحاصلة في العالم مما دفع بها إلى وضع ميثاق الحكم الراشد في المؤسسة في 2009 الموجه لجميع المؤسسات الصغيرة والكبيرة الخاصة والمؤسسات المساهمة في البورصة والتي تصبو إلى ديمومة واستمرار نشاطها وفرض نفسها ضمن اقتصاد عصري تنافسي. وشملت هذه الإصلاحات المؤسسات الفندقية التي تعتبر في الوقت الحالي عصب السياحة ومطلب ضروري من مطالب الحياة.

ولهذا سوف نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط تلك المضامين التي تم تناولها في الفصل الأول على واقع المؤسسات الفندقية في الجزائر وهذا محاولة للإجابة عن الشرط الثاني من الإشكالية معتمدين على أداة الدراسة المقابلة مع مدير الفندق التاسيلي وبعض العمال. وتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول يتناول الحديث عن بداية الاهتمام بالقطاع الفندقي في الجزائر ، أما المبحث الثاني فتناول دراسة الحالة لفندق الطاسيلي بورقلة من تعريف والهيكل التنظيمي ومتطلبات تطبيق الحوكمة الفندقية في الجزائر وفندق التاسيلي والمعوقات التي تحول دونها وفي الأخير الآفاق والإستراتيجيات المستقبلية لحوكمة الفنادق الجزائرية.

المبحث الأول: 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.

المطلب الأول: إمكانيات وخصائص السياحة في الجزائر

تزخر الجزائر بالعديد من الإمكانيات والموارد والمؤشرات التي تؤهلها قبل غيرها أن تكون في مصاف الدول الأولى السياحية المطللة على البحر الأبيض المتوسط ودول شمال إفريقيا وأن تكسبها مركز تنافسي في الأسواق العالمية ما نعكس على اهتمامها بتنمية وتطوير قطاع الفنادق، من بين هذه الإمكانيات نجد:

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

1. الخصائص الطبيعية والجغرافية: تقع الجزائر في الضفة الجنوبية الغربية لحوض البحر المتوسط وتحتل مركزا محوريا في المغرب العربي والإفريقي، بفضل طابعها الجغرافي والاقتصادي ومميزاتها الاجتماعية والثقافية، وتعد الجزائر من أكبر البلدان الإفريقية بعد السودان إذ تتربع على مساحة 2381741 كلم² وعدد سكانها يفوق 35 مليون نسمة.
2. المناطق السياحية في الجزائر: تحتوي الجزائر على 06 مناطق سياحية مميزة: تتجلى في:
 - منطقة السواحل والسهول الشمالية وهضاب الأطلس الشمالي التي تتميز بطول شواطئها 1200 كلم.
 - منطقة السلسلة الأطلسية التي تتميز بإمكانيات كبيرة لتنمية أنواع السياحة.
 - منطقة الهضاب العليا التي تتميز بمناخها القاري وبمواقعها الأثرية.
 - منطقة الأطلس الصحراوي هي المناطق الواقعة بين الهضاب العليا والصحراء الكبرى والتي يمكن فيها تنمية السياحة المناخية.
 - منطقة واحات الصحراء تتميز بمناخ معتدل وتتمركز فيها الواحات والصناعة التقليدية.
 - منطقة الصحراء الكبرى التي تتميز بالمناخ المعتدل طول فصول السنة وبالمساحة الشاسعة والجبال الشامخة، وهي المنطقة المعروفة بالجنوب الكبير الهقار التاسيلي.
3. تنوع السياحة في الجزائر: تشهد الجزائر تنوعا في السياحة نجد:
 - السياحة الساحلية.
 - السياحة الصحراوية.
 - السياحة الحموية.
 - السياحة المناخية.
 - السياحة الأثرية.
4. طاقات الإيواء السياحية (الفنادق): تعرفت الجزائر سنويا تطورا ملحوظا في طاقات الإيواء وعدد الفنادق وذلك تماشيا مع زيادة الطلب عليها وتزايد عدد السياح إذا ما قورنت بالسنوات الماضية لأنها تعتبر قطب سياحي مهم ما جعلها محل أنظار السياح فشرعت الدولة إلى بناء العديد من الفنادق.
5. الخصائص التاريخية والثقافية: تزخر الجزائر بالعديد من المعالم التاريخية والحضارية المتنوعة، مما جعلها مهد للحضارات الإنسانية والمعالم الأثرية والوثائق التاريخية تشهد

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

على عراققتها، مما زاد من الطلب عليها وجعلها تفكر بخلق العديد من الفنادق من أجل تلبية حاجات الزوار.¹

جل هذه الإمكانيات التي تمتلكها الجزائر من موارد ومناطق سياحية تساعدها في امتلاك مكانة وأن تصبح قطب سياحي كبير إذا أحسنت استغلالها، وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تهتم بتنمية قطاع الفنادق.

المطلب الثاني: 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 وتهيئتها، بحيث تهدف هذه القوانين إلى حماية وتحديث وتطوير القطاع الفندقي وتحسين نوعية الخدمات الفندقية ووضع أخلاقيات مهنية وإرساء قواعد للنشاط الفندقي منها:

- 1) المرسوم التنفيذي رقم 12/85 المؤرخ في 26 يناير سنة 1985 الذي يحدد الأعمال الفندقية والسياحية وينظمها.
- 2) المرسوم التنفيذي رقم 101/92 مؤرخ في 03 مارس 1992 يعدل ويتم المرسوم رقم 12/85 المؤرخ في 26 يناير 1985 والذي يحدد الأعمال الفندقية وينظمها.
- 3) قانون رقم 01/99 المؤرخ في 06 يناير 1999 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة ج.ر رقم 2 المؤرخة في 10 يناير 1999.
- 4) المرسوم التنفيذي رقم 130/2000 المؤرخ في 11 يونيو 2000 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط.
- 5) المرسوم التنفيذي رقم 132/2000 المؤرخ في 11 يونيو 2000 الذي يحدد كفاءات اعتماد مسير مؤسسة فندقية وشروط ذلك.
- 6) المرسوم التنفيذي رقم 46/2000 المؤرخ في أول مارس 2000 الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها، الجريدة الرسمية رقم 10.

¹ عبد القادر شلالى وعبد القادر عوينان، مداخلة بعنوان: "الواقع السياحي في الجزائر وآفاق النهوض به في مطلع 2025"، ورقة بحثية ضمن الملتقى العلمي الوطني: السياحة في الجزائر واقع وآفاق. يومي 11-12 ماي 2010، معهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي ألكلي محند أولحاج بالبويرة، ص4/3.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

(7) المرسوم التنفيذي رقم 457/05 المؤرخ في 24 نوفمبر 2005 يعدل المرسوم رقم 130/2000.

(8) المرسوم التنفيذي رقم 325/06 المؤرخ في 18 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد بناء المؤسسات الفندقية وتهيئتها.

(9) المرسوم التنفيذي رقم 227/09 المؤرخ في 29 يونيو 2009 يتم المرسوم التنفيذي رقم 46/2000 المؤرخ في 1 مارس 2000 الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفايات استغلالها.¹

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

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية في الجزائر

صنف المشرع الجزائري المؤسسات الفندقية في عدة قوانين حسب معايير، وصنفت كالتالي:

1. **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.
2. **القرية السياحية**: وهي مجموعة هياكل إيوائية مبنية خارج المدن تشتمل على شقق عائلية صغيرة وتقدم الواجبات اليومية للنزلاء وتوفر فيها القاعات المخصصة للنشاطات الرياضية و الثقافية ومستوصف ومركز تجاري ومحطة بنزين.
3. **الفندق العائلي**: وهو يحتوي على عدد من الغرف تتراوح ما بين الخمسة إلى خمسة عشر 05-15 غرفة تسمح للنزلاء بإعداد وجباتهم اليومية بأنفسهم إن أرادوا ذلك.
4. **الفندق الريفي**: ويكون خارج المدن ويحتوي على ستة 06 غرف على الأقل ويقدم وجبة الفطور.
5. **البيت الخشي المؤثث**: ويوجد بالقرب من الحمامات المعدنية أو المحطات الجبلية ويكون الكراء فيه لمدة محددة.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

6. الإقامة السياحية : هي مجموعة من هياكل إيوائية مبنية خارج المدن للتمتع بمناظرها

الطبيعية بها غرف مفروشة ووسائل التسلية كالرياضة.

7. المخيم : وهو عبارة عن مساحة مهيأة لضمان إقامة السياح وتحتوي على أجهزة خفيفة

يحضرونها بأنفسهم أو تقدم لهم في عين المكان وهي تقع تحت إشراف رئيس المجلس

الشعبي البلدي.

8. محل إيواء الشباب : يخصص للشباب المسافرين.

وصنف المرسوم رقم 92-101 الفنادق إلى 6/5 أصناف إلى :

تصنيف فنادق المسافرين ومحلات الإيواء :

الصنف الأول : ذو ثلاثة نجوم.

الصنف الثاني : نجمتين.

محلات خاصة : محلات الإيواء.

تصنيف الفنادق السياحية :

(1) - فنادق من الدرجة الأولى : نجمة واحدة.

(2) - فنادق من الدرجة الثانية : نجمتين.

(3) - فنادق من الدرجة الثالثة : ثلاث نجوم.

(4) - فنادق من الدرجة الرابعة : أربع نجوم.

(5) - فنادق من الدرجة الخامسة : خمس نجوم.

(6) - فنادق من الدرجة السادسة : خمس نجوم ممتازة.¹

المطلب الرابع: الاهتمام بترشيد الفنادق الجزائرية

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

/ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 01/99 المؤرخ في 03 مارس 1999 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي¹ رقم 12/85 المؤرخ في 26 يناير 1985، الذي يحدد الأعمال الفندقية والسياحية وينظمها، ج.ر رقم 2 المؤرخة في 10 يناير 1999.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

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 إلا أن صدر مرسوم تنفيذي رقم 46/2000 المؤرخ في 1 مارس 2000 الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها، ثم صدر قانون رقم 01/03 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 الأطراف الفاعلة في المؤسسة، والذي انبثق منه فكرة إعداد ميثاق جزائري للحوكمة في المؤسسات في 2009 بغية مساعدة المؤسسات على أفضل الممارسات وتحسين البيئة الاقتصادية في مناخ يتمتع بالشفافية والمساءلة والمسؤولية¹،
- ❖ 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.
- ❖ وقد تطور عدد الفنادق في الجزائر في سنة 2000 ب776 وكانت جلها فنادق غير مصنفة، تم تطورت في 2011 بنسبة 1122 فندق وفي 2013 ب1136 بقدرة استيعاب 36000 سرير منها 18000 عمومية وفي 2015.

¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص13.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق الطاسيلي بورقلة)

❖ وتعمل الدولة في ظل ذلك لإعادة تصنيف الفنادق من خلال لجنة مكلفة بعملية التصنيف التي تكونت مع مختصين وخبراء من بلجيكا وسويسرا والمنظمة العالمية للسياحة لإعطائهم الخبرة والتحكم في الملف، حيث ستقوم اللجنة بإعطاء صفة الفندق من درجة ستة إلى صفر بناء على المقاييس العالمية وذلك بهدف تحسين مستوى الخدمات وتحقيق مخطط الجودة والنوعية للزبون وعصرنة تسيير الفنادق.

المبحث الثاني:دراسة ميدانية حول تطبيق الحوكمة الفندقية في الجزائر (فندق الطاسيلي بورقلة).

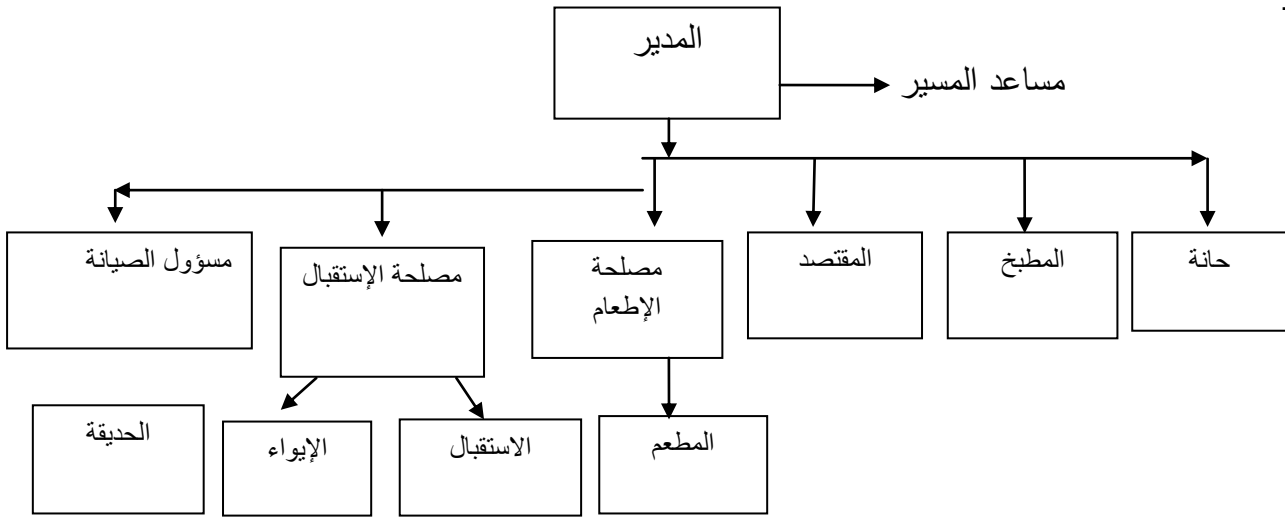
للنظر في مدى تطبيق الحوكمة الفندقية في الجزائر ستمت الدراسة في فندق الطاسيلي لولاية ورقلة من خلال إجراء مقابلة مع المدير بطرح العديد من الأسئلة التي تتمحور حول تطبيق الإدارة الرشيدة.

المطلب الأول: تعريف فندق الطاسيلي وهيكله التنظيمي

تتوفر ولاية ورقلة على 23 فندق منها 07 مصنفة والأخرى غير مصنفة بقدرة إيواء تقدر 1318 سرير من بينها فندق الطاسيلي، يعد فندق الطاسيلي من بين الفنادق القديمة التي خلفها الاستعمار الفرنسي، وهو تابع للقطاع الخاص، وهو منظمة خدمية كغيره من الفنادق يقدم مجموعة من الخدمات كالإيواء والطعام والشراب وغيرها يتمتع بشخصية قانونية مستقلة واستقلال مالي ، تأسس في 1958 وفتح في 1962 كان تابع لشركة TRANZALONTIC وبعدها تم كرائه من طرف الديوان الوطني للسياحة، يقع في شارع إيفري بورقلة، يخضع لقانون خاص به في تسيير أموره، مصنف ضمن فنادق 4 نجوم وهو في طور إعادة التصنيف، قدرة الاستيعاب 39 غرفة 30 منها غرف عادية و09 غرف فاخرة، يحتوي على مطعم وقاعة شاي ومسبح قاعة للاجتماعات حظيرة للسيارات وحديقة ، يقع في شارع إيفري بورقلة ص.ب 43 ورقلة.

الهيكل التنظيمي لفندق الطاسيلي:

يحتوي الهيكل التنظيمي لفندق الطاسيلي على:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مدير الفندق.

المطلب الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة في فندق الطاسيلي

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي تمحورت حول مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة في فنادق الجزائر (فندق الطاسيلي بورقلة) ومن خلال الأسئلة التي تم طرحها حول بيئة عمل الفندق وكيفية تسييره ومدى تطبيقه لمعايير الإدارة الرشيدة ومن خلال التحليل فكانت كالتالي:

- 1) المبدأ الأول فيما يخص تطبيق القانون: يخضع فندق الطاسيلي إلى نظام خاص في
- 2) التسيير وذلك لأنه ملك للقطاع الخاص، له ميزانية خاصة في تمويل المشاريع بمعنى أن الفندق يعمل بطريقة خاصة تجذب له الربحية، وهذا ما يفسر غياب فاعلية القوانين وعدم فاعليتها ويفسر الفرق بين الفندق الذي هو ملك للقطاع العام الذي تحده القوانين واللوائح وفندق للقطاع الخاص الذي يعمل وفق قانون خاص.
- 3) المبدأ الثاني المحاسبة والمساءلة: بالنسبة لإدارة حل النزاعات فالفندق لا يحتوي حل جهاز لحل مشاكل العمل، ففي حالة حدوث مشكل ما فإن المدير يقوم بحله في أوانه (حل فوري)، وهذا يفسر أن هناك خلل في التسيير لعدم وجود أجهزة رقابة والمحاسبة للحرص على تطبيق القوانين وهذا ما يخلق فوضى في الفندق، فجهاز المراقبة هو من بين أساسيات نجاح الإدارة وهذا لا ينبغي أن الفندق ليس فيه رقابة ومحاسبة .

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

- 4) المبدأ الثالث حول المشاركة والمسؤولية: إتاحة فرصة المشاركة في القرارات وإدلاء العاملين بأرائهم ضئيلة، وهذا ما يفسر غياب لقياس آراء وتطلعات العملاء ، كذلك بالرغم من أن وجود النقابة في المؤسسة حق دستوري إلا أن الفندق لا يحتوي على نقابة تدافع عن حقوق العمال وهذا يفسر وجود تخوف وهروب من تحمل المسؤولية.
- 5) المبدأ الرابع يتعلق بالقرارات الجماعية: فيما يتعلق بفرق العمل فإن أغلب القرارات وإن لم نقل جلها يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا دون إشراك العاملين فيها، وهذا ما يفسر غياب روح التعاون والتخلي بروح الفريق بالرغم من التسهيلات المقدمة في العمل.
- 6) المبدأ الخامس حول الإفصاح والشفافية نجد أن الفندق يقدم معلومات للمواطنين ولوسائل الإعلام عن كيفية عمل الفندق ومميزاته وبالرغم من النقائص الموجودة فإنه يمتاز بشفافية مقبولة.
- 7) المبدأ السادس حول القدرة على التنافس فإنه بالرغم من المميزات التي يحتويها الفندق مقارنة مع بعض الفنادق الأخرى إلا أنه لم يضل بعد إلى أن يكون فندق منافس.
- 8) المبدأ السابع اهتمام المنظمة بالعاملين: المؤسسة الفندقية لم تعتبر عاملها عملاء داخليين كزبائن تعمل على إرضائهم وتحفيزهم بل تنظر إليهم كونهم مجرد أفراد عاملين يبيعون قوة عملهم لتحقيق ربح للفندق، بالرغم من أن المورد البشري يعد من بنود المنافسة.
- 9) نلاحظ أن الفندق تغيب فيه الثقافة السياحية بدرجة كبيرة وحتى لدى المواطنين وذلك بسبب عدم فهم أهمية العمل الفندقي ودوره في تحقيق تنمية للدولة وعدم فهم معنى التسيير الرشيد.
- 10) أن الفندق بما أنه خاضع للقطاع الخاص فإن تمويل المشاريع الخاصة به تمويلها ذاتي من خلال ما تجنيه من أرباح وفائدة، وهذا يفسر غياب المستثمرين في الفندق.
- 11) بالنسبة لملكية الفندق والفصل بين الإدارة والملكية فالعلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة باعتبار أن ملاك الفندق هم أنفسهم المسيرين وهذا ما ولد خلط في العمل وهو ملك للقطاع الخاص.
- 12) الفندق غير قادر على توقع المستقبل لأن اهتماماته تنحصر في ضمان الربح وضمن بقاءه يوما بيوم.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق الطاسيلي بورقلة)

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج وما لوحظ نجد أن فندق الطاسيلي لم يصل بعد إلى تطبيق الإدارة الرشيدة في التسيير بالرغم من أن لديه طريقة خاصة في التسيير ويخضع لرقابة خاصة، وذلك لعدم وجود مجال للمحاسبة والمراقبة وعدم تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين، وغياب نظام الجودة وثقافة الاعتماد لعدم إدراك المدراء والعمال لمفهوم الإدارة الرشيدة وأهميتها في تحسين الأداء وخلق ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة الفندقية في فندق الطاسيلي

إن بناء إدارة رشيدة وتعزيز مبادئها وتكريسها في أي مؤسسة يحتاج إلى تكاملية على الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فمن أجل تطبيق الحوكمة الفندقية يجب أولاً وقبل كل شيء الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المؤسسة وثقافتها والظروف التي تعمل فيها وهيكلها التنظيمي، بمعنى يجب دراسة ومراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قبل كل شيء وبعدها يأتي العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة.

❖ ومن بين متطلبات تطبيق الحوكمة الفندقية في الجزائر بشكل عام وفندق الطاسيلي بشكل خاص نجد:

- 1) كأول مطلب أساسي لتطبيق هذا المفهوم يجب توفر إرادة حقيقية في تجسيد الحوكمة في المؤسسات الفندقية في الجزائر.
- 2) الاهتمام بالجودة الشاملة التي تعد مقياس للحكم على نجاح المؤسسة الفندقية.
- 3) ضرورة التعامل مع هذا القطاع بحذر نظراً لحساسيته وكونه قطاع أفقي يحتاج إلى تدخل مجموعة من القطاعات خاصة قطاع الأشغال العمومية الذي يوفر البنية التحتية.
- 4) تحديث المؤسسات الفندقية الجزائرية وعصرنتها وجعلها تواكب التطورات الحاصلة وذلك من خلال الاتجاه نحو تطبيق التكنولوجيات العالية التي تهدف لزيادة جودة الخدمات ورفع إنتاجية وأداء الفنادق ويكسبها ميزة تنافسية.
- 5) محاربة الفساد بكل أنواعه عبر وضع قوانين وسياسات خاصة ومستقلة لمكافحته ومعاينة مرتكبيه.
- 6) تكوين إطارات جديدة في مجال الفندقية على درجة عالية من التأهيل العلمي والعملية ذات خبرة وكفاءة تكون لديها رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الفنادق بلوغها.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

(7) وضع نظام فعال للرقابة الداخلية لكل المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلبا على تحقيق أهداف الفنادق في الجزائر.

(8) توفير الشفافية والتأكيد عليها في القوانين والإجراءات، كذلك المساءلة من خلال أدوات وأساليب الرقابة على الأداء.

(9) القدرة على تلبية احتياجات العميل بطريقة سريعة تزيد من رضاهم وتضمن ولائهم، فالفندق الذي يكرس دعائم الولاء والالتزام يكون بمقدوره أن يستفيد من الزبائن على المدى البعيد ومن ثم خلق ميزة تنافسية.

المطلب الرابع: معوقات وصعوبات تطبيق الحوكمة الفندقية في الجزائر

في تقرير صادر عن عدد كبير من الخبراء تحت إشراف فابريس هاتم ومشاركة الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية ذكرت أن القطاع السياحي للجزائر بما فيه الفنادق غير مستغلة بطريقة عقلانية ورشيدة بالرغم من الإمكانيات المتاحة التي تمتلكها وتؤهّلها بأن تصبح قطب سياحي كبير، وحدد هذا التقرير نقاط الضعف والقوة في الفنادق الجزائرية مشيرا إلى:

1. نوعية الخدمات الفندقية في الجزائر غير تنافسية لأنها لا تخضع للمقاييس العالمية.
2. القدرة على التكيف من الناحية الكمية والنوعية ضعيفة.
3. عروض الإيواء متواضعة مقارنة ببعض الدول كتونس والمغرب.
4. البيروقراطية الإدارية والانحرافات القيادية كمخالفة القوانين والتسيب والرشوة...إلخ.
5. المحسوبية والوساطة وشراء المراكز الإدارية.
6. بالرغم من وجود قانون مكافحة الفساد في الجزائر إلا أنه غير مجسد بالطريقة الصحيحة.
7. ضعف العلاقات العامة في المؤسسات الفندقية التي تعتبر من بين متطلبات نجاح المؤسسات.
8. ضعف هياكل الاستقبال الذي يعتبر مركز العصب ونقطة الترابط وحلقة اتصال بين النزيل والفندق.
9. بالإضافة إلى أهم معرقل وهو التأخر الكبير الذي عرفه القطاع فيما يخص إعداد والمصادقة على مخططات التهيئة السياحية.
10. تفعيل الشراكة مع مستثمرين وخبراء في مجال الفنادق لاكتساب الخبرة منهم.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

11. غياب تشريعات وقوانين تحل مشكل العقار في الجزائر، حتى وإن وجدت فهي غير مفعلة.
12. افتقار الجزائر إلى سياسة تسويقية ناجحة، وغياب ثقافة سياحية لدى المواطنين.
13. نقص التمويل المشاريع في المجال الفندقي بالرغم من قيام الدولة بمجموعة من الإجراءات لتحفيز المستثمرين.

بالتالي فالواقع السياحي للجزائر من خلال هذه العراقيل والتحديات لا يبعث بالتفاؤل والدليل على ذلك المكانة الضئيلة للمؤسسات الفندقية الجزائرية في سوق السياحة العالمية، حيث أشارت إحصائيات وزارة السياحة أن القطاع لا يوفر سوى 81 ألف سرير منها فنادق غير مصنفة، حيث أعربت الجزائر عن تفاؤلها من الإستراتيجية القطاعية لسنة 2019/2015 وإستراتيجية 2030/2025 التي تعمل الدولة على تجسيدها على أرضية الواقع لإعادة الاعتبار للفنادق الجزائرية.

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

المطلب الخامس: نحو إستراتيجية مستقبلية لترشيد وعصرنة الفنادق الجزائرية (من 2013 إلى 2025).

تبنّت الجزائر في مجال ترشيد المؤسسات الفندقية والسياحية مجموعة من الإستراتيجيات 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 إستراتيجي مرجعي للسياحة في الجزائر التي تقوم بعرض رؤيتها حول تطور السياحة على مستوى آفاق زمنية سواء

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

على المستوى القصير 2009 أو على المستوى المتوسط 2015 أو الطويل 2025 من أجل جعل الجزائر بلد مستقبلي.¹

- 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:
 1. تشجيع ونقل الخبرات ورفع مستوى الجودة والاحترافية في مجال الخدمات الفندقية والتسيير في الجزائر.
 2. بالإضافة إلى تكوين أعوان وإطارات مسيرة تكون في مستوى طلبات السياحة الراهنة وتدخل ضمن المخطط التوجيهي، حيث برمج إنشاء فندق أربعة نجوم بأعالي حيدرة بقدره إستيعاب 276 سرير.
 3. إعادة الاعتبار للمؤسسات الفندقية وتلبية حاجات الطلب المتزايد.²
- وفي 2015 ستمكن الجزائر من استقبال 4 ملايين سائح، في حين سيبلغ عدد سياح البحر الأبيض المتوسط 24 مليون سائح سنة 2020.

الشكل: (2_1) خطة الأعمال السياحية لآفاق 2015

السنة	2007	20015
عدد السياح	1.7 مليون	2.5 مليون
عدد الأسرة	84869 يعاد تأهيلها	75000 سرير فخم
المساهمة في الناتج المحلي الخام	1.7%	3%
إيرادات مليون دولار	250	2000/1500
مناصب الشغل	200000	400000
تكوين مقاعد بيداغوجية	51200	91600

المصدر: وزارة السياحة

الجزائرية، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، برنامج الأعمال ذات الأولوية، 2008، ص 18.

¹ عبد القادر شلالى وعبد القادر عوينان، المرجع السابق الذكر. ص 14/13.
² وزارة السياحة والصناعات التقليدية، تطور قطاع السياحة العشرية 2004/2013، ص 12.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

■ وأكدت وزيرة السياحة والصناعة التقليدية نوريه يمينة زرهوني في تصريح لها في جريدة الفجر أن الاستثمار والتكوين في مجال السياحة هو من أولويات القطاع خلال المخطط الخماسي (2019/2015) 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 بـ100 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 بـ43.9 بالمئة 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 وخبراتها وتحسين الأداء وتعزيز التسيير الفندقي تماشيا مع المعايير الدولية المعمول بها والتكفل بتكوين الموظفين بطريقة تجذب الزبائن، وفي 2016 سيتم فتح أفخر فندق جديد بمنطقة دالي إبراهيم من صنف 4 نجوم تتولى تسييره مجموعة هوليداي التي تحتوي على 11 علامة تجارية دولية، قدرة استيعابه 236 غرفة يحتوي على كل المرافق الضرورية.

■ وفي 2030/2025 تخطط الجزائر إلى استقبال 11 مليون سائح هذا ما يتطلب إستراتيجية حكيمة ورشيدة من أجل جعل الجزائر مقصد سياحي من الدرجة الأولى.¹

✓ حيث يركز هذا المخطط على خمسة ديناميكيات: 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

¹ / عبد القادر شلالى وعبد القادر عوينان. المرجع السابق الذكر، ص14.

الفصل الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة)

- 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/شرق 1، المنطقة الشمالية/شرق 2، المنطقة الغربية، منطقة الهضاب العليا، منطقة الجنوب، منطقة الصحراء الكبرى، يحدد بهذا البلد بأكمله وكال منطقة من التراب الوطني .
- ✓ 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 الاخيرة.
- ✓ وأشار إلى أن هناك العديد من 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 الفندقة والسياحة ببوسعادة ومراكز التدريب المهني والتعلم 55 مركز للتكوين وتقديم شهادات CAP في الفروع المتخصصة في الفندقة كالاستقبال والمدرسة العليا للفندقة والمطاعم بعين البنيان.¹
- 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 لأنه لا يمكن الحكم على نجاح المشاريع إلا من خلال النتائج.

¹/ Ministère de l'aménagement du territoire. "de l'environnement et du tourisme". SDAT. 2025. livre1. P13.

في ضوء أهداف الدراسة الميدانية لعينة من فنادق ورقلة فندق التاسيلي حول واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر يمكن القول أن واقع الحوكمة الفندقية لا يبعث بالتفاؤل من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج رغم أن الجزائر أولت اهتمامها بالقطاع الفندقي منذ فترة ورغم الجهود التي بذلتها لتنميته إلا أن هناك عقبات حالت دون ذلك لها صلة بالبيئة الداخلية والخارجية، فلجأت الدولة إلى سياسة المخططات لتحسين أداء الفنادق وتعزيز التسيير الفندقي وكسب ميزة تنافسية في الأسواق العالمية بما يتماشى مع المعايير الدولية للجودة، لأن قطاع الفنادق هو من ضمن قطاع السياحة الذي يعد قطاع اقتصادي واعد ومنتج للثروة ويحقق بالتالي تنمية مستدامة في الدولة.

من الدراسة التي تم عرضها، والمعنونة بالأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات المشروع ف استخدمت الحوكمة كمنهجية لتحقيق التنمية وكآلية للحكم وأسلوب للتسيير في العديد من الدول بحيث ظهرت في التسعينيات لعدة عوامل منها حاجة الدول إلى آلية لتسيير مؤسساتها وإصلاحها مما جعلها مصدر اهتمام من طرف الباحثين والدارسين منها منظمة التعاون الاقتصادي التي أصدرت مبادئ حوكمة المؤسسات لمساعدة كل المؤسسات على تحسين أدائها وضمان استمرارها، من بينها المؤسسات الفندقية بسبب ما شهدته من إختلالات وأزمات جعلها تبحث عن آلية للانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث والعصري الذي يواكب التطورات الحاصلة من زيادة الطلب عليها والمنافسة التي شهدتها وتطور المواصلات فظهر ما يعرف بالحوكمة الفندقية.

فالحوكمة الفندقية عبارة عن الكيفية والأسلوب الذي تدار بها الفنادق وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات الصلة، وبالتالي تعتبر الأداة التي من خلالها تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها وإمكانياتها واستغلال الفرص ودراسة المخاطر، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ مبادئ حوكمة المؤسسات في الفنادق وتفعيل أطرافها من مساهمين ومجلس الإدارة. ولقد جاءت هذه الدراسة (الحوكمة الفندقية في الجزائر دراسة حالة فنادق ورقلة) كمحاولة للإجابة على الإشكالية التالية: فيما تتمثل الحوكمة الفندقية؟ وما واقعها في الجزائر؟، محاولين من خالها الوقوف على واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر، فما شهدته المؤسسات في العالم من أزمات وانهيارات مست كل دول العالم ما نعكس على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو الإيجاب دفعها إلى الاهتمام بتحسين بيئة عمل مؤسساتها في مناخ يتمتع بالشفافية والمساءلة والمسؤولية، حيث أصدرت ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة كأول مبادرة لاعتماد أفضل الممارسات في جميع المؤسسات من بينها الفنادق التي أصبحت مطلب ضروري في الحياة.

فالجزائر وما تحتويه من إمكانيات وموارد تؤهلها قبل غيرها بأن تكون قطب سياحي كبير وأن تمتلك مركز تنافسي في الأسواق العالمية، قد بات على الدولة ضرورة النهوض بقطاع السياحة بما فيها الفنادق واستغلالها بطريقة عقلانية أمر ضروري لمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وكذلك أنه مصدر دائم لا يزول في ظل

أنها تركز على قطاع محصور في قطاع المحروقات، لذلك سطرت الدولة في هذا المجال العديد من المشاريع والمخططات لرفع إيراداتها السياحية والنهوض بالقطاع الفندقي لتحقيق جودة في الخدمات وإكسابها ميزة تنافسية عالية في الأسواق العالمية، وعليه فقد قامت الجهة الوصية ممثلة في وزارة السياحة على ضرورة الارتقاء بالقطاع الفندقي وتسييره بطريقة رشيدة وعقلانية تضمن استمراريته وتواكب التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، فعملت على إنشاء العديد من الفنادق وزيادتها في كل مخطط بدءا من المخطط الثلاثي الأول إلى يومنا هذا وعلى المدى البعيد.

ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية التي تجيب عن الإشكالية والفرضيات:

- أن الحوكمة لا تتحقق إلا من خلال تفعيل مبادئها كالمشاركة والمساءلة والشفافية.
- أن الفنادق لكي تستمر في عملها المستقبلي عليها أن تهتم بتقديم أفضل الخدمات لتصل إلى خلق ميزة تنافسية.
- الحوكمة الفندقية عبارة عن الكيفية والأسلوب التي تدار بها الفنادق، وأداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها وإمكانياتها للوصول إلى تحقيق أهدافها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- أن واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر من خلال الدراسات والتقارير لا يبعث بالتفاؤل لأن الفنادق الجزائرية لم تصل إلى المستوى المطلوب بالرغم من الإمكانيات والموارد التي تمتلكها الدولة،
- أن هناك عقبات وتحديات تمساليبة الداخلية والخارجية للفنادق الجزائرية تقف كعائق أمام تحقيق الإدارة الرشيدة في الفنادق وهذا ما جعل مكانتها في أسواق السياحة العالمية متأخرة من بينها ضعف هياكل الاستقبال وعدم مطابقتها للمعايير الدولية وتفشي الفساد بكل أنواعه ونقص الكفاءات والخبرة في العمل الفندقي.
- أن الجزائر إذا أرادت تجاوز العقبات التي تحول دون تطبيق الحوكمة الفندقية عليها أن تقف على مجموعة المتطلبات التي تحقق ذلك من بينها تحديث وترقية القطاع الفندقي، تحسين نوعية الخدمات المقدمة ومطابقتها مع المعايير الدولية.
- أنه بالرغم من كل ذلك وضعت الدولة الجزائرية في سبيل تحسين وعصرنة فنادقها بما يتلاءم مع المعايير الدولية وإدارة الجودة الشاملة مجهودات ومشاريع ومخططات على المدى القصير والمتوسط والطويل لتحقيق ذلك من بينها توقيعها على اتفاقيتين مع

مجموعة العلامة التجارية الدولية هوليداي للانضمام إلى مخطط الجودة الشاملة السياحية وتحسين الخدمات، كذلك إقامة شراكة وتعاون بين المؤسسات الفندقية الوطنية والمجموعات الدولية للاستفادة من تجاربها وخبراتها وبناء مجموعة من الفنادق ذات المعايير الدولية.

وعليه فإنه من الضروري على الدولة الجزائرية في سبيل النهوض بالقطاع الفندقي في ظل اقتصاد يركز على قطاع واحد أن تتبنى إستراتيجية حكيمة ورشيده لما له دور في التنمية ، ضف إلى ذلك أن الدولة هي من بين الدول التي تتمتع بقدرات وإمكانيات وثروات سياحية هائلة تؤهلها في اكتساب مركز تنافسي في الأسواق العالمية فهي مطالبة إذن باستغلالها وفق مقاربة الحوكمة الرشيدة.

من هنا نقترح بعض التوصيات التي من شأنها المساهمة في إرساء الحوكمة الفندقية في الجزائر :

- العمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني بالتزام 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.
- مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة بالإدارة الفندقية من مساهمين مجلس الإدارة والمستفيدين.
- رد الاعتبار لدور القطاع الخاص في الاستثمار.
- مطابقة الخدمات الفندقية الجزائرية مع المعايير الدولية.
- التمكين للإدارة الرشيدة في الفنادق الجزائرية كأهم مطلب.

وفي الأخير فإنه لا شك من أنه بالرغم من المجهودات المبذولة في إتمام هذا البحث إلا أنه لا يخلو من النقائص بسبب نقص الدراسات حول الموضوع، لكن يمكن أن يكون بمثابة رابط بين بحوث سبقت بتحديث معلوماتها وبحوث مقبلة كتمهيد لها، نقترح المواضيع التالية:

- أهمية الحوكمة الفندقية في ظل اقتصاد السوق.

- دور الحوكمة الفندقية في خلق ميزة تنافسية.

الحوكمة الفندقية وإدارة الجودة الشاملة .

أولاً: المراجع باللغة العربية

القران الكريم

الكتيب:

- 1) الطائي، حميد الغاني، الإدارة المكتب الأمامي في الفنادق. ط1، الأردن: دار زهران، 2013.
- 2) الكايد، زهير عبد الكريم، الحكمانية (قضايا وتطبيقات). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2003.
- 3) الصيرفي، محمد، تخطيط وتنظيم الفنادق. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
- 4) الشطي، إسماعيل وآخرون، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية. (بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية). بيروت: 2004.
- 5) المشاقبة، أمين العوادة، المعتصم بالله، داوود، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد. الأردن: دار الحامد، 2012.
- 6) وارد خليل، عطا الله، العشماوي، محمد عبد الفتاح، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة). القاهرة: مكتبة الحرية، 2008.
- 7) وزير، عبد العظيم، الحوكمة القاهرة: دراسات وبيحوث التنمية الإدارية (البوابة الإلكترونية لمحافظة القاهرة)، (ب س ن). ص13 .
- 8) سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدار الجامعية ' 2008. خنفر، سليم محمد، والسرابي، علاء حسين، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم. ط1، عمان: دار جرير، 2011.
- 9) سرحان، نائل موسى محمود، مبادئ إدارة الفنادق. عمان: دار غيداء، 2011.
- 10) خنفر، سليم محمد، والسرابي، علاء حسين، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم. ط1، عمان: دار جرير، 2011.
- 11) خضر، أحمد علي، حوكمة الشركات. ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2012.

ثانيا: المذكرات:

- (12) عبد العزيز، خيرة، دور المجتمع المدني في ترقية الحكم الراشد نموذج المنطقة العربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2007/2006.

ثالثا: الملتقيات العلمية:

- (13) أحمد عبد الرزاق، هتوف، أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة. المؤتمر السنوي 12 حول: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 8-10 سبتمبر 2012.
- (14) الطائي، منى حيدر عبد الجبار، الحكمانية في المنظمات العامة (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق). الصادرة عن المؤتمر السنوي 12 حول: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 8-10 سبتمبر 2012.
- (15) بوعافية، محمد الصالح، (الحكم الراشد ومستقبل الإدارة المحلية في الجزائر)، الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، المنعقد يومي 12/13 ديسمبر 2010، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر.
- (16) حيدر، منى، (الحكم الراشد ومستقبل الإدارة المحلية في الجزائر)، الملتقى الوطني حول: إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، المنعقد يومي 12/13 ديسمبر 2010، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر.
- (17) شلالي، عبد القادر، وعبد القادر عوينان، مداخلة بعنوان: الواقع السياحي في الجزائر وآفاق النهوض به في مطلع 2025 ضمن المحور الثالث: واقع السياحة في الجزائر وسبل ترقيته، ضمن الملتقى العلمي الوطني: السياحة في الجزائر واقع وآفاق. يومي 11-12 ماي 2010، معهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي آكلي محند أولحاج بالبويرة.

ثالثا: القوانين والمراسيم:

18) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 01/99 المؤرخ في 03 مارس 1999 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 12/85 المؤرخ في 26 يناير 1985، الذي يحدد الأعمال الفندقية والسياحية وينظمها.

19) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06/06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، الجزائر ، 2006/03/12 .

رابعاً: المقالات والدوريات:

20) ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. 2009 .

21) وزارة السياحة الجزائرية، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، برنامج الأعمال ذات الأولوية، 2008.

22) وزارة السياحة والصناعات التقليدية، تطور قطاع السياحة العشرية، 203/2004. وزارة التجارة.

كتب باللغة الأجنبية:

- 23) DONALD J. JOHNSTON. OECD « **principale of corporate governance** », paris odex , 2008 .
- 24) Rachel M.Gisselquist , **Good governance as a concept, and whay This matters for development policy**. United nations university, paper NO30, 2012.
- 25) The World Bank, **Governance and Development**, The World Bank Publication, Washington, D.C. 1992, p. 1
- 26) UNITED NATION « **Economic and social commission for Asia and Pacific** » Asia social science (what is good Governance ?) ,vol 10 No 12-2014.
- 27) UNITED NATIONAL : Development programme UNDP، « **governance for sustainable humane developmente** », 1997
- 28) UNDP « **characteristics of good governance** ». governance for sustainable humane development programme.1997.

29) Ministère de l'aménagement du territoire . **de l'environnement**
et du tourisme. S.D.T. 2025.

المواقع الإلكترونية:

1. جريدة الفجر: وزيرة السياحة تعترف قطاع السياحة في الجزائر يسجل عجزا كبيرا،

www.alfadzv.com

07/05/2015، على الرابط:

2. زغدار أحمد، إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية، على الرابط:

www.biskra.dz.

3. تقرير دوينغ بزنس على الرابط:

www.aps.dz.

ملحق رقم (01)

المقابلة:

تم الاعتماد في الدراسة على أداة البحث *المقابلة* التي تمت مع مدير الفندق السيد: عبد الرحمان سباطة وعمال الاستقبال ومسؤول الغرف، الأسئلة التي تم طرحها هي:

- 1) يخضع فندق الطاسيلي لقانون خاص في التسيير أو لقانون عام؟ وما تصنيفه؟
- 2) هل هناك جهة تمويل مشاريع الفندق؟ أو هل يعتمد على التمويل الذاتي؟
- 3) في حالة وقوع مشكلة هل هناك جهاز للمحاسبة في الفندق؟ وهل يتم مساءلة العمال في هذه الحالة؟
- 4) هل يتم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات؟.
- 5) حول الإفصاح والشفافية ما مدى الفندق يقدم معلومات للمواطنين ووسائل الإعلام؟.
- 6) من خلال ما يمتلكه الفندق هل تمكنه من أن يكون فندق منافس للفنادق الأخرى محليا؟.
- 7) حول مدى الفصل بين الملكية والإدارة في الفندق التاسيلي؟.
- 8) هل يتم العمل في الفندق كفريق عمل واحد يتخذ قرارات جماعية؟.
- 9) هل هناك نظام لتوزيع الوظائف والمسؤوليات في الفندق ؟.
- 10) هل تحرص إدارة الفندق على رفع مستوى التأهيل العلمي والعملية للعاملين من خلال التدريب المستمر مما كفاءتهم ويزيد المنافسة؟ وهل يتم تدريبهم على كيفية استخدام تكنولوجيات مستحدثة مما يواكب التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال؟.
- 11) هل الفندق يعتبر العمال شريك إستراتيجي في إعداد الخطة الإستراتيجية للفندق؟ وهل يتم معاملتهم كمورد ورأسمال بشري يحقق الربح ويكسب ميزة تنافسية للفندق؟.

(12) هل توجد ثقافة سياحية لدى العمال والزبائن بما يساعدهم على فهم أهمية الفنادق

في المجتمع؟

(13) هل يقوم الفندق بتقديم خدمات إضافية للزبون خلافا لم تقدمه الفنادق الأخرى؟..

(14) هل تعمل الإدارة الفندقية على مطابقة الخدمة المقدمة مع المعايير الدولية؟ وهل

لديها رؤية مستقبلية في سبيل ترشيد إدارة الفندق؟.

فهرس الموضوعات

	شكر وتقدير
	إهداء
1	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الفندقية.
10	المبحث الأول: مفهوم الحوكمة
10	المطلب الأول: تعريف الحوكمة
11	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة
13	المطلب الثالث: فواعل الحوكمة (مكوناتها)
14	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الحوكمة
15	المبحث الثاني: مفهوم الفنادق والخدمات الفندقية
16	المطلب الأول: تعريف الفنادق والخدمات الفندقية
18	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للفنادق
21	المطلب الثالث: أنواع الفنادق وتصنيفاتها
23	المطلب الرابع: أبعاد العمل الفندقي
25	المطلب الخامس: أهداف الفنادق وأهميتها
27	المبحث الثالث: مفهوم الحوكمة الفندقية
27	المطلب الأول: تعريف الحوكمة الفندقية
28	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات في الفنادق
29	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بالحوكمة الفندقية
30	المطلب الرابع: دور الحوكمة الفندقية
33	خلاصة الفصل الأول
35	الثاني: واقع الحوكمة الفندقية في الجزائر (دراسة حالة فندق الطاسيلي بولاية ورقلة)
35	المبحث الأول: القطاع الفندقي في الجزائر
35	لمطلب الأول: إمكانيات وخصائص السياحة الفندقية في الجزائر
37	المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسات الفندقية في الجزائر
38	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية في الجزائر
40	المطلب الرابع: الاهتمام بترشيد الفنادق الجزائرية
41	المبحث الثاني: دراسة حالة فندق الطاسيلي بورقلة
41	المطلب الأول: تعريف فندق الطاسيلي وهيكله التنظيمي
42	المطلب الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة في فندق الطاسيلي

44	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الحوكمة الفندقية في الجزائر	
45	المطلب الرابع: معوقات الحوكمة الفندقية في الجزائر	
47	المطلب الخامس: نحو إستراتيجية مستقبلية لترشيد وعصرنة الفنادق الجزائرية	
51	خلاصة الفصل الثاني	
53	الخاتمة	
58	قائمة المراجع	
63	قائمة الأشكال	
67	الفهرس	

قائمة الأشكال والملحق:

الصفحة	الموضوع
ص 19	الشكل رقم 01 هيكل تنظيمي للفنادق الكبيرة
ص 20	الشكل رقم 02 هيكل تنظيمي للفنادق الصغيرة
ص 25	الشكل رقم 03 مخطط أبعاد العمل الفندقي
ص 27	الشكل رقم 04 مخطط أهداف المجموعات ذات الصلة بالفندق
ص 42	الشكل رقم 05 هيكل تنظيمي لفندق الطاسيلي
ص 48	الشكل رقم 06 جدول خطة الأعمال السياحية للآفاق 2015

ملخص الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوع الحوكمة الفندقية في الجزائر من خلال دراسة لواقع الحوكمة الفندقية في فنادق ورقلة الطاسيلي كنموذج، وذلك عبر تحديد دور الحوكمة في تحسين أداء الفنادق وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية في محاولة لاختبار إشكالية الدراسة: فيما تتمثل الحوكمة الفندقية؟ وما واقعها في فنادق الجزائر فندق التاسيلي؟.

وخلصت الدراسة إلى أن الجزائر لم تصل بعد إلى تطبيق الحوكمة الفندقية بشكل كبير رغم الجهود المبذولة في سبيل تطوير هذا القطاع بسبب العوائق التي تحول دون تحقيقها كالفساد الإداري وضعف الرقابة على الخدمات المقدمة وعدم مطابقتها للمعايير الدولية. ولكن هذا لا ينفي أن الدولة لا تقدم جهود في سبيل تطبيق الحوكمة الفندقية من خلال وضع إستراتيجيات ومخططات على المستوى القصير والمتوسط والطويل وتبني إستراتيجية متينة ورشيده في سبيل ذلك.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الفنادق، الحوكمة الفندقية، الميزة التنافسية، الجودة، فندق التاسيلي،

Summary of the study in English:

This study addresses the subject of governance in Algeria through a study of the reality of governance in Ouargla hotels Tassili as model by defining the role of governance in improving the performance of hotels and enhance their competitiveness in global markets in an attempt to test the problematic study: is corporate governance? And reality in Algeria Hotels Hotel Tassili?.

The study concluded that Algeria is yet to implement governance Hotel greatly despite the efforts made to develop this sector because of obstacles to their achievement as corruption and poor oversight to services and non-conformity to international standards. But this does not mean that the State does not provide for the application of governance through the hotel developing strategies and plans at short, medium and long term and build a solid and rational strategy.

Keywords: governance, hotels, hotel governance, Competitive advantage, quality, hotel Tassili .

résumé de l'étude :

Cette étude aborde le sujet de la gouvernance en Algérie à travers une étude de la réalité de la gouvernance dans les hôtels de Ouargla Tassili comme modèle en définissant le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance des hôtels et d'améliorer leur compétitivité sur les marchés mondiaux dans une tentative de tester la problématique étude : est la gouvernance d'entreprise ? Et la réalité en Algérie Hôtels hôtel Tassili?.

L'étude a conclu que l'Algérie est encore à mettre en œuvre la gouvernance hôtel grandement malgré les efforts déployés pour développer ce secteur en raison des obstacles à leur réalisation comme la corruption et de mauvaise surveillance de services et la non-conformité aux normes internationales. Mais cela ne signifie pas que l'État ne prévoit l'application de la gouvernance par le biais de l'hôtel développe des stratégies et des plans à court, moyen et long terme et bâtir une stratégie solide et rationnelle.

Mots clés : gouvernance, Hôtels, gouvernance d'entreprise, avantage concurrentiel, qualité, Tassili, .