



الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

Administrative effectiveness and public service quality: in the tourism sector in Algeria

لزهر وناسي

جامعة باتنة 1/ الجزائر

lazharouanassi@gmail.com

مسعود البلي *

جامعة باتنة 1 / الجزائر

Messaoud.elbelli@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2020/11/01 تاريخ قبول المقال: 2020/12/22 تاريخ نشر المقال: 2021 /03/ 14

الملخص

يتناول المقال أهمية الفعالية الإدارية، ضمن قطاع السياحة كونه القطاع الاستراتيجي المنتج والواعد في الجزائر، ضمن التوجهات المستقبلية للرفع من قدرات الاقتصاد. وتدرج هذه الفعالية في الامام بقواعد الخدمة العمومية من جهة، والرفع من كفاءة القطاع السياحي من جهة ثانية للوصول الى خدمة سياحية ذات جودة عالية إرضاء للعملاء والزبائن؛ خاصة وان الإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية، بل إدارة خدمات ناجعة ونزيهة وشفافة منشغلة بإرضاء المستفيدين من خدماتها. خلص المقال الى أن الجزائر وفي ظل التطور السريع الذي يشهده العالم وخصوصا اكتساح تكنولوجيات الإعلام والاتصال وظهور مرافق إدارية حديثة ضمن قطاع الخدمات السياحية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تطوير وتحسين نوعية خدماتها، بما يتماشى مع هذه التطورات وبالتحديد قوة الاقتصادات التنافسية وشدة نفاذيتها.

الكلمات المفتاحية: الفعالية الإدارية، الجودة، الخدمة العمومية، السياحة، التنافسية.

Abstract: The article deals with the importance of administrative effectiveness, within the tourism sector, as it is the strategic, productive and promising sector in Algeria, as part of the future directions to raise the capabilities of the economy. The administrative effectiveness is based on familiarity with the rules of public service on the one hand and raising the efficiency of the tourism sector on the other hand, in order to reach a high-quality tourism service that satisfies customers and clients. Especially since the contemporary administration is no longer an authoritarian one, but rather an efficient, honest and transparent service administration that is preoccupied with satisfying the

* المؤلف المرسل

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

beneficiaries of its services. The article concluded that Algeria, in light of the rapid development witnessed by the world, especially the sweeping of information and communication technologies and the emergence of modern administrative facilities within the tourism services sector, is required more than ever to work on developing and improving the quality of its services, in line with these developments, specifically the strength of competitive economies and the severity of their permeability.

Keywords: Administrative effectiveness, quality, public service, tourism, competitiveness.

المقدمة:

تشكل التنمية الاقتصادية محور اهتمام الباحثين ومتخذي القرار، في ظل التغيرات والأحداث المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، وتسعى الدول على اختلاف مقوماتها الاقتصادية التركيز على قطاعات معينة دون الأخرى، من أجل توجيه المسار التنموي بالشكل الذي يتماشى فيه والمتغيرات الراهنة، على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، خاصة اختيار القطاعات الأكثر استقطاباً ضمن تجارة إدارة الاعمال؛ حيث أصبحت صناعة السياحة في الوقت الحاضر، في العديد من البلدان قطاعاً أساسياً ورائداً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتعد الجزائر اليوم وجهة سياحية شبه عذراء لم يتم استغلالها بعد بشكل كافٍ للأسف على عكس البلدان الأخرى حول البحر الأبيض المتوسط من حيث، الإمكانيات السياحية الهائلة التي يمكن أن تولد صناعة سياحة واسعة ومرحة.

تتميز الجزائر بغنى سياحي وطبيعي هائل، وكذلك بصحرائها ومناظرها الطبيعية المتعددة، وتتنوع فيها السياحة بتنوع مناطقها؛ بهذه الأصول تسمح لها بأن تصبح وجهة رئيسية للسياحة الساحلية والسياحة الخضراء والسياحة الثقافية والتاريخية، ففي الوقت الحالي، لم تعد السياحة في الجزائر خياراً بل فرصة حقيقية، وينبغي أن تولي مزيداً من الاهتمام لهذا القطاع مع الاستفادة من تجارب البلدان المجاورة والبناء على نجاحاتها وإخفاقاتها. لذا فإن إشكالية الموضوع تتدرج في: إلى أي مدى يمكن ارساء إدارة جيدة وفعالة للنهوض بقطاع السياحة في الجزائر، من أجل ضمان خدمة سياحية ذات جودة والمساهمة في خلق الثروة والتنافسية؟

أما فرضيات الدراسة فهي:

- إذا كانت الإدارة الفعالة هي محور الحكم الجيد، فإن ضمان الجودة في الخدمة العمومية والتنافسية هي نتائج حتمية للفعالية الإدارية.
- السياحة أهم القطاعات التي يمكن التعويل عليها، للنهوض بالتنمية الشاملة في الجزائر.
- للإجابة عن الإشكالية سنحاول تحليل الموضوع ضمن العناصر التالية:

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي والنظري للدراسة

إن التغيير نحو الافضل ليس بعملية عشوائية عفوية، وإنما هي تستند إلى تخطيط مسبق وشروط إلزامية يتحدد بنسبة كبيرة بأهم عامل يجب التركيز عليه من أجل تحقيق النجاح والفاعلية وهو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير، واتخاذ الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المفضلة فكثيرة هي العوامل التي تركز على انجاح عمليات التنمية وبمختلف الرؤى لدى المفكرين؛ إذ أن فعالية التنمية هي أولاً رهن القدرات الوطنية إضافة الى أن بيئة السياسة العامة الوطنية عنصر أساسي آخر من عناصر فعالية التنمية وجملة العوامل المتحكمة في الفعالية تكمن في: المجتمع السياسة، القانون والاقتصاد، وبالمقابل ظهر مفهوم الحكم الراشد الذي تجتمع فيه هذه العوامل، حيث يقوم على المشاركة في ممارسة السلطة بين كل من القطاع الحكومي، القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، من هنا تعتبر فاعلية المنظمة من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق المنظمة، أو المؤسسة لأهدافها بالتكيف، أو الانسجام مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من ناحية استغلال الموارد المتاحة.

المطلب الأول: مفهوم الفعالية الإدارية

لقد حضي مفهوم الفعالية الإدارية، باهتمام بالغ من طرف الباحثين وأصبح يطلق على هذه الدراسات بدراسات الفعالية، واختلف الباحثون في اعتماد التسمية المناسبة بين عدة تسميات كالفعالية الإدارية والفعالية التنظيمية، لكن الأساس هي كونها معياراً مهماً للمنظمة في بلوغ أهدافها من جهة والمجتمع من جهة أخرى، وتعد الفعالية الإدارية مقياساً للعقلنة والترشيد الإداريين، بعد ما كانت مرتبطة بالإنتاجية والكفاءة والاداء كمفاهيم لنظريات كلاسيكية؛ وكما يرى "بينيس BENNIS" "إن تطوير التنظيم هو أحد أهم جوانب التغيير".¹

و الغالب أن فعالية التنظيم يمكن أن تقاس من خلال درجة تحقيقه لأهدافه المسطرة، بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف وخصائصها سواء كانت تنظيمية، إنتاجية، تسويقية، أو حتى استراتيجية، فهي في الأخير تضع حدوداً لنشاط التنظيم، وترسم معالم خطته المستقبلية، كما انها تعطيه أكثر

¹ - غيات بوفلجة، فعالية التنظيمات: تشخيص وتطوير، ط 1، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 120.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

مصداقية وسببا مقنعا لوجوده ومن خلالها يمكن للفرد العادي داخل التنظيم تقييم مستوى فعاليته، فالفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.¹

على الرغم من أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات، إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، فاختلاف التعاريف بين المهتمين أدى إلى الاختلاف حول كيفية قياسها؛ فكثيراً ما كان ينظر إليها على أنها بعد واحد تقاس بمؤشر واحد في البداية كان مؤشر الإنتاجية، ثم مستوى النفعية والأهمية، ثم الربح، وكل هذه المؤشرات تدل على بعد اقتصادي مادي، ومع تعدد المنظمات وظهور أنماط جديدة منها، المساهمين مثلا برزت بعض الاختلافات في الرؤى والطموحات والتطلعات الاجتماعية لأفراد المنظمة، وهذا ما أضفى أهمية بالغة للبعد الاجتماعي والنفسي الاجتماعي لمفهوم الفعالية.

ويمكن تعريف فعالية المنظمة بأنها "صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات."²

ويرى ETZIONI الفعالية الإدارية على أنها " عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين" وتعرف على أنها: " استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية"، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية.³ كما يربط العديد من الباحثين بين الفعالية الإدارية والكفاءة ويرون أنهما مكملان لبعضهما بل متلازمين لنجاح أي منظمة؛ ولكن لا يجب أن يستخدما بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكاليف عالية، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها " إنجاز العمل بشكل صحيح " بينما الفعالية هي "إنجاز العمل/ الشيء الصحيح " و هكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

¹ -التويجري محمد ابراهيم، معايير الكفاءة وتحسين الأداء في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية العامة، مصر، 2003، ص 305.

² -ماهر أحمد، المبادئ والمهارات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 23.

³ -سعال سمية، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد 35، 2018، ص 81.

الفاعلية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، لذا فهي صفة ما يحقق هذه الأهداف.¹

حيث تشير الفعالية في أغلب الأحيان إلى مدى تحقيق الأهداف أي النتائج المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف تحقيق الربح، التوسع في الأسواق، وتحقيق رضا العاملين والإدارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب لدخول السوق بمنتجات معينة، أو اجراء تعديلات عليها أو مواجهة المنافسين، فإذا دخلت منتجاتها إلى السوق بعد المنافسين بمدة، فلن تحقق النتائج المتوخاة، لذلك فالفاعلية تشير وفقا لـ: "بيتر دراكر draker" إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب، بينما تشير الكفاءة أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد، المخرجات، وتقاس الكفاءة باستخدام معدل المخرجات.²

- ويمكن رصد أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفاعلية وهي: (أنظر الملاحق: الرسم البياني رقم: 1)
- 1-الوضع المثالي: بحيث تكون الكفاءة مرتفعة والفاعلية مرتفعة، وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.
 - 2-الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفاعلية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد.
 - 3-وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفاعلية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب.
 - 4-الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفاعلية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد وبالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة.

¹ -حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية وظائف المنظمات، دار حامد للنشر، عمان، 2006،

ص 110.

² -ماهر أحمد، المبادئ والمهارات الإدارية، مرجع سابق، ص 22.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

أولاً: مداخل الفعالية الإدارية:

يمكننا القول أن للفاعلية الإدارية عديد المداخل مداخل تقليدية وأخرى معاصرة، لكن طبيعة الاهداف التنظيمية ونمط المناخ التنظيمي السائد يحددان المدخل المناسب من أجل صياغة رسالة المنظمة وتجسيد الخطط والاستراتيجيات بالشكل المطلوب. (أنظر الملاحق الجدول رقم 1 الخاص ب مقارنة بين أهم نماذج معايير الفعالية)

1- مدخل موارد النظام موارد Resource Bades Approche:

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات Input في تقييم فاعلية المنظمات حيث يفترض أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفاعلية وفقا لهذا المدخل أنها القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من مواد نادرة أو ذات قيمة valables ويعتمد هذا المدخل في قياس فاعلية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، وعليه تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها من خلال استغلال الطاقة والمعلومات من أجل تحقيق مجموعة من الاهداف الخاصة وذلك:

-عبر القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها.

قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية .

-قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ب- مدخل العمليات الداخلية Internal Process approche

يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ووجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية بالسير والسلاسة وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، أن العنصر الهام في الفاعلية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توفر لديها من موارد¹.

¹ -عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 30.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

2-مدخل الأهداف:

يعتبر من بين أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً، في قيام الفاعلية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفاعلية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، وهذا المدخل يقوم الفاعلية على أساس موازنة الأهداف، المتحققة مع المخطط لها، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات، ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف التنظيمية وقابلية قياس تحققها في زمن بعيد. ويعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية من مؤثرات لقياس فاعلية المنظمة فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالباً ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.¹

3- مدخل القيم التنافسية: The Competing – Values Approach

يعتبر من المداخل المعاصرة، والمبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وماهي الرغبات أو القيم التي تفضلها، وليس غريباً إن رأيت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب مغاير للقيم، الذي يقدمه مدير الحسابات أو مدير الإنتاج، أو مدير التسويق أو مدير الأفراد وهكذا ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام، كذلك لا يوجد إجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض، لذلك نجد أن الفاعلية التنظيمية هي موضوع شخصي، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن القيمة أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفاعلية المنظمة يمكن القول أن الفاعلية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم الفرد العامل ورغباته.

4- المدخل الإنساني:

يشكل الجانب الإنساني أو البشري في المنظمة العنصر الأساسي، الذي تركز عليه العملية الإنتاجية وكذا الشأن فيما يخص مشروع التغيير فهو المحرك الرئيسي له، حيث يتوقف نجاح م وعليه فقد ركز الكثير من المفكرين على المشروع من عدمه على درجة قبول الأفراد والتعاون إحداث التغيير من خلال الجانب البشري للمنظمة وذلك من خلال شكلين أساسيين هما:

أ- تغيير العاملين والاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في مناصبهم .

¹ -سعال سمية، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 83.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

ب- تغيير نوعي؛ من خلال الرفع من مهاراتهم وتعديل أنماط وسلوكياتهم وتنمية قدراتهم عن طريق (برامج تدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية).
ويطلق على هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية بالتنمية الإدارية، كما يمكن تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بالمؤسسة من خلال الاتصال وحل المشاكل، وذلك بهدف زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.¹

يمكن القول أن صناعة الفعالية هي على عاتق كل مؤسسة، تنشأ التطور والتقدم من حيث التفكير بجديّة في كيفية التكيف مع الوتيرة، التي تفرضها من خلال تبني برامج ومخططات استباقية توضح فيها كل جوانب التغييرات المتوقعة وعلى كافة الأصعدة؛ فعملية الإعداد تمثل لنسبة للمؤسسة، تمكنها من مباشرة سياستها المستقبلية في وضع مريح، فكلما كان عاملا مهما مشروع التغيير مدروسا ومضبوطا، كلما كانت النتائج متوقعة. وعادة ما يشمل مشروع التغيير في معناه الإجرائي على العوامل التالية:

- التركيز على البعد التكنولوجي في العمليات الإدارية.

- العمل على تغيير الاتجاهات وقيم الأفراد العاملين.

- تغيير المهام والوظائف في الجوانب الوظيفية.

- التركيز على تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية.²

عموما يمكن تلخيص هذه المداخل أو المقاربات في نقاط أساسية شكلت محور اهتمامات أغلب الباحثين في الموضوع وذلك من الناحية الإجرائية.

- تعني الفعالية قدرة المنظمة على استغلال الفرص والحصول على موارد ذات منفعة وذات قيمة بأقل التكاليف، أي قدرة المنظمة على التفاوض مع البيئة للحصول على أكبر قدر من الامتيازات. وهو الطرح الذي يركز على عوامل الإنتاج (المدخلات) متجاهلا جانب الكفاءة في استغلال وتسيير هذه العوامل.

- تعني الفعالية قدرة المنظمة على تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضائها

¹ - العتيبة، ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 64.

² - الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، ط 1، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

ويقاس هذا المفهوم فعالية المؤسسة من خلال مستوى رضا العاملين بها وعملهم وعلاقاتهم داخلها.

- تعني الفعالية قدرة التنظيم على إشباع حاجات العملاء وتحقيق رغباتهم.
- تعتبر المؤسسة فعالة إذا ما تمكنت من زيادة نسبة المخرجات مقارنة بنسبة المدخلات وهو المدخل الذي يركز على عنصر الكفاءة الإنتاجية متجاهلا العوامل الاجتماعية والإنسانية للتنظيم.

- أما العنصر الأخير والذي شكل شبه إجماع من قبل الباحثين والمهتمين وذلك من خلال طريقة تناولهم للموضوع، هو اعتبار التنظيم فعالا في حال ما إذا تمكن من تحقيق أهدافه، وتكمن مصداقية هذا العنصر في كونه يمكن أن يشمل جميع العناصر السابقة العمال ومستوى الإنتاج، وطبيعة المكونات الاستراتيجية والعلاقات التنظيمية... يمكن أن تشكل في مجملها أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

المطلب الثاني: مفهوم ومضامين الخدمة العمومية:

يستمد مفهوم الخدمة العمومية من مفهوم المرفق العام، ذلك باعتبار أن هذا الآخر وسيلة في يد الدولة لتتقدم الخدمة العمومية، فالمرفق العام مثل ترجمة وصورة الدولة في أرض الواقع من خلال تنفيذ الدولة سياستها الاقتصادية والاجتماعية ونجاح هذه السياسة مرهون بنجاح تسيير المرفق العام وفعاليتها في تقديم خدمة عمومية ناجعة ترقى لتطلعات المواطنين.¹

في نظر المشرع الفرنسي الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين. على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.²

¹ -ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، (اطروحة دكتوراه في القانون العام)، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، 2011-2012، ص 04.

² - عدمان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط.01، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 15.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

وفي تعريف آخر: "هي القدرة على تلبية الحاجات الضرورية للحفاظ على حياة الإنسان وضمان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها، على أن تكون في مصلحة الغالبية من المجتمع وهي: " المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشي للمواطنين.¹

الخدمة العمومية هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها، إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي نص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.²

وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد باديسا أبابا بتاريخ 31 جانفي 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها " أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة تُم القيام بها تحت سلطة الإدارة ".³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن العناصر المشتركة لمفهوم الخدمة العمومية، تتلخص بشكل عام في عنصرين أساسيين هما:

- 1-الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجة لفائدة المصلحة العامة.
 - 2-الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- تجدر بنا الإشارة هنا إلى أنه في تعريف الخدمة العمومية يمكن أن نلمح عدة زوايا يُنظر منهما إلى الخدمة العمومية تتمثلان في النظر إلى الخدمة العمومية كعملية والخدمة العمومية كنظام، وهو ما سنوضحه من خلال الآتي:⁴

¹ - غزلاني وداد، وحوار حنان، البلدية الإلكترونية وأفاق تحسين الخدمة العمومية : بلدية دبي الإلكترونية نموذجاً، الملتقى الوطني الأول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 08/09/نوفمبر، 2016. ص 42.

² - ضالع بخالد، اليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2017-2018، ص 21.

³ - المرسوم الرئاسي رقم: 12-415، المؤرخ في: 2012/12/11، يتضمن التصديق على مبادئ الخدمة العامة والادارة، الجريدة الرسمية، العدد: 68، مؤرخة في 2012/12/16، ص 05.

⁴ - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيح الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة) كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 41.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

أولاً- الخدمة العمومية كعملية: حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تتطوي على مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

1-الأفراد: إذ يمثل المواطن طالب الخدمة احد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة أي عندما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته كعمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية.

2-الموارد: حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء هي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي تم إجراؤها على الأشياء، وليس على الأفراد، وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات.

3-المعلومات: تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات، وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات .

ثانياً -الخدمة العمومية كنظام: انطلاقاً من مفهوم النظم يمكن النظر إلى الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:

1-نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة: وفقاً لهذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة .

2-نظام تسليم الخدمة: ووفق هذا النظامي تمّ تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

أ-خدمة عامة مرئية أو منظورة لمستقبل الخدمة.

ب-خدمة عامة غير مرئية، وطلق عليها جوهر الخدمة الفنية.

يمكن القول في آخر التعاريف أن الخدمة العمومية هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس والمواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى، وتتحمّل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها مع الشركاء المحليين والدوليين فيما يسمى بالشراكة مع الغير في إدارة الشأن العمومي.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

ثالثاً- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية في الخدمة العمومية: باستخدام عناصر أكثر أهمية يرى علماء الإدارة أن تحقيق الفعالية الإدارية ضمن مجال السياسة العامة وتقديم الخدمة العمومية ينطوي على معيارين أساسيين وهما:¹

أ- معيار التطور أو التكيف: هذا المعيار الذي يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثل الانتقال من الاعتماد على الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، لمجاراة التطورات التكنولوجية وسرعة انتقال المعلومات والمعطيات.

ب- معيار الفعالية: يعتبر الخدمة العمومية كل الأنشطة التي تُبث فيها عجز السوق في التصحيح الذي حصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن؛ فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل أو الغاز أو الكهرباء... الخ، في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية .

اضافة الى ذلك تتحقق الفاعلية التنظيمية لما يكون ما يجب القيام به ويتم كما يلزم ومن طرف الشخص المناسب، وفي المكان المناسب مع الاخذ بعين الاعتبار عامل الوقت.²

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:

1- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه نموذج الإدارة بالأهداف.

¹ - ضالع بخالد، اليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سابق، ص 45.

² - Duncan w, les grandes idées du management des classiques au modernes, traduction de Américain par Monique Sperry ,Ed afnor gestion, 2004 ,Paris, p 30.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

2- توسيع العمل: تشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ويقضي على الملل والنفور.

3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفسية الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء، والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " وشركة " أنسول " للكيموايات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل، وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.¹ 5- تسطير الأهداف وصناعة القرار: يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر، مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغيير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف.²

المطلب الثالث: الخدمة العمومية السياحية:

تمثل الخدمات السياحية المتاحة الجهد البشري الفعال والمقدم للسياح بمختلف أشكاله، سواء كان على شكل خدمات متنوعة من حيث الإطعام كالمطاعم والمقاهي، أو مرافق المبيت كالفنادق والنزل والشقق والمخيمات أو مختلف التسهيلات الأخرى. الخدمات السياحية يفهم منها على أنها مجموعة من

¹ - تاويريريت نور الدين، قياس الفاعلية من خلال التقييم التنظيمي، (رسالة دكتوراه، علم النفس تنظيم وعمل)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 165.

² - المرجع نفسه، ص 166.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

الأعمال التي تؤمن للسياح الراحة ومختلف التسهيلات عند استهلاك الخدمات والسلع السياحية وذلك خلال وقت سفرهم أو خلال إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي.¹

الخدمات السياحية هي كل ما يشمل أحد العناصر التالية:

- التراث الطبيعي: ويتمثل في المناظر الطبيعية، الجغرافية.
- التراث البشري: المعطيات الديمغرافية، ظروف الحياة، العادات والتقاليد.
- الجوانب التنظيمية والسياسية والقانونية والإدارية للبلد.
- مشاركة الشعب في الحكم وتهيئة وقت العمل وتخطيطه والعطل كذلك الترقية، الإشهار والتي تعد جوانب اجتماعية.

- وسائل الخدمات من نقل، إيواء، مطاعم وغيرها.

- الأنشطة الاقتصادية والمالية.

- تعرض معظم المناطق السياحية منتجات وخدمات سياحية شاملة مثل الأشياء الثقافية والترفيهية والخدمات المتعلقة بالمؤثرات، والخدمات الاجتماعية، والخدمات الدينية وغيرها وذلك بهدف وضع استراتيجية لمنتج سياحي ما، حيث يخلق السياح الطلب على الخدمات السياحية التي تتمثل في العرض في السوق.²

ومن أهم خصائص الخدمة العمومية في قطاع السياحة ما يلي:³

- 1- السياحة تتطلب نوعية وجودة من الخدمات لأنها تشبع حاجات ورغبات الأفراد خلال أوقات فراغهم لتحقيق الرفاهية والراحة لهم أو خلال ظروف خاصة كمقابلات الأعمال.
- 2- السرعة عند تقديم الخدمة لإشباع رغبة السياح خلال أوقات إقامتهم في الموقع السياحي وذلك للاستمتاع بأوقاتهم واستخدام جميع الإمكانيات السياحية الأخرى.
- 3- عملية تقديم الخدمات السياحية تبدأ وتنتهي في مكان وزمان إنتاجها وهو ما يعني قابليتها للفناء.

¹ - السكر مروان، مختارات من الاقتصاد السياحي، الجزء الخامس، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999، ص 39.

² - إلياس سراب وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2001، ص 26.

³ - أبو قحف عبد السلام، إدارة المنشآت السياحية والفندقية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر،

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

- 4- تعتمد معظم الخدمات السياحية على العنصر البشري في عملية إنتاجها وتقديمها لأنها تقدم مباشرة للسياح.
- 5- التنوع الكبير في أشكال ووسائل الخدمات السياحية لأن الزبائن غير متجانسين من حيث الجنسية، العمر، الطبقة الاجتماعية، القدرة المادية والاهتمامات والخبرة عند ممارسة السياحة.
- 6- الخدمات المقدمة للسياح توحد جهود وأعمال العديد من الأفراد كجهود العاملين المتخصصين في السياحة وجهود وأعمال شركات ومنظمات أخرى كالمواصلات والاتصالات وغيرها.
- 7- الاحتكاك المباشر والمستمر بين طاقم العمل والسياح مما يؤدي إلى الحكم على ثقافة وأدب السكان الأصليين للمنطقة الأصلية.
- 8- الخدمات السياحية تلبى حاجات السياح الأساسية مثل النوم والأكل والشرب وغيرها أثناء فترة إقامتهم.
- 9- تعدد الأطراف المؤثرة على السياحة نظرا لتشابك صناعاتها مع باقي النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالدولة.

المطلب الرابع: مفاهيم ومضامين الجودة:

لقد مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، وفيما يلي نظرة على أهم التطورات التي مرّ بها هذا المفهوم، ففكرة الاهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين، إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسدت في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونية، اليونانية وغيرها، إلا أن أصل الاهتمام الفعلي يعود لفترة ما قبل الثورة الصناعية، حيث إنتاج الورشات والحرف كان يتمّ وفقا لمعايير يحددها صاحب الورشة.

ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة في الوقت الراهن إدارة الجودة الشاملة Total Quality "Management"، والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر. لقد كانت الإدارة بالماضي تعتقد بأن نجاح الشركة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي بعد ذلك لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهرة فيها.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

هناك من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أو الخدمة أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- "الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية".¹

- "الجودة تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز".²

لهذا كان التنافس حول قدرة المؤسسة على وضع أفضل المقاييس وأفضل التصميمات والمواصفات والالتزام بها، والمحافظة عليها طالما تلبية رغبة المستهلك، ويرى البعض الآخر أنه نتيجة لشدة المنافسة فإن هذا المفهوم لم يعد صالحا حيث أصبح المستهلك وهو الطرف الرئيس في تحديد هذه المعايير والمواصفات التي يجب على المؤسسة أن تحققها في منتجاتها، إن أرادت تصريفها، إضافة إلى لما أحدثته ظاهرتي العولمة والشمولية من تداعيات، من بينها ضرورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، والتي يمكن من خلالها الحكم على جودة الخدمة أو السلعة، بحيث تأخذ الطابع العالمي، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية. (International Standard ISO).

هذا ويمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نوردتها فيما يلي:

1- الجودة من وجهة نظر فلسفية هي: "الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج" أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك، للجانب الجمالي في المنتج.

2- من وجهة نظر إنتاجية "الجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء إنتاجه"، أي هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين".

3- من وجهة نظر تسويقية فان الجودة هي قدرة المؤسسة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك.

¹ - J- C TARONDEAU. MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS, 1998, p 236.

² وصفي عقيلي عمر، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 17.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

4- من وجهة نظر قيمة الجودة "هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت" "كما تعرف بأنها قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المؤسسة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة وبالأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.¹

5- من وجهة نظر استراتيجية: فالجودة هي المعايير المثلى المحددة بالزمن، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف؛ أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.²

إن الجودة آلية هامة من آليات تحسين الخدمة العمومية، لها تأثير مباشر في أداء الخدمات وتحسينها وذلك من خلال تقديم جودة عالية في الخدمة العمومية، هذا ما جعل المؤسسات الخدمية توليها اهتمام كبير وتسعى إلى تطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية كبيرة للريادة في تقديم هذه الخدمات وكسب ثقة المواطن وضمان رفايته. لذا فقد أصبح مفهوم جودة الخدمات مرتبط بالجودة المدركة والمتوقعة اللتان تشكلان أساسا لتقييم الخدمات فالجودة هي مجموعة من الخصائص التي يفترض توفرها في الخدمة لتحقيق القيمة المتوقعة، وهي قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مميز في إدارتها بفعالية.³

كما تعتمد إدارة الخدمات بالجودة العالية على:

- تحليل الخدمة وخصائص تقديمها، أي سرعة الاستجابة واحترام العميل وراحته والأداء الفني والمهني .
- تصميم أساليب للقياس والرقابة، أي مراقبة جودة العرض ومطابقتها للمواصفات واحتياجات ورغبات العملاء.
- إرساء سياسة للجودة والالتزام بها، أو عمل خطة تنفيذية تجسد ذلك .
- تهيئة آلية مستمرة لمراجعة الاستراتيجيات وتكييفها وفقا للمستجدات في أي قطاع خدمي.⁴

¹ - J. Teboul, LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990, p.79.

² - B-P. LATEURLA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de gestion , N° 52, PARIS, 1985, pp 78-86.

³ -أنظر: مأمون سليمان الداركة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص

⁴ - بن عيشاوي أحمد ، إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 04، 2006، ص 09.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

أما في مجال جودة الخدمات السياحية، فيرى الخبراء أنها تبنى على معيار الجودة الشاملة والتي تطبق على كافة قطاعات إدارة شؤون الدولة والمجتمع، وهي هدف تسعى لبلوغه كل المنظمات، ناهيك عن الاهتمام بمضمون الجودة الاستراتيجية بالتركيز على مبادئ أهمها:

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيس للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.

- اعتبار الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب، وإجراءات العمل... إلخ

- الاهتمام الخاص بالجودة من قبل مستوى التسيير الاستراتيجي.

- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في المدى الطويل.

- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.

- الاقتراب من السوق والزبائن.¹

إن لقطاع الخدمات السياحة العديد من الآثار المهمة التي تنعكس على الاقتصاد الوطني، يمكن أن نستعرضها من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية الاقتصادية: تبرز أهمية السياحة من الناحية الاقتصادية من خلال قدرتها على التأثير الإيجابي على العديد من المتغيرات الاقتصادية، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

1- تحسين ميزان المدفوعات: تساهم السياحة كصناعة تصديرية في تحسين ميزان المدفوعات، ويتحقق ذلك نتيجة تدفق الدخل بالعملة الصعبة من خلال بيع الخدمات السياحية والسلع المتعلقة بها، حيث حققت بعض الدول أرقاماً كبيرة للناتج السياحي مما يعكس أثره على تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، فالسياحة تمثل صادرات غير منظورة وعنصراً أساسياً من عناصر النشاط الاقتصادي.

2- توفير مناصب شغل: تساهم السياحة في امتصاص جزء من البطالة في المجتمع من خلال توفير فرص عمل عديدة للأيدي العاملة نظراً لاعتمادها على العنصر البشري بشكل أكبر باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من قطاع الخدمات، وحسب تقارير المجلس العالمي للسياحة والسفر فإن صناعة السياحة ساهمت في توفير أكثر من مليون فرصة شغل شهرياً بشكل مباشر أو غير مباشر في جميع أنحاء العالم

¹ - سيد، مصطفى أحمد، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار عارف، الاسكندرية، 1999، ص 544.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

خلال سنة 1997، وحسب خبراء السياحة فان كل غرفة فندقية تنشئ 2.75 فرصة عمل في مجالات مختلفة.¹

3-المساهمة في الدخل الوطني والنتاج المحلي الإجمالي: تساهم السياحة في زيادة الدخل القومي والنتاج المحلي الإجمالي عن طريق الأرباح السياحية المتأتية من زيادة معدلات إنفاق السياح داخل البلد ويقائهم أطول فترة ممكنة، وهذه المساهمة ليس فقط بمقدار ما ينفقه السواح بل عن طريق ما يطلق عليه في علم الاقتصاد "بالمضاعف الاقتصادي" لأن الاستثمارات السياحية تؤدي إلى سلسلة أخرى من الاستثمارات التي تؤدي بدورها إلى زيادة الدخل وهكذا.

4-تشجيع الاستثمار: تساعد السياحة على تشجيع الاستثمار بمختلف أنواعه بالشكل الذي يدعم إقامة البنى الفوقية التي تمثل إحدى المراكز الأساسية للسياحة مثل إنشاء الفنادق والمطاعم وغيرها.
5-تحقيق التنمية الإقليمية: تعمل السياحة على تنمية بعض الأقاليم النائية عن طريق خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى المعيشة للسكان إضافة إلى إقامة البنى التحتية والفوقية مثل الطرق والجسور وشبكات الماء والصرف الصحي والكهرباء والخدمات الصحية، والتي لا تقتصر الاستفادة منها على السياح الوافدين بل تشمل بفائدتها سكان الإقليم المقيمين فيه.²

ثانيا: الأهمية الاجتماعية والثقافية: إلى جانب الأهمية الاقتصادية للسياحة تؤدي السياحة دوراً اجتماعياً وثقافياً وهو ما يتجلى في النقاط التالية:³

1-التوازن الاجتماعي: حيث تتقارب الفئات الاجتماعية نتيجة لزيادة دخول الأفراد والعاملين في القطاع السياحي بشكل مباشر أو غير مباشر.

¹ - كواش خالد ، الدور الاقتصادي والاجتماعي للسياحة: حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول السياحة رهان التنمية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة، يومي: 24 و 25 افريل 2012، ص 06.

² - عبد خضير إيمان وعبير علي كاظم، دور صناعة السياحة في تطور الاقتصاد العراقي للمدة 1990-2009، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق، المجلد 18، العدد: 67، 2009، ص 175.

³ - بوعموشة حميدة ، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 39.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

2- النمو الحضاري: نتيجة للحركة السياحية تتجه الأنظار إلى الاهتمام الدائم والارتقاء بالقيم الحضارية والمعالم السياحية، وبالتالي تعتبر السياحة سببا رئيسيا من أسباب الرقي الحضاري من حيث الاهتمام بالمقومات السياحية.

3- التبادل الثقافي: تساعد السياحة في نشر الثقافة وإحياء العادات والتقاليد والنهوض بالصناعات الشعبية والتقليدية التي يقبل السياح على اقتنائها كتذكارات خاصة عند إقامة بعض المهرجانات الثقافية والفنية، كما تعمل السياحة على المحافظة على المواقع الأثرية والتاريخية من التدمير والاندثار.

ثالثا: الأهمية البيئية: يعتمد قطاع السياحة في إنتاج الخدمات السياحية على الموارد الطبيعية السياحية، فهي صناعة بلا مدخنة وتحافظ على البيئة الطبيعية بعيدا عن تدخل الإنسان، عن طريق إقامة المحميات الطبيعية النباتية والحيوانية واستغلال هذه المحميات كعناصر جذب سياحي طبيعي.

المبحث الثاني : واقع قطاع الخدمات السياحية في الجزائر :

إن السياحة كنشاط متعدد المداخل والأبعاد، ينمو ويتطور باستمرار لدى معظم اقتصاديات الدول المتقدمة، لكنها بالنسبة للدول النامية، ومن ضمنها الجزائر، مازالت تعاني وتواجه الكثير من المعوقات المتنوعة وفي مختلف الاتجاهات، كالمعوقات على الصعيد المالي، والمعوقات على الصعيد السياسي وغيرها، بالرغم من أن القطاع السياحي قد يكون أحد أهم القطاعات والنشاطات الاقتصادية في هذه الدول النامية.

تعتبر السياحة من بين أهم القطاعات الواعدة في العالم، حيث أن الإنفاق على السياحة يمثل حوالي 70% إلى 80% من إجمالي الإنفاق السياحي العالمي. بالنظر إلى الجزائر فهي تزخر بمقومات سياحية متميزة من الجوانب الطبيعية والتاريخية والحضارية، والتي ساهمت في إثراء الأنواع السياحية فيها، وبالتالي قد تستهدف قطاعات سوقية عديدة ومتباينة من مختلف دول العالم، حيث يمكن للقطاع السياحي أن يوفر للجزائر مزايا هامة في المجال الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، البيئي والعمراني مقارنة ببعض الدول السياحية. حيث أصبحت الجزائر بعد الاستقلال مباشرة، دولة جديدة تبحث عن اكتشاف مناطق سياحية جديدة، على اعتبار أن ثرواتها الطبيعية عديدة ومتنوعة، إضافة إلى وجود آثار

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

حضرية غير مستغلة، فهذه الموارد الأولية السياحية وجب استغلالها، حيث اعتمدت الجزائر في هذه المرحلة على السياحة الساحلية والحضرية بنسبة 50% و 40% على الترتيب.¹

وجدت الجزائر صعوبات لترسيخ السياسات السياحية من خلال المخططات التنموية المعتمدة، لهذا برزت عدة توجهات جديدة في القطاع السياحي، وتسيير القطاع بما يحتويه من منشآت ومرافق سواء من طرف القطاع العام أو القطاع الخاص، من خلال:²

-الديوان الوطني للسياحة.

-الوكالة الوطنية للصناعات التقليدية.

- الوكالة الوطنية للتنمية السياحية. - المؤسسة الوطنية للدراسات السياحية.

- الديوان الوطني الجزائري السياحي. - النادي الوطني السياحي الجزائري.

- مؤسسة مختصة في التسيير السياحي. - المؤسسات التكوينية.

لم يستطع القطاع السياحي أن يعطي للجزائر مكانتها في السوق الدولية للسياحة، حيث لا تزال صناعة السياحة في الجزائر تواجه الكثير من الصعوبات، التي حالت حتى الآن دون وصولها إلى المستوى المطلوب الذي يلائم ما تمتلكه من المقومات الكثيرة التي تجعل منها دولة رائدة في مجال السياحة، وذلك لأنها لم تحتل في الماضي موقعها المطلوب كصناعة ذات أولوية، كما أنه لا توجد استراتيجية واضحة ومتكاملة للنهوض بهذه الصناعة، مما انعكس سلبا على تقديم منتج سياحي متكامل ومتنوع وغني بالمقومات السياحية الموجودة إذ سجلت في سنة 1992 حوالي 13 مؤسسة من بين 17 مؤسسة عمومية اقتصادية للتسيير الفندقي والسياحي عجزا ماليا، وقد تم اللجوء إلى خصخصة القطاع السياحي وذلك لأن أسعار الخدمات الفندقية والسياحية مرتفعة مقارنة بالنوعية، كما شكلت الصيانة والنظافة أهم العوامل سلبية في السياحة والفندقة الجزائرية؛ ولهذا كانت خصخصة المؤسسات الاقتصادية السياحية ضرورة حتمية تفرضها متطلبات السوق العالمي للسياحة، ومن أهم أهداف الخصخصة في المجال السياحي نذكر ما يلي: (أنظر الملاحق، الجدول رقم: 02).

¹ - لشهب أحمد، السياسة السياحية في الجزائر: 1962-1982، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص 26.

² - عميش سميرة، دور استراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة خلال الفترة 1995-2015، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014-2015، ص 118.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

- أ- تهيئة وحماية المواقع ومناطق التوسع السياحي التي لها أولوية في الاستثمار، وذلك بتوفير الشروط اللازمة لتنمية طاقات فندقية جديدة وتنوع المنتوجات السياحية.
- ب- تدعيم طاقات التكوين وتأهيل العمال في مختلف أعمال السياحة، وهذا عن طريق الإصلاح التنظيمي والبيداغوجي للهياكل المتوفرة، واستغلال الإمكانيات المتاحة في مجال التكوين المهني.
- ج- تحسين وضعية المحيط السياحي وخاصة خدمات وسائل النقل والاتصال، والأمن على مستوى المواقع السياحية، النشاطات الثقافية وترقية الصناعات التقليدية.
- د- تكثيف الجهود في مجال الاتصال والتسويق، واتجاه السياح والمستثمرين، وذلك لتحسين وضعية السياحة الوطنية وإعطائها شكلا جديدا.
- هـ- تطبيق وإثراء القوانين لضمان مراقبة فعالية المؤسسات السياحية وخدماتها، مع مركزية حماية المستهلكين.¹

ويعاني قطاع النشاط السياحي في الجزائر من عدة مشاكل، مقارنة بحجم الحركة السياحية وحجم الوافدين سواء بالنسبة للسياحة الداخلية أو السياح الوافدين الأجانب. (أنظر الملاحق، الجدول رقم: 03)

يمكن تلخيص المشكلات التي تشكل تحديا كبيرا للقائمين على السياحة في الجزائر في النقاط التالية:

- الأمن والاستقرار، وغياب ما يعرف بالشرطة السياحية.
- ضعف تسيير وإدارة الخدمات السياحية.
- ضعف قدرة الاستيعاب الفندقي وعدم تنوعها.
- غياب المعلومة السياحية وغياب المنشورات التوجيهية.
- غياب المراقبة والتفتيش وسوء التعامل مع السياح نظرا لغياب ثقافة الترويج السياحي.
- قلة الأنشطة الترفيهية وعدم تهيئة الغابات.
- مشكلة التنقل والمواصلات، الأمر الذي تسبب في عزلة الكثير من المناطق السياحية.
- عدم تطور شبكة الاتصال، والتوجيه السياحيين.

¹ - بديعة بوعقلين، السياسات السياحية في الجزائر وانعكاساتها على العرض والطلب السياحي دراسة حالة ولاية تيبازة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع التخطيط)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، 1996، ص 57.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

- غياب الأنشطة التحسيسية التي من شأنها أن تساهم في الحفاظ على البيئة.
- غلاء الأسعار، خاصة في المناطق السياحية، وعدم تفعيل أجهزة الرقابة على الأسعار.
- غياب استراتيجيات تسويق المنتجات السياحية، خاصة على المستوى الدولي لاستقطاب السياح الأجانب، ومعه ضعف التوجهات الاستثمارية والتخطيط الاستراتيجي ضمن إدارة مخططات الاستثمار السياحي.¹
- مما سبق يمكن القول أن الجزائر مقبلة على اعتماد استراتيجية التطوير السياحي، فلقد أصبحت النوعية اليوم مطلباً أساسياً في الدول السياحية الكبيرة، إنها الفلسفة التي جعلت مخطط السياحة يرمي إلى تطوير نوعية العرض السياحي؛ حيث يركز على التكوين والتعليم، كما يدرج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تناسق مع تطور المنتج السياحي في العالم، فالمخطط النوعي للسياحة يشمل:
 - تحسين النوعية وتطوير العرض السياحي.
 - منح رؤية جديدة للمحترفين.
 - حث المتعاملين في السياحة على العمل بإجراءات النوعية.
 - نشر صورة الجزائر وترقيتها كوجهة نوعية.
 - وقصد الاستجابة للهدف المادي والنقدي في مخطط الأعمال 2030، أصبح تكوين العنصر البشري أمراً ضرورياً، وعلى هذا الأساس حدد المخطط ثلاثة أهداف استراتيجية للتكوين تشمل:
 - ضمان الميزة التنافسية للبرج البيداغوجية، وتأهيل المؤطرين الجزائريين بمدارس السياحة.
 - إعداد مقاييس الامتياز للتربية والتكوين السياحي.
 - الابتكار واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مخطط النوعية للسياحة.
 - اعتماد مخطط الشراكة العمومية-الخاصة: يسعى مخطط الشراكة العمومية-الخاصة إلى خلق روابط بين مختلف الفاعلين في العملية السياحية سواء كانوا عموميين أو خاص، وذلك من أجل مواجهة المنافسة الأجنبية وتحقيق منتج سياحي نوعي، وجعل الواجهة الجزائرية أكثر جاذبية وتنافسية، لبلوغ مستوى نضج سياحي يرقى بالجزائر إلى مصاف البلدان السياحية الأكثر تفضيلاً.
 - مخطط تمويل السياحة: أخذ بعين الاعتبار خصوصية قطاع السياحة لكونها صناعة ثقيلة تتطلب استثمارات ضخمة من جهة، وكونها ذات عوائد بطيئة من جهة أخرى. فإن المخطط التوجيهي

¹ - آيت بارة مريم، السياحة في الجزائر بين الإمكانيات، الملتقى الدولي حول: التحديات آفاق النهوض، المقاولاتية ودورها في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، جامعة قالمة، يومي 08 و 09 نوفمبر 2015، ص ص 14-15.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

لتهيئة السياحة جاء لمعالجة هذه المعادلة الصعبة، من خلال تقديم الدعم والمرافقة من طرف الدولة، وهذا هو دور مخطط التمويل:

- مرافقة المستثمرين وأصحاب المشاريع بالمرافقة في اتخاذ القرار، وفي تقدير مخاطر تمويل عتاد الاستغلال وتخفيف إجراءات منح القروض البنكية.

- الدعم ومرافقة المؤسسات السياحية وأصحاب المشاريع من خلال: نظام مرافقة مالي، مساعدات للتكوين تشجيع شامل للنوعية، إنشاء أداة جديدة لتمويل الاستثمارات السياحية.¹

المبحث الثالث: اليات ترشيد وإصلاح نظم إدارة الخدمة العمومية في الجزائر:

أثبتت الدراسات أن القطاع العام والشراكة مع القطاع الخاص يمران بنقطة انعطاف سيتحدد على إثرها مستقبل واستراتيجيات التنمية الاقتصادية في العالم، وهنا بالذات لم يعد الحديث المطروح اليوم كما كان سابقا حول مدى جدوى القطاع العام والمنظمات العمومية في الحياة الاقتصادية إذ أثبتت الأزمات السابقة التي مرت بها الأنظمة الاقتصادية ضرورة تدخل الدولة لإحداث التعديلات وتحقيق التوازنات، وعليه أصبحت الدعوة موجهة إلى تثمين القطاع العام من خلال السعي نحو البحث عن أنجع الطرق، خاصة على المستوى التسييري والإدارة العمومية الجزائرية بدورها ليست بمنأى عن التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة غير أن التسيير العمومي المنتهج لبلوغ رهانات الدولة الحديثة، منذ الاستقلال أفرز عدة تناقضات بين مدخلات الإدارة العمومية ومخرجاتها، سواء من حيث الجودة في الفعل أو الاقتصاد في النفقات العمومية. وهذا ما رفع أصابع الاتهام نحو البيروقراطيين تارة، والقوانين المسيرة للإدارة العمومية تارة أخرى، وضعف الميكانيزيمات المعتمدة في التسيير العمومي تارة أخرى.

تعتبر الخدمة العمومية مدخلا رئيسيا في تحديد علاقة الدولة بالمجتمع من خلال درجة الاستجابة لمختلف المتطلبات المجتمعية، وتزداد أهمية هذا المدخل في عصر التكنولوجيا والعولمة الذي أتاح للفرد المعلومات وسبل المقارنة مع مجتمعات أخرى في مستوى أداء الدول وتقديم الخدمات لمواطنيها، ومع انهيار الثقة بين المواطنين وحكوماتهم في العديد من الدول الغربية في نهاية القرن العشرين، قدم

¹ - سليمة طبابيية ، سعيدة بورديمة وموسى باخاشة، صناعة السياحة في الجزائر بين المؤهلات، المعوقات، وسبل النهوض الملتقى الدولي الأول حول السياحة بعنوان: السياحة والتنمية المستدامة في الجزائر تحت شعار " لنجعل من سياحة الجزائر كنزا دائما " جامعة 8 ماي 1945 - قالمة- الجزائر يومي 29 و 30 سبتمبر 2017، ص13.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

المصلحون مدخل تحسين الخدمة العمومية كتوجه جديد لتحقيق الفعالية والكفاية وبالتالي استرجاع العالقة الصحية بين القمة والقاعدة (cout minimal, efficacité maximale).¹

لذا فالخدمات العمومية في الجزائر يجب أن تواكب، التطورات الحاصلة في مجال إدارة الشأن العمومي في العالم، حيث يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي، محاولا بذلك نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود إلى الحركية والمرونة، من أجل ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري، بل هي نتاج ممارسات أثبتت نجاحها في إدارة الأعمال والمطلوب اليوم هو تكيفها ونقلها للتطبيق داخل المنظمات العمومية لترقية أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها.

يحمل التسيير العمومي الجديد انطلاقا من مبادئه وخصائصه رؤية جديدة فيها العديد من التغييرات والتعديلات على وظائف المنظمات العمومية، وهذا الأمر جد ضروري خصوصا وأن المشكل الكبير الذي تعاني هذه المنظمات هو تعقد هياكلها التنظيمية وتشعبها وتضخم العاملين والوظائف فيها، وما ينجر عن ذلك من صعوبات مالية وتسييرية، وهو يتقاطع مع مفاهيم الترشيح والعقلنة المرتبطان بالحكم الجيد، من حيث أنه أداة فعالة من أدوات السياسة العامة، ويقوم على:²

أولاً: ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إدارة شؤون البلاد على جميع المستويات، ويتضمن الحكم الآليات والعمليات والمؤسسات المتطورة التي يعبر المواطنون والجماعات من خلالها عن مصالحهم وحاجاتهم، ويمارسون حقوقهم وواجباتهم القانونية، ويعتمد المفهوم على المشاركة والشفافية والمساءلة، ويؤمن أفضل استخدام للموارد، ويضمن العدالة وتطبيق القانون.

1 - لعرايي كريمة، تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقارنة التسيير العمومي الحديث، مجلة افاق علمية، المجلد:

11 العدد: 03، ص 190.

2 - المشاقبة أمين عواد، والمعتمض وداود علوي بالله، الإصلاح السياسي والحكم الراشد: إطار نظري، دار الحامد للنشر

والتوزيع الأردن، 2012، ص 54.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

ثانياً: تلك الأشكال الجديدة والفعالة بين القطاعات الحكومية والتجمعات الخاصة بالمواطنين، أو أشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل الحكومة، كما وضع البنك الدولي استراتيجية ذات اتجاهين لتحديد كفاءة وفعالية الدولة وتمثلت بما يلي:¹

-الاتجاه الأول: عملية توفيق بين دور الدولة وقدراتها، أي أن عليها تحديد مجالات تدخلها المختلفة طبقاً لحدود قدرتها الفعلية ولا تتعدى ذلك لتتحمل أكثر قدرتها الفعلية.

-الاتجاه الثاني: تنشيط عمل وأداء المؤسسات العامة وبث الحيوية فيها، إلغاء الترهل الإداري، ومكافحة الفساد وتعزيز المشاركة وآليات اتخاذ القرار وتوسيع الصلاحيات باتجاه اللامركزية في تلك المؤسسات.

ثالثاً: تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساهمة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.

رابعاً: تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.

خامساً: تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

سادساً: زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

إن تفويض الخدمات العمومية هي وسيلة جديدة من أجل مواكبة التحولات التي عرفتها الجزائر، وذلك من أجل تبني رؤيا جديدة من خلال تقليص دور تدخل الدولة في تسيير الخدمات العمومية ومنحه لفائدة أعوان وهيئات جديدة وهو ما أملت الحاجة الملحة، إلى نماذج جديدة لدخول المنافسة على أساس تحقيق المردودية والنجاعة . أما في المجال التسيير السياحي وإدارة المرافق الخدمية السياحية فالجزائر مدعوة لتبني استراتيجية التطوير السياحي وبالجوانب التي تهتم بها استراتيجية التسيير الاستراتيجي السياحي، والمؤسساتي الفعال من حيث:

-متابعة عمليات الجودة، القوانين، مراقبة الأنشطة والمهام السياحية وإدراج شهادة النوعية للمؤسسات السياحية.

¹ - بالطيب ناريمان، الحوكمة المحلية في الخطاب السياسي الجزائري، واقع ورهانات، مجلة العلوم السياسية والقانون، العدد: 02 ، إصدارات المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2017، ص.06.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

- تطوير نظام معلومات خاص يشمل بيانات عن الزبائن والمنافسين، فاعلية وإمكانيات هيئات ومؤسسات التسويق والتحليل المستمر للبيئة التسويقية.
- تحديد أسعار تشجيعية حسب الأولويات لمناطق وأقاليم سياحية محددة.
- تطوير إدارة شفافة تعمل جنبا إلى جنب مع المواطنين، وقادرة على تسيير التنمية المحلية.
- تحكم حقيقي في التقنيات العصرية لتسيير الجماعات المحلية، والمشاركة في صناعة السياسات.

الخاتمة:

إن المتأمل للحراك الاقتصادي والإداري يكتشف لا محالة، أن قضايا إصلاح القطاع العام تحتل مراكز الصدارة ضمن اهتمامات الباحثين والمختصين، واللذين يجمعون على ضرورة إعادة النظر في هيكلية وتوجهات المنظمات العمومية، في الجزائر لتواكب الإحداث والتغيرات المحلية والدولية، من جهة وتحسين جودة قطاعها الخدمية من جهة ثانية وانطلاقا من هذا ظهرت العديد من التوجهات التي يعتبر من بينها استخدام التسيير كأداة لترقية أداء المنظمات العمومية، وفق التصورات الإدارية العصرية.

لا يمكن بأي حال من الأحوال التخلي أو تقليص الخدمات العمومية، وذلك بالنظر إلى الأعباء والمهام القديمة والجديدة الملقاة على عاتق القطاع العام والمنظمات العمومية، باعتبارها أداة رئيسية لتحقيق الضبط والتوازنات الاقتصادية والاجتماعية؛ تعاني المنظمات العمومية وبالأخص في الجزائر والدول العربية من مشاكل جمة ساهمت بشكل كبير في ضعف أدائها، والتي نذكر من بينها:

- تخلف النظم التسييرية والإدارية وعدم قدرتها على مواكبة متطلبات العصر والمرحلة.
- تضخم أعداد العاملين، واتساع الهياكل التنظيمية، وتعدد المراكز.
- ضبابية السياسات والاستراتيجيات أو حتى غيابها.
- عدم رضا المواطنين على طبيعة الخدمات المقدمة، وطريقة تقديمها من قبل المنظمات العمومية.
- شح الموارد المالية وخصوصا مع أزمت انخفاض أسعار النفط ومشتقاته، واتجاه العديد من الدول ومن بينها الجزائر جراء ذلك إلى التقشف ومحاولة التخفيف من ضغط الموازنة العامة.
- و في إطار إصلاح القطاع العام وتفعيل أداء المنظمات العمومية ظهرت العديد من المداخل أبرزها نموذج إعادة اختراع أو هندسة الحكومة، بالإضافة إلى نماذج التسيير العمومي الجديد الذي يعتبر من أكثر المداخل تداولاً وشيوعاً في أدبيات الإصلاح والتنمية الإدارية؛ وهو ما يساعد على اعتبار

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

الحكامة المحلية كطرح بديل للتسيير التقليدي للمؤسسات بصفة عامة أوجد المفاهيم التي تعبر عن مستوى التحركات المحلية نحو التنمية المحلية وترسيخ أبعادها شكلا ومضمونا، لذا فإن إشراك وإتاحة الفرص للمجتمعات المحلية من حيث جوانبها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كفيل بأن تصب اهتمامها في جانب تطوير الطاقات المحلية ومن ثم ترشيد الخدمة العمومية على المستوى المحلي، فالمجالس المنتخبة تمتلك طاقة مجتمع الناخبين وتسعى لتوظيف تلك الطاقة على مدى قدرة هؤلاء في التعبير عن رغبات المواطنين ومدى انفتاح وإخلاص ومراقبة المنتخبين لناخبيهم وهذه العلاقة الجدلية بين الناخب من جهة وبين المنتخب وما يقدمه من خدمات وتنمية محلية من جهة أخرى فالحكامة المحلية هي التي تحقق الكفاية الذاتية محلياً من خلال خلق آليات للمشاركة المجتمعية وآليات في الرشادة في التسيير حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية يسهم في ترشيد النفقات واستغلال الموارد المحلية ما يضمن حل للمشاكل التي تواجه المجتمع المحلي بكل أصنافها ومنه تحقيق الكفاية المحلية وهو المطلوب.

الجدول والأشكال:

جدول رقم: 1 يمثل مقارنة بين أهم نماذج معايير الفعالية

أهم المقتربات	مفهومه	أهم السلبيات
مقاربة الأهداف	يركز في قياسه لفعالية التنظيمات على الأهداف المسطرة، وقدرة هذه التنظيمات على تحقيقه.	- أن الأهداف المسطرة للتنظيم قد تكون مضللة، غير محددة بدقة. - عادة ما تكون الأهداف العامة للتنظيم مختلفة نسبيا عن أهداف أفراد الشخصية. - تحديد مضمون الأهداف وترتيب الأولويات يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية.
مقاربة إستقطاب الموارد	تعني الفعالية من خلاله القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية	يركز فقط على المدخلات، ويهمل أغلب مراحل العملية الإنتاجية
مقاربة النسق	يركز على العناصر التنظيمية،	- صعوبة في تحديد وحصر مختلف عناصر هذا النسق

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

- التداخل والتعقيد الذي يميز العلاقة بين مختلف هذه العناصر	والعلاقات التنظيمية التي تشكل نسقا متكاملًا يتأثر كل عنصر فيه بما يحدث للآخر	
-سعي المسيرين إلى محاولة إرضاء الملاك على حساب أفراد التنظيم. -إهمال كثير من الأطراف التي تؤثر بشكل واضح في تحديد فعالية التنظيم -عدم تطابق وإختلاف في تحديد المفهوم الحقيقي للفعالية لدى بعض الأطراف	يركز هذا المقترح على المشاركين في رأس مال التنظيم والملاك، وكذا بعض الأطراف المؤثرة في فعالية التنظيم	مقاربة المكونات الإستراتيجية

المصدر: بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2015، ص.60.

الجدول (2) يمثل تطور قدرات استيعاب الفنادق بالجزائر خلال الفترة 2005-2014

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014
إجمالي عدد الأسرة	83895	84869	85000	85876	86383	92377	96497	98804	99605

source: Office national des Statistiques, Répartition des hôtels et établissements assimilés par catégorie , www.ons.dz/them_sta.htm- Ministère du tourisme et de l'artisanat, Situation du parc hôtelier national , www.mta.gov.dz.

الجدول رقم (3): تطور عدد السياح إلى الجزائر خلال الفترة 2000-2014

السنوات	السياح الأجانب	الجزائريين المقيمين بالخارج	المجموع
2000	175538	690446	865984
2001	196229	705187	988060
2002	251145	936915	901416
2003	304914	861373	1166287
2004	3685624	8651157	1233719
2005	441206	1001884	1443090
2006	478358	1159224	1637582
2007	511188	1231896	1743084

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

1771749	1215052	556697	2008
1911506	1255696	655810	2009
2070496	1415509	654987	2010
2394887	1493245	901642	2011
2634056	1652101	981955	2012
2 732 731	1 768 578	964 153	2013
2 301 373	1 361 248	940 125	2014

المصدر: عامر عيساني، الأهمية الإقتصادية لتنمية السياحة المستدامة - حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2010، ص.103.

رسم بياني: رقم 1 يمثل مفهوم الكفاءة والفاعلية



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً-النصوص القانونية:

-المرسوم الرئاسي رقم: 12-415، المؤرخ في: 2012/12/11، يتضمن التصديق على مبادئ الخدمة العامة والادارة، الجريدة الرسمية، العدد: 68، مؤرخة في 2012/12/16.

ثانياً: الكتب:

-غيات بوفلجة، فعالية التنظيمات: تشخيص وتطوير، ط 1، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.



الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

- التويجري محمد ابراهيم، معايير الكفاءة وتحسين الأداء في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية العامة، مصر، 2003.
- ماهر أحمد، المبادئ والمهارات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات- العمليات الإدارية وظائف المنظمات، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
- عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، ط 1، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998.
- عدمان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط.01، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- السكر مروان، مختارات من الاقتصاد السياحي، الجزء الخامس، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1999.
- إلياس سراب وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2001.
- أبو قحف عبد السلام، إدارة المنشآت السياحية والفندقية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2004.
- وصفي عقيلي عمر، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- مأمون سليمان الدراركة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- سيد، مصطفى أحمد، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، دار عارف، الاسكندرية، 1999.
- المشاقبة أمين عواد، والمعتصم وداود علوي بالله، الإصلاح السياسي والحكم الراشد: إطار نظري، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2012.
- كتب باللغة الاجنبية:
- Duncan w, les grandes idées du management des classiques au modernes, traduction de Américain par Monique Sperry ,Ed afnor gestion, 2004 ,Paris.
- J- C TARONDEAU. MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS, 1998.
- J. Teboul, LA DYNAMIQUE QUALITE , Les édition d'organisation , PARIS , 1990, p.79.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

- B-P. LATEURLA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, revue française de gestion , N° 52, PARIS, 1985.

ثالثا: الرسائل والاطروحات الجامعية:

-ضريفي نادية، المرفق العام بين ضمان المصلحة العامة وهدف المردودية حالة عقود الامتياز، (اطروحة دكتوراه في القانون العام)، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، 2011-2012.

-ضالع بخالد، اليات تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، 2017-2018.

-عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيح الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص ديمقراطية ورشادة) كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

-تاويريت نور الدين، قياس الفاعلية من خلال التقييم التنظيمي، (رسالة دكتوراه، علم النفس تنظيم وعمل)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

- بوعموشة حميدة ، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف، 2011-2012.

- لشهب أحمد، السياسة السياحية في الجزائر: 1962-1982، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 1994-1995.

- عميش سميرة، دور استراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة خلال الفترة 1995-2015، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014-2015.

- بديعة بوعقلين، السياسات السياحية في الجزائر وانعكاساتها على العرض والطلب السياحي دراسة حالة ولاية تيبازة، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع التخطيط)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، 1996.

رابعاً- المقالات المحكمة:

-سعال سمية، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد 35، 2018.

الفعالية الإدارية وجودة الخدمة العمومية في قطاع السياحة في الجزائر

- بن عيشاوي أحمد ، إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 04، 2006.
- عبد خضير إيمان وعبير علي كاظم، دور صناعة السياحة في تطور الاقتصاد العراقي للمدة 1990-2009، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق، المجلد 18، العدد: 67، 2009.
- لعربي كريمة، تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث، مجلة افاق علمية، المجلد: 11 العدد: 03.
- بالطيب ناريمان، الحوكمة المحلية في الخطاب السياسي الجزائري، واقع ورهانات، مجلة العلوم السياسية والقانون، العدد: 02 ، اصدارات المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2017.
- خامساً: اشغال الملتقيات:
- غزلاني وداد، وحكار حنان، البلدية الإلكترونية وأفاق تحسين الخدمة العمومية : بلدية دبي الإلكترونية نموذجاً، الملتقى الوطني الأول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 08/09/نوفمبر، 2016.
- كواش خالد ، الدور الاقتصادي والاجتماعي للسياحة: حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول السياحة رهان التنمية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة، يومي: 24 و 25 افريل 2012.
- آيت بارة مريم، السياحة في الجزائر بين الإمكانيات، الملتقى الدولي حول: التحديات آفاق النهوض، المقاولاتية ودورها في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، جامعة قالمة، يومي 08 و 09 نوفمبر 2015.
- سليمة طبايبية ، سعيدة بورديمة وموسى بخاخشة، صناعة السياحة في الجزائر بين المؤهلات، المعوقات، وسبل النهوض الملتقى الدولي الأول حول السياحة بعنوان: السياحة والتنمية المستدامة في الجزائر تحت شعار " لنجعل من سياحة الجزائر كنزا دائما " جامعة 8 ماي 1945 - قالمة- الجزائر يومي 29 و 30 سبتمبر 2017.