تاريخ الإرسال: 2018/08/17 تاريخ القبول:2018/09/27

دور التغيير التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي –ولاية سكيكدة انموذجا–

(The Role of Organizational Change in Reducing the Obstacles of Foreign Tourism Investment)

أمال يوب إكرام بودبزة
amalyoub@yahoo.fr boudebza.ikram@gmail.com
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التغيير التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي، باعتباره مصدرا للتمويل الخارجي ووسيلة للنهوض بقطاع السياحة والمساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني، حيث اعتمدنا ولاية سكيكدة نموذجا وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار السياحي الأجنبي بالجزائر ضعيف لا يرقى إلى مستوى الطموحات رغم الجهود المبذولة، حيث يواجه العديد من المعوقات أهمها: كثرة الإجراءات الإدارية وانتشار الفساد والبيروقراطية؛ جملة القوانين الاستثمارية التي لا تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية. ويظهر دور التغيير التنظيمي في مدى مساهمته لجذب الاستثمار الأجنبي من خلال تدريب الأفراد وإكسابهم قدرات علمية واستخدام وسائل الاعلام والاتصال للترويج السياحي، بالإضافة إلى سن قوانين استثمارية جديدة تشجع المستثمرين الأجانب وهذا ما تعتمده ولاية سكيكدة في اطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، الاستثمار السياحي، معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي، نموذج ولاية سكيكدة.

Abstract:

This study aims to clarify the role of organizational change in reducing the obstacles of the investment of foreign tourism, as a source of external financing and a means to promote the tourism sector and to contribute to the advancement of the national

economy, where we adopted skikda state as a model. This study found that the investment of foreign tourism in Algeria is weak and not up to the level of ambition despite the efforts exerted, as many obstacles are encountered: the proliferation of administrative procedures and the spread of corruption and bureaucracy; the total investment laws that are not conducive attracting foreign investment. The role of organizational change is reflected in the extent of its contribution to attracting foreign investment through the training of individuals and their scientific abilities and the use of media and communication to promote tourism, in addition to the enactment of new investment laws that encourage foreign investors and that is what skikda adopts under the guideline configurable for tourist initialization.

Key Words: organizational change, tourism investment, Impediments to foreign tourism investment, skikda model

مقدمة:

مما لا شك فيه أن النشاط السياحي يمثل موردا اقتصاديا هاما للنهوض بالاقتصاد الوطني خاصة في ظل تراجع قطاع المحروقات، ونظرا لامتلاك الجزائر الكثير من مقومات الجذب السياحي وتعاظم دور الاستثمار السياحي على جميع الأصعدة، فإن الأمر يدفعنا لضرورة بل وحتمية التفكير في التوجه نحو الاستثمار الأجنبي باعتباره أحد المحركات الأساسية للتنمية في كل اقتصاديات العالم، باعتباره مصدرا من مصادر التمويل الخارجي لمساهمته في تحقيق التنمية ونقل التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، والمساهمة في تراكم رأس المال ورفع كفاءة رأس المال البشري.

والجزائر من الدول التي تحاول جذب الاستثمار الأجنبي والظفر بمزاياه، إلا أنه ورغم الإمكانيات السياحية والتسهيلات المالية والحوافز التي توفرها الدولة للمستثمرين يبقى الاستثمار الأجنبي في قطاع السياحة لا يبعث على التفاؤل، بسبب الحواجز والعراقيل التنظيمية، البشرية، المادية التي تعيق طريقه.

ومن هذا المنطلق وجب على الجزائر إعادة النظر في عملية تسيير الاستثمارات السياحية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتهيئة بيئة الاستثمار، وهذا ببعث أساليب ومناهج عمل جديدة أثبتت فعاليتها من قبل. والعراقيل التي تواجه الاستثمار الأجنبي تعود

بالدرجة الأولى إلى إتباع النظام التقليدي في الإدارة، وأمام التغييرات والتطورات التكنولوجية والإدارية أصبح من الضروري اللجوء إلى التغيير التنظيمي للتحول بالمؤسسات السياحية إلى وضع مستقبلي أفضل، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، عملياتها ومهامها، هياكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين والإجراءات المنظمة والتقنيات المستخدمة لتفعيل سبل جذب الاستثمار الأجنبي.

الإشكالية: وتكمن مشكلة البحث في معرفة دور التغيير التنظيمي في تهيئة المناخ الاستثماري، وجذب الاستثمار الأجنبي والحد من معوقاته. ويمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي: **كيف يمكن للتغيير التنظيمي أن يساهم في جذب الاستثمار الأجنبي والحد من معوقاته بولاية سكيكدة؟** وقصد الإجابة على التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة، نورد الأسئلة الفرعية التالية:

– ما المقصود بالتغيير التنظيمي والاستثمار السياحي الأجنبي؟

– ما هي المعوقات التي تواجه الاستثمار السياحي الأجنبي في ولاية سكيكدة؟

– كيف يمكن للتغيير التنظيمي أن يحد من معوقات الاستثمار الأجنبي في ولاية سكيكدة؟

أهمية وأهداف الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على معوقات الاستثمار الأجنبي في الجزائر ودور التغيير التنظيمي كآلية للحد منها وجذب الاستثمار الأجنبي. وتكتسب الدراسة أهميتها من الدور الفعال الذي يلعبه الاستثمار السياحي في النهوض بقطاع السياحة والاقتصاد الوطني باعتباره مصدرا من مصادر التمويل الخارجي. كما تهدف الدراسة إلى:

- إبراز المفاهيم النظرية للتغيير التنظيمي والاستثمار السياحي الأجنبي؛
- كشف العلاقة بين التغيير التنظيمي واستقطاب الاستثمار الأجنبي؛
- تنبيه القائمين على قطاع السياحة في الجزائر، وخاصة ولاية سكيكدة بضرورة انتهاج التغيير التنظيمي كأداة لجذب الاستثمار الأجنبي والحد من معوقاته؛

- التوصل إلى جملة من المقترحات الكفيلة بتحسين وتهيئة المناخ للاستثمار الأجنبي في الجزائر.

منهج البحث:

لدراسة هذا الموضوع فيما يتعلق بالجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظريا، وذلك بالاعتماد على طريقة البحث المكتبي من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء به الأدب النظري من كتب ورسائل جامعية ودوريات علمية حول مفهومي التغيير التنظيمي والاستثمار السياحي الأجنبي. أما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحثون على تحليل واقع الاستثمار الأجنبي بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية السياحة ودور التغيير التنظيمي في الحد من معوقاته بولاية سكيكدة كنموذج للدراسة.

خطة البحث:

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته تم تقسيمه إلى المحاور التالية:

أولا: الإطار النظري للتغيير التنظيمي ودوره في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي.

ثانيا: واقع الاستثمار السياحي الأجنبي بولاية سكيكدة.

ثالثا: النتائج والتوصيات

أولا: الإطار النظري للدراسة

1. عموميات حول التغيير التنظيمي

1.1. تعريف التغيير التنظيمي

تباينت تعريفات التغيير التنظيمي بتباين الزاوية التي يتم تعريفه منها، حيث يعرف بأنه "عبارة عن تغيير موجه، مقصود، هادف وواع يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل"[(1)]. ويتضح من التعريف أن التغيير التنظيمي يهدف لتكييف المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي للتحول بها إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي. كما يعرف أيضا بأنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل،

وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها"[2]. ويعرف كذلك بأنه "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجيات تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق"[3]. وركز هذا التعريف على جانبين أساسيين وهما الجانب الإنساني بالتغيير في ثقافة الأفراد، المعتقدات والسلوك، والجانب التنظيمي المتعلق بالهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة.

واستنادا إلى ما سبق؛ يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه عملية إدارية مخططة وهادفة على المدى الطويل لتحسين أداء المؤسسة، بالتركيز على ثقافة الأفراد وسلوكياتهم، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة في العمل، لتحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية والتحول بها إلى وضع مستقبلي أفضل من وضعها الحالي.

2.1. أهداف التغيير التنظيمي

إن المؤسسات تعمل على تخطيط ودراسة التغيير من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي نوجزها في النقاط التالية[4]:

– التخلص من الركود التنظيمي، البيروقراطية، الفساد الإداري، الروتين... الخ؛

– إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمؤسسة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المؤسسة اللازمة لإنجاح التغيير التنظيمي؛

– مساعدة الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي؛

– تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية وزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب؛

– تكوين فريق إداري أكثر كفاءة ومرونة وتنمية معارف ومهارات الموظفين وتحسين أنماطهم السلوكية؛

– تحسين رؤية المؤسسة وسمعتها والعمل على بناء محيط متقبل للتغيير والتطوير والإبداع.

3.1. حاجة المؤسسات إلى التغيير التنظيمي

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة معرضة للعديد من التغييرات والمستجدات والضغوطات التي تحتم عليها القيام بعملية التغيير التنظيمي، وقد تكون هذه الأسباب داخلية أو خارجية كما يلي:

- **الأسباب الداخلية:** وهي المسببات الناشئة من داخل المؤسسة ومن بينها[5]:

– توجهات القادة نحو التغيير لإحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد والمؤسسة عبر تحفيز العاملين وتحسين مناخ العمل وكسب تعاونهم أثناء عملية التغيير؛

– نمو المؤسسات يفرض عليها ضغوطا لمراجعة أساليب إدارتها، فانضمام أفراد جدد ينتج حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة؛

– طموحات الموظفين وحاجاتهم يعد دافعا أساسيا لإحداث التغيير التنظيمي خاصة مع رغبتهم في التجديد؛

– كثرة المشاكل الداخلية كانخفاض الحالة المعنوية للموظفين، كثرة الشكاوي وشدة الإجراءات التأديبية، تفشي ظاهرة اللامبالاة والهروب من أداء الواجب بالإضافة إلى الروتين وعدم التطوير وضعف الإبداع.

- **الأسباب الخارجية:** وتلعب هذه المسببات دورا كبيرا في التغيير التنظيمي وذلك نظرا للتغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمؤسسة ومن أهمها[6]:

– التطورات التكنولوجية السريعة وتوجه المؤسسات لتبني سياسة الإدارة الالكترونية يفرض عليها ضرورة التغيير حتى تتمكن من البقاء والمنافسة والتكيف مع متطلبات الإدارة المعاصرة؛

– القوى السياسية والقانونية والتي تفرض ضغوطا على المؤسسات لإعادة النظر في الكثير من التنظيمات وأساليب التشغيل نظرا لتغير القوانين والأنظمة كإصدار تشريعات حكومية جديدة خاصة بالحد الأدنى للأجور؛

– ضغوطات الجمعيات والاتحادات لتحسين ظروف العمل وأجور الموظفين وكذلك تغير نظرة المواطن تجاه الموظف من عنصر غير مرغوب فيه إلى عنصر مسخر لخدمته؛

– التطورات الاقتصادية التي يشهدها النظام الاقتصادي العالمي تؤثر في أساليب وأنماط الإدارة من المركزية والنظم البيروقراطية إلى أنظمة أكثر مرونة.

4.1. أبعاد التغيير التنظيمي:

ليس هناك اتفاق بين الكتاب حول مجالات التغيير التنظيمي، لكن يمكن حصرها في ثلاث مجالات رئيسية وهي:

– **التغيير في الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم عناصر التغيير التنظيمي باعتباره أهم عنصر في المؤسسة، وذلك من خلال تفهم وإدراك سلوكاتهم وشخصياتهم والعمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة، فالتغيير على مستوى الأفراد يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب(7). ويشمل ناحيتين وهما(8): التغيير المادي للأفراد ويتمثل في الاستغناء عنهم أو إحلال بعضهم محل بعض؛ التغيير النوعي للأفراد برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل سلوكهم من خلال برامج التدريب والتنمية البشرية ونظم المكافآت.

– **التغيير في التكنولوجيا:** وفيه تركز المؤسسة على إعادة تركيب وتدفق العمل وأساليبه وطرقه والوسائل المستخدمة في أداء العمل، وإدخال معدات وأدوات وأساليب تكنولوجية حديثة بغرض تخفيض التكاليف والالتزام بالمواعيد مع الزبائن. مما يمكن المؤسسة من احتلال الصدارة أو البقاء في المنافسة، ويوفر على الأفراد الجهد والوقت ويحقق للمؤسسة أهدافها. حيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل فالآلة الجديدة قد تغني عن مجموعة من العمال يقومون بالعمل وتختصره الآلة لوحدها، يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن عدد من العاملين(9).

– **التغيير في الهيكل التنظيمي:** ويتم التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال إحداث تغييرات أو تعديلات في علاقات السلطة، طبيعة الوظيفة، إعادة توزيع الاختصاصات، إعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة ونطاق الإشراف، وقد تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات أخرى تدخل في نطاق التغيير في الهيكل التنظيمي كتغيير نظام العوائد والمكافآت أو نظام تقييم الأداء والرقابة(10).

2. الاستثمار السياحي الأجنبي ومعوقاته في الجزائر

1.2. مفهوم الاستثمار السياحي الأجنبي

يعتبر الاستثمار السياحي الأجنبي مفهوما مركبا من الاستثمار السياحي والاستثمار الأجنبي، وبناء عليه وحسب ما تقتضيه منهجيات البحث العلمي ينبغي أولا التفصيل في كل منهما على حدة ثم ضبط المصطلح الكلي.

عموما يعرف الاستثمار كمصطلح بأنه عملية تهدف إلى تخصيص جزء من الأموال وتوظيفها في مجال معين من أجل تحقيق قيمة مضافة سواء على المدى المتوسط أو الطويل. أما الاستثمار السياحي فيشير إلى "ذلك النشاط الخدمي المرتبط بالميادين المتعلقة بالنشاط السياحي بداية بالفندقة إلى تنظيم الأسفار مرورا بوسائل الترفيه والتنزه والخدمات الإضافية المرتبطة بها"[11]. كما يمكن تعريفه بأنه "توظيف الأموال من أجل خلق رأس المال المادي من أجل تطوير قطاع السياحة كبناء الفنادق والمنتجعات السياحية وتدريب وتحسين مستوى العمال التابعين لقطاع السياحة من أجل خلق قيمة مضاعفة لقطاع السياحة"[12].

وعليه يمكن تعريف الاستثمار السياحي بأنه كل نشاط يخلق قيمة مضافة في مجال السياحة كإقامة منشآت سياحية من فنادق ووكالات السياحة والأسفار والمنتجعات في المناطق السياحية، من أجل تطوير وتحسين المنتج السياحي وتحقيق التنمية السياحية.

أما الاستثمار الأجنبي كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فهو "ذلك الاستثمار القائم على أساس تحقيق علاقات اقتصادية دائمة مع المؤسسات. لاسيما ذلك الاستثمار الذي يعطي إمكانية التأثير الحقيقي على إدارة المؤسسات باستخدام الوسائل الآتية: الاستثمار عبر إنشاء مؤسسة جديدة، فرع...الخ؛ المساهمة في مؤسسة جديدة أو قائمة على أن لا تقل نسبة المساهمة عن 10%، إقراض طويل الأجل[13]. فهو عبارة عن تلك الاستثمارات التي يمتلكها ويديرها المستثمر الأجنبي داخل الدولة المضيفة من خلال إقامة مشاريع يملكها المستثمر الأجنبي إما كليا أو بصفة مشتركة، ويأخذ عوائدها بعد دفع نسبة من هذه العوائد ضمن شروط يتفق عليها

مع الدولة المضيفة[14]. وعليه فإن الاستثمار الأجنبي هو تلك المشاريع التي يمتلكها ويديرها مستثمر أجنبي سواء لملكيته الكاملة أو باشتراكه في رأس المال بما يمكنه من المشاركة في الإدارة.

واستنادا إلى ما سبق؛ يمكن أن نعرف الاستثمار السياحي الأجنبي بأنه ذلك النشاط الذي ينتج عنه قيمة مضافة في مجال السياحة، من خلال الاستثمارات التي يقوم بها الأجانب داخل الدولة المضيفة، سواء بمشاريع يمتلكها كليا أو بصفة مشتركة، ويكون هذا الاستثمار إما بشكل مباشر في القطاع السياحي كبناء الفنادق والمدن السياحية ووكالات السياحة والأسفار، أو بطريقة غير مباشرة في القطاعات الأخرى المكملة للقطاع السياحي كتشييد طرق وبناءات ومطارات...الخ.

2.2 أهمية الاستثمار السياحي الأجنبي:

تكمن أهمية الاستثمار السياحي الأجنبي في النقاط التالية[15]:

– الاستفادة من الخبرات الإعلانية والتسويقية وقنوات الاتصال التي يمتلكها المستثمر الأجنبي مع الأسواق العالمية مما يؤدي إلى تسويق المنتجات السياحية والصناعات التقليدية، وبالتالي قيام العديد من الصناعات التي تمد المشروع الأجنبي باحتياجاته؛

– الاستثمار الأجنبي يعد علاجا للظواهر السلبية (هجرة الأدمغة ورؤوس الأموال) من خلال إبقاء هذه العوامل الإنتاجية للعمل مع المستثمر الأجنبي في الداخل؛

– إضافة الاستثمارات الأجنبية إلى التكوين الرأسمالي للبلد المضيف يعوض نقص المدخرات، فضلا عن أنها قد تساهم في معالجة الخلل الهيكلي لاقتصاد البلد المضيف إذا ما توجهت نحو مشاريع البنى التحتية لبناء اقتصاد حديث ومتطور[16]؛

– توفير الفرصة للعمالة المحلية لرفع مستواها من خلال العمل مع المستثمرين الأجانب، مما يكسبهم المهارات التقنية الحديثة من خلال استخدام المؤسسات الأجنبية لأحدث أساليب العمل والتدريب.

3.2. معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي:

رغم الجهود التي بذلتها الجزائر بهدف عصرنة وتطوير قطاع السياحة وتشجيع الاستثمار فيه، من خلال مجموعة من القوانين إلا أن الواقع يظهر العديد من النقائص

والمعوقات التي تحول دون الارتقاء بالاستثمار السياحي الأجنبي للنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، ومن بين المعوقات نجد[17]:

أ. المعوقات الإدارية والتنظيمية: تعد المعوقات الإدارية والتنظيمية أحد الكوابح الرئيسية والتي تؤثر سلبا في التوجه الاستثماري للمشاريع وتؤدي إلى صعوبة تسجيل وترخيص المشروعات السياحية ومنها:

– كثرة الإجراءات الإدارية وانتشار البيروقراطية تؤدي إلى الفساد الإداري الذي ينطوي على إخلال الموظف بواجبات وظيفته أو القيام بأعمال محرمة عليه عن قصد رغم علمه بتعليمات عمله بالمؤسسة، وذلك إما نتيجة الإهمال أو بقصد تعطيل العمل أو بهدف تحقيق مكسب خاص حينما يقبل الفرد الرشوة أو يطلبها من الآخرين؛ وترتيب الجزائر ضمن مؤشر الشفافية يدل على توسع رقعة الفساد من سنة إلى أخرى وهو ما يدل على فشل كل الجهود لمواجهته؛

– يعد الإطار القانوني والتشريعي للاستثمار السياحي من العوامل المؤثرة في الاستثمار الأجنبي فكثرة القوانين وتضاربها وغموضها؛ بالإضافة إلى القيود على تملك الأراضي والعقارات؛ عدم استقرار قوانين الاستثمار؛ إضافة إلى عدم تناسب هذه القوانين مع التطورات والأوضاع والمستجدات العالمية؛

– تعقد وبطء الإجراءات الإدارية بالإضافة إلى الإجراءات الجمركية؛

– غياب هيئة مكلفة بإدارة وتنظيم الاستثمارات الأجنبية فقط؛

– صعوبة توفير الخدمات الأساسية للمستثمرين (الماء، الكهرباء، خطوط الهاتف، الصرف الصحي...).

ب. المعوقات السياسية والأمنية: يعد الاستقرار السياسي والأمني الركيزة الأساسية لنمو الاستثمارات المحلية والأجنبية، والوضع السياسي والأمني الحرج الذي شهدته الجزائر أدى إلى تراجع التدفقات الاستثمارية الأجنبية، وعلى الرغم من الانفراج السياسي والأمني في السنوات الأخيرة إلا أن المستثمرين الأجانب لا يزالون في خيفة من البيئة السياسية والأمنية في الجزائر.

ج. المعوقات الاقتصادية: عدم الاستقرار الاقتصادي وعدم وضوح التوجهات الحكومية تجاه الاستثمار ؛ قلة البنى التحتية والمرافق الأساسية اللازمة لعملية الاستثمار السياحي، حيث لا تمتلك الجزائر شبكة نقل متطورة على مختلف مناطق البلد. مما يشكل عائقا أمام جلب الاستثمارات السياحية المحلية والأجنبية والتي تعد شريان الاقتصاد السياحي.

د. المعوقات الثقافية: وتتمثل المعوقات الثقافية في النقاط التالية:

– عدم وجود وعي ثقافي بأهمية الموروثات الثقافية والاجتماعية للبلد المضيف، بالإضافة إلى ضعف الثقافة السياحية للأفراد في التعامل مع السائح الأجنبي إذ يجب أن يعامل على أنه ضيف كريم يختلف في العادات والتقاليد؛

– ضعف أو عدم إشراك المجتمع المحلي في عملية الاستثمار السياحي الأجنبي خاصة تلك التي تتم في المواقع والمباني التاريخية الموجودة في البلد؛

– عدم الانفتاح على الاستثمار الأجنبي نتيجة تراكمات الفترات الاستعمارية وكذلك بعض العادات والتقاليد والتي تكون غير مشجعة على الاستثمار الأجنبي؛

– إهمال الصناعات التقليدية التي تجذب السائح الأجنبي الذي يعتبر المروج الأول للاستثمار الأجنبي؛

– ضعف تكنولوجيا الإعلام في التسويق للمنتج السياحي (عجز في تسويق وجهة الجزائر: ضعف الاتصال الداخلي والخارجي وضعف في التعاون بين مختلف القطاعات والشركاء في قطاع السياحة، عجز في الإعلام والاتصال الإيجابي مما أدى إلى ظهور مشكل حقيقي خاص بالصورة والتسويق، انعدام أدوات للإعلام والسهر الاستراتيجي على النشاط السياحي، وسائل ترفيه متآكلة وغير مؤهلة لا تتماشى مع تقنيات الاتصال الحديث، غياب أنشطة إعلامية).

هـ. المعوقات البشرية: محدودية العنصر البشري ونقص المهارات بالمستويات المطلوبة مما يعرقل الاستفادة من التطور التقني وإمكانية استخدام الأدوات والآلات بفاعلية، ومعلوم أن المؤسسات الاستثمارية تسعى غالبا إلى الوصول إلى القدرة التقنية الابتكارية، وبذلك أصبح كل من التقنية والابتكار عاملا حاسما في جذب الاستثمار الأجنبي[18]؛

و. مشكلة العقار السياحي: يواجه المستثمرين صعوبات حقيقية في الحصول على قطع الأراضي وذلك من أجل إنشاء المرافق السياحية الأساسية من فنادق ومراكز سياحية، وذلك لمحدودية العرض في حين توجد مساحات واسعة غير مستغلة بالإضافة إلى التلاعبات وعمليات المضاربة في العقار، فعلى الرغم من الإجراءات المتخذة والتي حاولت تشجيع الاستثمار وبالأخص الاستثمار الأجنبي إلا أن ذلك لم يحد من المشكلة(19)؛

كل هذه المعوقات تحول دون الاستثمار الأجنبي وتضعفه كثيرا في القطاع السياحي، لذلك يجب العمل على تحسين الاستثمارات الأجنبية في القطاع باعتماد سياسة التغيير التنظيمي.

3. دور التغيير التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي

تنمو الاستثمارات الأجنبية نتيجة للتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة العالمية في مختلف المجالات، وأصبح الاستثمار لا يقتصر على البحث عن الأسواق والموارد الطبيعية بل يشمل المؤسسات الفندقية والوكالات السياحية. الأمر الذي يدفع بالدول إلى ضرورة تهيئة المناخ الاستثماري من أجل مواكبة هذه التغيرات وجذب الاستثمار الأجنبي ، ولعل التغيير التنظيمي يعد الأسلوب الإداري والمنهج العلمي الأنسب لتنمية قطاع السياحة واستقطاب المستمرين الأجانب.

أ. دور التغيير في الأفراد في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي: إن جذب مزيد من الاستثمار الأجنبي يعتمد على العنصر البشري بشكل شبه كلي، لذا فالتغيير في الأفراد يعتبر أمرا ضروريا وحتميا من أجل جذب الاستثمارات الأجنبية في قطاع السياحة. وذلك من خلال إخضاع العاملين في القطاع السياحي إلى دورات تدريبية وتكوينية تعمل على تطوير مهاراتهم وإكسابهم قدرات علمية وكفاءات جديدة، وتوعية أفراد المجتمع والتغيير من سلوكياتهم ويتم ذلك من خلال:

– تهيئة الأفراد للتعامل مع المستثمر الأجنبي وبالتالي توفير إدارة كفؤة على دراية بشؤون الاستثمار واعتماد معايير الكفاءة عند التعيين والترقية؛

– محاولة إرساء قيم وعادات جديدة وتوعية الموظفين وأفراد المجتمع بأهمية القطاع السياحي، ودور الاستثمار الأجنبي في النهوض بالسياحة وبالتالي المساهمة في الاقتصاد الوطني؛

– توعية أفراد المجتمع بأهمية السياحة وذلك من خلال إيجاد صناعة سياحية راقية وكذا تمكين المجتمع من معرفة قيمة ما يحيط به، وبالتالي المحافظة على المنشآت السياحية والعمل على تقديم أفضل صورة لجذب الاستثمار الأجنبي[20]؛

– توفير القدرات العلمية والكفاءات والمتخصصين مما يمثل حافزا للمؤسسات الاستثمارية العالمية من أجل اختيار الجزائر كمكان لتوظيف أموالها وفتح فروع لها، وذلك لأنه من السهل تدريب العمال والمتخصصين ذوي التعليم الجيد وإيصالهم إلى أعلى مستوى في مدة أقل من العمال والمتخصصين ذوي التعليم المنخفض[21].

ب. دور التغيير في التكنولوجيا في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي: يجب الاستثمار في تطورات وسائل الاتصال والنقل من خلال توفير بنية تحتية متطورة تدعم شبكة الاتصالات والاستفادة منها في عملية جذب الاستثمار الأجنبي للجزائر، وذلك من خلال:

– استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة للتعريف بالمناطق السياحية في الجزائر؛

– استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال للترويج وخلق بيئة ملائمة للاستثمار بالتركيز على المقومات الطبيعية والتاريخية للجزائر لجذب الاستثمار الأجنبي؛

– توظيف وسائل الإعلام الحديثة في مجال نظم المعلومات السياحية، وتوفير المعلومات وتحديثها ليستفيد منها المستثمر الأجنبي؛

– استخدام التسويق الالكتروني للتسويق للوجهات السياحية بالجزائر؛

– توفير وسائل النقل الحديثة والمتطورة (الجوية، البحرية والبرية).

ج. دور التغيير في الهيكل التنظيمي في الحد من معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي: وذلك من خلال إحداث تغييرات جوهرية وإعادة تصميم مهام ووظائف وعلاقات تنظيمية متعلقة بالاستثمار الأجنبي وقطاع السياحة بالاعتماد على[22]:

– ثبات ومرونة التشريعات التي يعمل في ظلها الاستثمار الأجنبي في قطاع السياحة لتساعد على الاستقرار وتوليد الثقة والاطمئنان لدى المستثمرين الأجانب؛

– الإيفاء بالاتفاقيات بين الجزائر والمؤسسات الأجنبية لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية في مجال السياحة؛

– مراجعة قانون الاستثمار السياحي لتوضيح وإزالة الغموض لتسهيل إجراءات الاستثمار الأجنبي في قطاع السياحة؛

– وضوح السياسة الجمركية واستخدامها كحافز لتشجيع الاستثمار الأجنبي؛

– الاعتماد على نظام معلومات فعال لتوفير المعلومات الخاصة بمناطق الجذب السياحي باعتبارها العصب الرئيسي للتخطيط السياحي، مما يسمح للقائمين على التخطيط السياحي بتركيز جهودهم نحو التوسع في إنشاء المشاريع وبالتالي توفير معلومات جيدة للمستثمرين الأجانب[23]؛

– الاهتمام بالبني التحتية الأساسية واعتبارها من التزامات الدولة المضيفة وتقديمها بأسعار معقولة للمستثمرين الأجانب[24]؛

– تغيير السياسات المتعلقة بالاستثمار خاصة القاعدة 51/49 والتي تحد من إقبال المستثمرين الأجانب للاستثمار في الجزائر، وضرورة المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب من حيث التسهيلات والاستقلالية بالمشروع؛

– إصدار قوانين صارمة فيما يخص منح العقار السياحي لحل مشكلة التلاعب في منح العقار؛

– ضرورة التنسيق بين الوزارة المختصة بالسياحة ومؤسسات الدولة الأخرى ذات العلاقة بقطاع السياحة والاستثمار؛

– القضاء على البيروقراطية والفساد الإداري حيث يشير تقرير التنافسية العالمي لعام 2017– 2018 إلى أن البيروقراطية غير الفعالة تعتبر العقبة الأولى من حيث الأهمية في الجزائر ب 18.9 من 20 تليها الرشوة والفساد ب 12.8 فصعوبة الوصول إلى القروض والتمويل ب 11.8[25]، مما يظهر الحاجة الماسة إلى اتخاذ تدابير للقضاء على هذه الظواهر السلبية.

ثانيا: واقع الاستثمار السياحي الأجنبي في ولاية سكيكدة

1. المقومات السياحية لولاية سكيكدة

تعتبر المقومات السياحية عنصر من العناصر الأساسية المكونة للعرض السياحي القادر على تلبية كل طلبات السياح، وطابع العرض السياحي للولاية لا يحتاج إلى إبراز، إذ تتمتع ولاية سكيكدة بكثير من المؤهلات التي تجعلها في مقدمة الولايات التي تتوفر على أساسيات ومتطلبات الاستثمار السياحي من مواقع ومناطق سياحية استجمامية جذابة بالإضافة إلى الموروثات الثقافية، مما يساهم في تشجيع وترقية الاستثمار المحلي والأجنبي. حيث يعتبر الموقع الجغرافي الاستراتيجي للولاية من المعطيات الأساسية للمقومات الطبيعية التي تلعب دورا هاما في تطوير السياحة.

أ. المقومات السياحية الطبيعية: تمتد الولاية التي تقع في الشمال الشرقي للجزائر على شريط ساحلي انطلاقا من المرسى شرقا إلى وادي الزهور غربا على طول 140 كلم، وهو الأطول على المستوى الوطني تميزه الخلجان (خليج سطوره والقل)، فولاية سكيكدة تحتل موقعا استراتيجيا إذ تعتبر نقطة تدفق لكل المبادلات التجارية القادمة من المدن المجاورة وكذلك هي محور تجاري يربط بين الجوانب الأربع (الشرق، الغرب، الشمال، الجنوب). وكذا وجود غابات موازية للشواطئ وهو ما يجعل السياحة الشاطئية أكثر الأنواع السياحية ازدهارا بالمنطقة.

تتوفر الولاية على11 منطقة للتوسع السياحي، زيادة على 06 مناطق أخرى لا تزال تحافظ على عذريتها الطبيعية، بها 14 بلدية ساحلية تضم 64 شاطئا منها 22 مسموح للسباحة والتي تمثل الواجهة البحرية للولاية وتمتد من رأس الحديد شرقا إلى رأس بوقارون غربا وتتشكل من شواطئ صخرية وأخرى رملية (شاطئ المرسى، شاطئ كاف مليكة، شاطئ قرباز، خليج سطوره، الشاطئ الكبير، شاطئ تمنار...) مما يشجع الاستثمار في السياحة الشاطئية.

فيما يكتنز جزءها الغربي سلاسل جبلية ذات غطاء نباتي هام ومتنوع ومناظر غابية أخاذة (بوقاروني، همدان، صنهاجة، عين شرشار، مجاجة، بني مجاهد...)،

الأمر الذي يسمح لها بتطوير السياحة الجبلية الرياضية والمشي والاكتشاف فضلا عن الصيد.

ب. المقومات السياحية الحضارية والتاريخية: وتمتاز ولاية سكيكدة إضافة إلى جمالها الطبيعي بتاريخ عريق، إذ تعتبر من الولايات التي تمتلك إرثا تاريخيا وحضاريا، تمتد جذوره إلى أعماق التاريخ مرورا بمختلف المراحل التاريخية والحضارات التي تعاقبت عليها. ومن بين المواقع الأثرية الهامة في الولاية نذكر المسرح الروماني ويعود إلى العهد الفينيقي، والمسرح البلدي وتعود نشأته إلى بداية القرن العشرين ويعتبر جوهرة للهندسة المعمارية، فندق المدينة وهو من نوع المورسك وما يزيده جمالا الجداريات واللوحات الفنية الرائعة، ومتحف المدينة بقطعه الأثرية (تماثيل فينيقية، رؤوس سهام وأدوات حجرية لما قبل التاريخ، مخيمات لعدة آلهة)، وقصر بن قانة (قصر عزة مريم) بطابعه المغربي المتميز من خلال ضخامة المباني والرخام المستخدم، تذكار 20 أوت 1955، مسجد سيدي علي الذيب الذي يعد من أشهر المساجد في الجزائر بمنارته الشامخة التي تسمح لنا بمشاهدة المدينة القديمة وزخرفته الفريدة ذات الألوان العميقة التي تحتوي على مخطوطات قرآنية، ومسجد سيدي الكبير كمعلم ديني تعود نشأته إلى عهد الأتراك، وكنيسة سانت تراز كمعلم تذكاري من الحقبة الاستعمارية الفرنسية، الكنيسة القديمة المتميزة بهندستها المعمارية الجميلة والنادرة وقد هيئت حاليا لتصبح مركزا ثقافيا والمقبرة الأوربية.

هذه الإمكانيات الطبيعية والتاريخية والحضارية التي تمتلكها الولاية لا يجب الاستهانة بها والمحافظة عليها واستغلالها للنهوض بقطاع السياحة وتطويره، إلا أنه ورغم كل الإمكانيات التي تتمتع بها يبقى الاستثمار السياحي يسير بوتيرة بطيئة، وهذا لغياب المنافسة وقلة الاستثمارات بالإضافة إلى عدم وجود رؤية وسياسة واضحة تجاه السياحة في الجزائر.

ج. المقومات السياحية المادية: وتتمثل المقومات السياحية المادية في توفر خدمة فندقية تتناسب ومتطلبات السائحين إلى جانب عدد لا بأس به من وكالات السياحة

والأسفار، فقد عرفت الولاية نموا مستمرا في مجال الخدمات الفندقية. حيث تتوفر الولاية على 20 وكالة سياحية و31 مؤسسة فندقية وكلها استثمارات محلية.

2. الاستثمارات السياحية في ولاية سكيكدة

تدعم قطاع السياحة بولاية سكيكدة مؤخرا بالعديد من المشاريع الكبرى الكفيلة لتجعل من الولاية قطبا سياحيا بامتياز. وحسب مدير السياحة يوجد بالولاية حاليا 21 مشروعا سياحيا، بينما تقدر المشاريع السياحية قيد الانطلاق وأصحابها في مرحلة إتمام الإجراءات الإدارية 17 مشروعا. أما فيما يتعلق بالمشاريع الأجنبية فلم تسجل الولاية أي طلب استثماري أجنبي في القطاع السياحي في السنة الحالية.

كما تدعم قطاع السياحة بولاية سكيكدة بالعديد من الهياكل الفندقية في السنوات الأخيرة، وهي استثمارات أجنبية مشتركة مع مستثمرين أجانب.

– تعززت ولاية سكيكدة بهياكل سياحية لعل أبرزها المركب السياحي الضخم "قوس قزح" ذو 05 نجوم الواقع بشاطئ العربي بن مهيدي وهو تابع لأحد المستثمرين الخواص، والذي قامت بانجازه شركة تركية متخصصة لصالح مستثمر جزائري باتفاقية تسيير مع السلسلة الأمريكية المتخصصة في التسيير الفندقي "قولدن توليب"، من خلال إنشاء "فندق روايال توليب" بالمنطقة السياحية العربي بن مهيدي يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 20 ألف متر مربع بتكلفة 3 مليار دج، يضم 242 غرفة، 5 أجنحة منها جناح رئاسي، كما يتوفر هذا الفندق بنجومه الخمس على عدة مطاعم وغرف لذوي الاحتياجات الخاصة، قاعة ضيافة للشخصيات المرموقة، حمامين للسباحة وقاعة للاسترخاء والتدليك، قاعة للمحاضرات بوسائل الكترونية متطورة، ومجمع مائي، كما يضمن التكوين في مجال الفندقة. هذا وتتواصل وتيرة الاستثمار بهذا المركب من خلال الشروع في انجاز فندق "روسيكادا" بأعالي بويعلى بوسط مدينة سكيكدة والذي سيوفر حوالي 178 غرفة والأشغال به جد متقدمة.

– أما المشروع الثاني وهو من بين أضخم المشاريع السياحية بولاية سكيكدة والمتمثل في فندق سياحي تابع لشركة "رانيا لاند" لأحد المستثمرين الشباب، الواقع بوسط المدينة ويتربع على مساحة تتعدى 3500 متر مربع وقدرت تكلفة انجازه 212 مليار سنتيم

والذي تم انجازه بالشراكة مع سلسلة "بارصيلو" الاسبانية في اطار الشراكة الجزائرية الاسبانية.

– بينما المشروع الثالث والمتمثل في انجاز قرية سياحية المنطقة السياحية العربي بن مهيدي، تقوم بإنجازه الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار (ملكية مشتركة) بتكلفة مالية تقدر ب 7.2 مليار دج، 70% تمويل بنكي و 30% تمويل المساهمين، من بينهم شركة منشآت "أكوي" الفندقية الجزائرية، يضم سكنات فندقية تتسع لأكثر من 1710 سرير، 252 شقة وفيلات وفنادق سياحية تضم 115 غرفة، مسرح يتسع ل1500 مقعد وسينما (مما يشجع السياحة الثقافية) ومنتزه ألعاب مائية ومسابح ومطاعم وفندق الصحي (وبهذا تكون الولاية قد انتهجت طريق السياحة الصحية)، محلات تجارية ومرافق رياضية (تشجيع السياحة الرياضية)، مركز تجاري وحظيرة للسيارات، والذي انطلقت الأشغال به في جويلية 2014 وينتظر استلامها في أوت 2019 حيث بلغت نسبة الأشغال بها 85%.

وقد خصصت الولاية مبالغ مالية معتبرة خلال السنوات السابقة لتجسيد عدة برامج تنموية على غرار الإنارة العمومية والكهرباء والغاز، صيانة وإعادة تأهيل الطرق من أجل المساهمة في جذب الاستثمارات الأجنبية.

من خلال ما تم عرضه يتضح لنا قلة الاستثمارات السياحية الأجنبية بولاية سكيكدة فما عدا مشروع فندق روايال توليب بالشراكة مع مؤسسة الانجاز التركية، باتفاقية تسيير مع السلسلة الأمريكية المتخصصة في التسيير الفندقي "قولدن توليب"، بالإضافة إلى فندق سياحي تابع لشركة رانيا لاند" بالشراكة مع شركة بارصيلو الاسبانية، والقرية السياحية التي لا تزال في طور الانجاز وهو استثمار جزائري سعودي بمنطقة العربي بن مهيدي، والذي يتوقع منه أن يساهم في النهوض بقطاع السياحة بالولاية وتشجيع المستثمرين الأجانب للاستثمار بها.

3. معوقات الاستثمار السياحي الأجنبي بولاية سكيكدة

على الرغم من الجهود التي تبذلها ولاية سكيكدة لترقية السياحة إلا أن الواقع يكشف وجود مجموعة من الحواجز والعراقيل التي تحد من الاستثمار السياحي الأجنبي

والمحلي على حد سواء حسب ما جاء في التقرير الذي أعده المجلس الشعبي الولائي لسكيكدة، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

– عدم خضوع العديد من المناطق السياحية الطبيعية بالولاية لدراسات تهيئة حقيقية ماعدا الدراسات التي أنجزت من قبل المؤسسة الوطنية للتوسع العمراني؛

– قدم النسيج العمراني للولاية والذي لم يعد منسجما مع ما يجب أن يكون عليه قطاع السياحة؛

– كثرة الإجراءات الإدارية وانتشار الفساد الإداري؛

– قلة المنشآت وهياكل الاستقبال ذات النوعية الجيدة حسب المواصفات العالمية المدعمة لجذب الاستثمار؛

– البطء والتماطل فيما يخص عملية تسيير العقار السياحي بسبب غياب مخطط التهيئة؛

– تدهور شبكة الطرقات وقلة المنشآت والهياكل الترفيهية؛

– إهمال المواقع الأثرية والطبيعية؛

– محدودية دور وكالات السياحة والأسفار التي يقتصر على بيع تذاكر العمرة وتنظيم رحلات إلى تونس، وإهمال جانب الترويج للمنتج السياحي المحلي من خلال استقطاب السائح الأجنبي وتنظيم رحلات إلى مختلف المناطق السياحية بالولاية؛

– عدم توفر نظام معلومات خاص بمناطق الجذب السياحي بالولاية ليطلع عليها المستثمرون الأجانب.

وفي إطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية بالجزائر (2030) والذي يعتبر جزءا من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، وهو المشروع الذي تستمد الدولة من خلاله مشروعها السياحي مع آفاق 2030 والتنمية السياحية يجب أن تنطلق من المستوى المحلي، لهذا وضعت ولاية سكيكدة مخططها التوجيهي الذي يرمي إلى تحديد والتعريف بالمؤهلات الطبيعية والسياحية للولاية مما يجعلها ولاية سياحية بالدرجة الأولى، وتناول المخطط أهم المعطيات الاقتصادية والمؤهلات الطبيعية والسياحية بها وإمكانية استغلالها للنهوض بالقطاع من خلال الاستثمار السياحي، بالتركيز على: إبراز

الوجهات السياحية لولاية سكيكدة؛ إبراز الأقطاب السياحية للولاية وما تحتويه من مكتسبات ومؤهلات سياحية؛ الترويج للسياحة وجودة المنتج السياحي بالولاية بالاعتماد على تكنولوجيا الاعلام الحديثة؛ الاهتمام بالعنصر البشري كونه المحرك الأساسي للتنمية عن طريق بعث برنامج تكويني في المجال السياحي على مستوى المعاهد والمراكز التكوينية[26].

ثالثا: النتائج والاقتراحات

1. النتائج: بعد معالجة موضوع الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

– مناخ الاستثمار الأجنبي في الجزائر لا يزال دون المستوى وذلك بسبب العديد من المعوقات من بينها: كثرة الإجراءات الإدارية وتميز الإدارة الجزائرية بنوع من البيروقراطية وانتشار الفساد الإداري، وغياب التنسيق بين الإدارات مما يجعل المستثمر يبحث في حلقة مفرغة من أجل استخراج وثيقة معينة، بالإضافة إلى جملة من القوانين الاستثمارية التي لا تساعد على جذب المستثمرين الأجانب وعلى رأسها القاعدة الاستثمارية 51/49؛ عدم الاستقرار الاقتصادي ونقص البنية التحتية والمرافق الأساسية اللازمة للاستثمار السياحي؛

– يواجه الاستثمار السياحي الأجنبي بولاية سكيكدة العديد من المعوقات أبرزها: عدم تهيئة مناطق التوسع السياحي؛ قلة المنشآت والهياكل المدعمة لجذب الاستثمار وبطء تسيير العقار السياحي؛ إهمال المواقع الأثرية والطبيعية؛

– التغيير في الأفراد من خلال التدريب والتكوين وإكساب الأفراد قدرات علمية ومعرفية يساهم في جذب الاستثمار الأجنبي، وهذا ما يوضحه المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لولاية سكيكدة؛

– التغيير في التكنولوجيا باستخدام وسائل الاعلام والاتصال الحديثة يعمل على الترويج للسياحة، وبالتي جذب المستثمرين الأجانب حسب المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لولاية سكيكدة؛

– التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال مرونة الهيكل وسن قوانين جديدة لتشجيع الاستثمار الأجنبي.

2. الاقتراحات: من خلال النتائج المتوصل إليها نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات:

– تسهيل الإجراءات الإدارية وتنقية الوسط الإداري من البيروقراطية والفساد والوساطة التي تسيطر على معظم الإدارات الجزائرية؛

– ضرورة مراجعة قانون الاستثمار وخاصة القاعدة الاستثمارية 51/49 والتي تعتبر العائق الأول أمام جذب المستثمرين الأجانب؛

– تكوين وتدريب العاملين في مجال الاستقبال والسياحة والفندقة لمواكبة التغييرات في مجال السوق السياحية، وتغيير سلوكياتهم للتعامل مع المستثمرين الأجانب واكتساب الخبرات ونقل التكنولوجيا الحديثة في مجال السياحة؛

– توفير قاعدة معلومات سياحية عن مواقع التراث الثقافي والطبيعي بالجزائر على شبكة المعلومات الدولية؛

– تنظيم أيام دراسية حول السياحة والاستثمار السياحي الأجنبي في الجزائر.

الهوامش والمراجع المعتمدة

(1) يوسف أحمد دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 3.

(2) سيد سالم عرفة، الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار الراية، 2012، ص 89.

(3) محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 26.

(4) طويهر طه مدني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، العدد 22، جانفي 2017، ص ص211–212.

(5) سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014–2015، ص 12.

(6) يوسف أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص ص 5-6.

(7) سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(8) تيقاوي العربي، مداخلة بعنوان دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في منظمات الأعمال الحديثة، الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2010، ص8.

(9) علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013/2012، ص ص 29- 30.

(10) الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، مداخلة بعنوان مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 12 و13 ماي 2010، ص 13.

(11) سعيداني رشيد، أهمية الاستثمار السياحي في التنمية الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، الجزائر، المجلد 3، العدد 2، جوان 2017، ص 6.

(12) المخاطرية، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في ترقية الاستثمار السياحي في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016- 2017، ص 84.

(13) OCDE, Définition de référence détails des investissements internationaux, paris, 1983, p14.

(14) حري المخاطرية، مرجع سبق ذكره، ص 4.

(15) بن حمودة محبوب، بن قانة إسماعيل، أزمة العقار في الجزائر ودوره في تنمية الاستثمار الأجنبي، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 5، 2007، ص 64.

(16) عدنان فرحان عبد الحسين، دور القدرات العلمية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 8، العدد 32، 2013، ص 56.

(17) للمزيد انظر:

- وصاف سعيدي، فويدري محمد، واقع مناخ الاستثمار في الجزائر: بين الحوافز والعوائق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 8، 2008، ص ص 46-47.
- قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 07، 2007، ص ص62-64.
- عماري عمار، بوسعدة سعيدة، مداخلة بعنوان معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر وسبل تفعيله في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول إشكالية النمو في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأوراسي، الجزائر، يومي 14 و 15 نوفمبر 2005، ص 21.
- مصطفى أحمد السيد مكاوي، الاستثمار السياحي في مصر والدول العربية (الأهمية والتحديات ورؤية التطوير)، مجلة دراسات استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات، العدد 193، الطبعة الأولى، 2014، ص 31.
- عبد الرزاق مولاي لخضر، خالد بورحلي، متطلبات تنمية القطاع السياحي في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، العدد 4، جوان 2016، ص12.

(18) عدنان فرحان عبد الحسين، دور القدرات العلمية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد8، العدد 32،2013 ص 64.

(19) بن حمودة محبوب، بن قانة إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 63- 66.

(20) معمري محمد، قارف سعدية، دور اقتصاديات النقل والسياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد1، 2016، ص 255.

(21) عدنان فرحان عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(22) عماري عمار، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-26.

(23) معمري محمد، قارف سعدية، مرجع سبق ذكره، ص ص 255- 256.

(24) سنوسي بن عومر، مراد بودیبة محمد جميل، واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل الإصلاحات في الجزائر وأثره في التنمية الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، الجزائر، العدد 5، أفريل 2014، ص 38.

(25) The Global Competitiveness Report 2017- 2018, Committed to improving the state of the world .Available at: www. Weforum.org/reports/the global competitiveness report.

(26) المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، المتصفح على الموقع الالكتروني لمديرية السياحة:

www.skikdatourisme.com