تطوير قطاع السياحة في الجزائر: تحليل أولويات الإصلاح

Tourism development in Algeria: an analysis of reform priorities

د. بن زعرور شكري [1]، رمضاني إسماعيل [2]

[1] **مدير مركزي– وزارة السياحة و الصناعة التقليدية** ، cbenzarour@hotmail.fr

[2] **مدير غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بجاية** ، smail.ramdani@yahoo.fr

ملخص: أدركت الحكومة الجزائرية إمكانات قطاع السياحة لتحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. يهدف هذا المقال إلى وضع مقترحات تساعد في توجيه التخطيط والتطوير في المستقبل لتحسين آداء قطاع السياحة الجزائري و تعظيم الفوائد المرجوة منه.

تثبت الورقة وجود مؤشرات ايجابية لنمو قطاع السياحة، لكن عددا من العراقيل تكبح ديناميته. و من ثم فهي تناقش إصلاح المنظومة التشريعية، كما تنصح بإجراء إصلاح جوهري على الإطار التنظيمي و مناهج إعداد و تنفيذ برامج العمل من خلال إدخال مفهوم التسيير بالأهداف و النتائج.

كلمات مفتاحية: السياحة.، الجزائر.، أولويات الإصلاح.، تحسين الأداء.

Abstract: The Algerian government has realized the potential of the tourism sector to achieve economic growth and job creation. This article aims to develop proposals that help guide future planning and development to improve the performance of the Algerian tourism sector and maximize its returns.

The paper proves that there are positive indicators for the growth of the tourism sector, but a number of obstacles prevent its sustainability. Reform of the legislative system is in the forefront of attention. It is also advised to carry out a fundamental reform on the organizational framework and approaches to preparing and implementing programs by introducing the concept of management by goals and results.

Keywords: Tourism; Algeria; reform priorities; performance.

المؤلف المرسل: بن زعرور شكري، الإيميل: cbenzarour@hotmail.fr

1. مقدمة:

لم تحظ سياسة تطوير النشاط السياحي في الجزائر بنفس اهتمام الدول المجاورة للشاطئ الجنوبي للبحر الأبيض المتوسط على الرغم من الإمكانات الطبيعية والتراثية القوية للمناطق الجزائرية المختلفة (الساحلية، الجبلية، الصحراء ، السهوب). عوائد النفط ومشاكل الأمن في فترات معينة هي تفسيرات رئيسية، لكنها ليست كل التفسير.

تأثر تطور السياحة بالجزائر بالتغيرات السياسية والاقتصادية. عند الاستقلال، ورثت الجزائر هيكل الاستقبال الذي كان يقتصر على حوالي 7922 سرير، نصفها يقع في المناطق الساحلية. اقتصرت أولى العمليات التي تلت إنشاء وزارة السياحة على قيام الدولة ببناء المجمعات السياحية في جميع أنحاء الوطن وإعادة تأهيل أكثر من عشرين حماما معدنيا (Ghodbani et All, 2016, pp4-6)[1]. بينما كانت ميزانيات المشروعات السياحية أكبر في الخطط الخمسية الأولى والثانية، كان الجهد العام موجهاً أكثر نحو تطوير الصناعة فيما يتعلق بمبيعات النفط والغاز الطبيعي؛ و قد بقي مكان القطاع السياحي ثانويًا. مع بداية الثمانينيات ، وصلت سعة الاستقبال إلى 30.000 سرير ، كان أكثر من نصفها لا يزال يتركز على الساحل، أو بالقرب من المدن الساحلية الأكثر أهمية. على الرغم من هذا التحسن ، بقي العرض غير كافٍ فيما يتعلق بزيادة التدفقات السياحية والاحتياجات العالية للمعدات والخدمات(Menouer, 2017, pp 4-6)[2] .

أدى انخفاض أسعار النفط إلى عدد من عمليات إعادة الهيكلة السياسية والاقتصادية، مما أجبر الحكومات في ذلك الوقت على إعطاء أهمية أكبر للأنشطة الاقتصادية الأخرى المولدة للثروة مثل السياحة. وبالتالي كان الانفتاح على اقتصاد السوق لجذب رؤوس الأموال الخاصة الوطنية والدولية، لدعم الاستثمار في قطاع السياحة. و تم تطوير فكرة الاستثمار في إطار مناطق التوسع السياحي (ZETs)، التي تحدد بالنظر إلى أهمية المشهد الطبيعي وشروط إمكانية الوصول اللازمة لضمان نجاح الاستثمارات. تم تحديد العديد من ZETs على الساحل، وتم ترسيمها وتصنيفها رسميًا وفقًا لمستويين لهما الأولوية (الاستثمارات ذات الأولوية أو الاستثمارات الثانوية) (Ghodbani, 2016, p7) .

منذ عام 2008 ، قامت وزارة السياحة بإعداد خطة عمل لتطوير السياحة المستدامة في الجزائر من أجل تطوير أفضل لجميع الإمكانات الطبيعية والثقافية والتراثية. يعبر هذا المخطط (MATET,

2008, pp1-69)[3] عن رغبة الدولة في تنشيط مناطق التوسع السياحي، التي وافقت عليها بالفعل السلطات المركزية والمحلية. لذلك، فضلت السلطات العمومية إنشاء مجموعة من الآليات المالية و العقارية لتشجيع الاستثمار في السياحة. على سبيل المثال ، تُمنح التسهيلات المصرفية لتشجيع قروض رجال الأعمال المحليين وطرق شراء أرض في محيط مناطق التوسع. يتضمن هذا المخطط ثلاثة مواعيد نهائية: قصيرة الأجل (2009)، متوسطة الأجل (2015) وطويلة الأجل (2030)، وهي توضح كيف تعتزم الدولة الجزائرية ضمان التوازن الثلاثي في إطار التنمية المستدامة: العدالة الاجتماعية ، والكفاءة الاقتصادية والاستدامة البيئية.

يؤكد (ABACI, 2018)[4] أن السياسات الوطنية القائمة منذ عدة عقود لم تتمكن من تحقيق نمو كافٍ لدعم بيئة مواتية للنشاط السياحي والتنمية في الجزائر. في الوقت الحالي، فإن الانشغال أصبح أكثر إلحاحا مما كان عليه في الماضي للشروع في سياسة جديدة للتكيف والإصلاح بسبب الوضع المقلق الذي يستمر في التدهور لتعويض هذا الانخفاض الحاد في السياحة في بلدنا والعجز الكبير في الإيرادات السياحية لميزانية الدولة، أو البحث عن التكامل الاقتصادي في استغلال الموارد السياحية.

في جزائر غنية بالموارد الطبيعية والمناظر الطبيعية والتاريخ، يستنهض همة مسؤوليها أنها لا تزال من البلدان الأقل زيارة في العالم والأقل قدرة على نقل صورة أفضل عن صناعة حقيقية لسياحته. نتيجة لذلك ، فإن الجزائر أقل قدرة على الاحتفاظ بالسياح و تعجز سياحته عن تقديم خدمات أفضل.

في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة ،وفي وقت تعيش بلدان كثيرة على مداخيل السياحة، تصبح حاجة الجزائر ملحة لإصلاح القطاع لتحسين قدرته التنافسية وجذب رؤوس الأموال الأجنبية لتحفيز النمو والاستثمار.

تناقش هذه الورقة البحثية أولويات الإصلاح لقطاع السياحة حتى يؤدي ما عليه من مساهمة في الناتج المحلي و تنويع مصادر الدخل خارج اقتصاد المحروقات. تبحث هذه الورقة في هذا الموضوع من خلال قسمين رئيسيين فضلا عن المقدمة و الخاتمة. يتناول الفصل الأول وضعية القطاع السياحي في الجزائر من خلال عنوانين رئيسين، يتضمنان تحليلا انتقائيا للمقومات و الإمكانات من جهة، و المعوقات المعرقلة لطريق نموه من جهة أخرى. أما القسم الثاني فهو يرسم ملامح الخطوات الرئيسة

لإصلاح وضعية القطاع السياحي للنهوض به من خلال التركيز على إصلاح القاطرة، إعداد برامج العمل الإستراتيجية و إصلاح طرق عمل مؤسسات الإشراف و التأطير.

تعتمد هذه الورقة مقاربة واقعية لتحليل وضعية القطاع السياحي بالجزائر من خلال رصد انتقائي لبعض المشكلات الأساسية، و من خلال تحليل السببية يتم التطرق إلى ما يراه الباحث مؤثرات رئيسة مسؤولة عن الوضعية المعيشة. ليس من أهداف هذه الورقة جرد العراقيل و تكديس بعضها فوق بعض، فالمؤثرات الحقيقية يمكن الاعتماد عليها بطريقة تحديد الأولويات و فق منطق إصلاح قاطرة التنمية لتجر معها العربات خلفها.

2. وضعية السياحة في الجزائر: تحليل انتقائي للإمكانات و العوائق

1.2 الإمكانات السياحية للجزائر:

الجزائر بلد سياحي بامتياز. نجد في الكتاب الثالث من المخطط التوجيهي للتنمية السياحية المخصص لأقطاب الامتياز السياحية (SDAT, 2008)[5] عرضا مفصلا و دقيقا عن كل ما تختزنه مناطق الوطن من إمكانات يمكن استغلالها سياحيا، و فيه قسمت الجزائر السياحية إلى سبعة أقطاب. عموما، تعتبر الجزائر من ناحية المساحة الكليّة، هي أكبر بلدان أفريقيا و تحتل الرتبة 10 عالميا. مساحة شاسعة تمتد بين ساحل البحر الأبيض المتوسط شمالا وأعماق الصحراء الكبرى جنوبا، زاخرة بثروات من المقاصد السياحية المتنوعة من السياحة الترفيهية الساحلية إلى السياحة الرياضية الجبلية، إلى السياحة العلاجية بالحمامات المعدنية. و سياحة صحراوية فريدة تتميز بالمغامرة وركوب الجمال وسط رمال الصحراء ، إضافةً إلى إمكانيّة ركوب سيّارات الدفع الرباعي و التخييم بالخلاء...

و تنتشر في الجزائر المواقع الأثرية التي تعود لآلاف السنين مصنفة تراثا عالميا، كما تمثل الزوايا من خلال امتداداتها العالمية من خلال مريديها و أتباعها بالإضافة إلى المدارس القرآنية والمساجد القديمة والأضرحة والشواهد الدينية، إلى جانب المقومات اللامادية كالمواسم والشعائر والأعياد الدينية، مصدرا للسياحة الروحية.و تزخر العديد من مناطق الوطن بالعديد من المنابع الحموية ذات الخصائص العلاجية المثبتة للعديد من الأمراض يمكن أن تؤسس لسياحة علاجية مزدهرة.

في سعيها لتنويع الاقتصاد الوطني، تعتمد الحكومة بشكل خاص على مساهمة قطاع السياحة في تحقيق هذا الهدف. وهكذا، في عام 2008، تم ترجمة سياسة التنمية الوطنية لعام 2025 من خلال

المخطط التوجيهي للتنمية السياحية (SDAT) ، والذي حدد الخيارات الإستراتيجية الرئيسية لبناء صناعة السياحة في هذا الأفق الزمني. يعتمد هذا المخطط (SDAT, 2008) على خمس ديناميات تساهم في تطوير السياحة في الجزائر ، وهي تحسين العرض السياحي من خلال زيادة الاستثمار الخاص في مناطق التوسع والمواقع السياحية. . تعزيز قدرات الاستقبال الحالية ؛ تنفيذ خطة الجودة السياحية ؛ تدريب ورفع مستوى الموارد البشرية وأخيرا تعزيز وجهة الجزائر. تتضمن وثيقة الحصيلة المقدمة للجلسات الوطنية للسياحة لسنة 2019 (MTA,2019)[6] العديد من الإحصاءات المرتبطة بالقطاع السياحي و انجازاته. فيما يتعلق بالعقار السياحي، ارتفع المخزون حتى الآن إلى 225 منطقة للتوسع السياحي "ZET" بما يعادل 56472 هكتار ، مسجلا زيادة قدرها 17 ٪ في المساحة مقارنة بعام 1999. وهذه الزيادة ناتجة عن إنشاء 51 منطقة جديدة لتلقي الاستثمارات في المجال السياحي. تعتبر الجزائر أيضًا بلدًا رائعًا للعلاج المائي والنشاط الحموي ، حيث يوجد في البلاد 280 ينبوع حراري طبيعي ، منها أكثر من 100 موقع مناسب للاستثمار. حاليا يتم تنفيذ 12 مشروع منتجع صحي على المستوى الوطني.

لتقدير المجهود الوطني الكبير لزيادة سعة الاستقبال، يجب أن نسجل أن شبكة الفنادق الوطنية المسجلة خلال الفترة من 1999 إلى اليوم حققت قفزة نوعية وكمية ، حيث انتقلت من 765 فندقًا بسعة إجمالية قدرها 62.000 سريرًا إلى 1400 فندقًا بسعة إجمالية قدرها 120.000 سرير ، بزيادة تبلغ أكثر من 635 منشأة بسعة إضافية قدرها 58000 سرير. في الواقع ، حتى الآن ، ما مجموعه 850 مشروعا سياسيا قيد التنفيذ أو في طور الانتهاء ، لديها قدرة إضافية تبلغ 120000 سرير. هذه المشاريع ، بمجرد دخولها حيز الاستغلال توفر أكثر من 60.000 وظيفة مباشرة. تجدر الإشارة إلى أن وزارة السياحة و الصناعة التقليدية تحصي استلام أكثر من 60 مشروع فندقي في المتوسط سنويًا.

تشير الحصيلة أيضا إلى تسجيل 11 مشروعًا استثماريًا سياحيًا ضخمًا في إطار الشراكة الأجنبية ، وتبلغ طاقتها الاستيعابية 12.000 سرير انطلق الشركاء الأجانب في انجازها. في سياق الشراكة الأجنبية لا بد من إبراز انه قد تم إنشاء العديد من سلاسل الفنادق ذات الشهرة العالمية في الجزائر ، وذلك بفضل البيئة المواتية للاستثمار. وكذلك تم إبرام عدة عقود إدارية مع القطاع الخاص. إن قراءة هذه الأرقام

تبرهن بوضوح أن الحوافز التي قدمتها الحكومة، من أجل تنمية وتشجيع الاستثمار السياحي، كان لها الأثر المنشود من خلال الحماس الذي عبر عنه أصحاب المشاريع السياحية.

بالإضافة إلى هذه الديناميكية، تم إطلاق مشروع تحديث وإعادة تأهيل عميق على مجموعة الفنادق العامة بالكامل والتي تم بناؤها في السبعينيات من القرن الماضي. هذه العملية الواسعة النطاق التي أعلن عنها في عام 2008 بتجديد فندق الأوراسي (الجزائر العاصمة) . وجد هذا البرنامج صعوبات جمة لينطلق، و قد خصصت له الحكومة مبلغا بقيمة 70 مليار دينار لتجديد ما يزيد قليلاً عن 54 وحدة فندقية (Amarni, 2014)[7].

حاليا يشرف على البرنامج مجموعة HTT (السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية). تهدف هذه العملية إلى إعادة تأهيل وتحديث البنى التحتية الفندقية العامة، بهدف مواءمتها مع المعايير الدولية لخدمة العملاء، ولكن أيضًا إلى توسيع قدرات الاستقبال الخاصة بهم وخلق قدرات جديدة. في حصيلة قدمها المجمع (bounafaa, 2019)[8] تبين أن هذا المشروع، بعد تأخره لسنوات، يعرف تقدما ملحوظا في وتيرة الانجاز، و من المبرمج الانتهاء منه بحلول سنة 2022. مست هذه العملية واسعة النطاق الفنادق والمنتجعات الـ 63 التي تشكل جزءً من الحافظة العامة في المجال السياحي(المجمعات السياحية والمنتجعات الصحية). ومع ذلك ، تجدر الإشارة إلى أن المجموعة مدينة بمبلغ 100 مليار دينار جزائري (حوالي 850 مليون دولار).

سيكون لعملية إعادة التأهيل والتحديث هذه، بمجرد اكتمالها، تأثيرا واضحا على زيادة قدرات الإيواء على المستوى الوطني. و ستسهم ، قبل كل شيء ، في إحياء السياحة المحلية لصالح العائلات والأسر والشباب ، وذلك بفضل هياكل الدعم المتاحة لهذه المنتجعات ، والتي تسمح لجميع الفئات العمرية بان تجد كل أنواع الخدمات السياحية المطلوبة. إنها مسألة "اللحاق بالركب تدريجياً" للعجز الكبير الذي سجلته الوجهة الجزائرية من حيث سعة الاستقبال، وذلك من خلال دعم وتعزيز الاستثمار لتحقيق 250.000 سرير بحلول عام 2030. و في حصيلة أولية، سجل دخول بعض الفنادق التي اكتملت تهيئتها تحسنا واضحا في مداخيل المجموعة بحيث ارتفعت بحوالي 30 بالمائة سنة 2019 مقارنة بسنة 2018. و قد تحققت هذه النتيجة من خلال إستراتيجية الترويج للسياحة الداخلية لإقناع العائلات بقضاء عطلهم في فنادق مجمعات HTT. و اعتمدت الإستراتيجية أيضًا على تطبيق أسعار تنافسية

وتحسين الخدمات ، خاصة بعد إعادة تأهيل وتحديث بعض الفنادق في المجمع، مما أتاح تقديم منتج فندقي حديث يلبي المعايير والمواصفات الدولية (MTA , 2019)[9].

بدأت وجهة الجزائر تؤكد جاذبيتها السياحية، حيث صنفت مجلة فرنسية متخصصة في السياحة الجزائر ضمن أكثر سبع وجهات عالمية قد تستقطب السياح في 2019، بعد أن أجرت استطلاعا لآراء قرائها القارات الخمس. النسخة الفرنسية للمجلة الأميركية "فوغ" أدرجت الجزائر في قائمة ضمت وجهات عالمية، مثل جمهورية النيبال، إلى جانب وجهات أوروبية مرموقة على غرار الدانمارك والسويد، إضافة إلى سويسرا ومنطقة "إيبير" اليونانية. وبررت المجلة اختيارات المستطلعين بما وصفته "الأوجه العديدة للجزائر"، إذ تفتح الجزائر حسبها نوافذ سياحية متنوعة، من العاصمة إلى وهران، ومن تلمسان إلى غرداية جنوبا (VOGUE, 2019)[10].

وفقًا لما نشره الوكيل السياحي الفرنسي، فإن الوجهة الجزائرية تواصل إغراءها للسيلح بزيارتها، خاصةً بسبب تنوع مناظرها الطبيعية الخلابة وتراثها الطبيعي والمعماري. و قد جاء في التصنيف قول مجلة Vogue "منذ فترة طويلة كانت الجزائر وجهة غير مستحسنة بالنسبة للمسافرين. و ها هي الجزائر تنفتح أخيرًا وتُتوج على رأس قائمة الوجهات الرئيسية لعام 2019.

و في سنة 2019، قام موقع السفر الأمريكي Tripsavvy بوضع دليل سياحي للجزائر عبر موقع الإنترنت الخاص به. وفيه (TripSavvy, 2019)[11] وصف الجزائر بأنها بلد ذو "جوانب مختلفة" ، تشمل "مناظره الطبيعية شواطئ البحر الأبيض المتوسط الناعمة والكثبان الرملية المذهلة بالصحراء وسلاسل الجبال المغطاة بالثلوج للتزلج في فصل الشتاء. يذكر الموقع بضع مدن مثل تيمقاد وجميلة، وهما أطلال معترف بها من قبل اليونسكو ، يرويان قصة الاحتلال الروماني القديم ، في حين أن العاصمة الجزائر هي موقع تاريخي ونصب استعماري ومدينة عالمية وحديثة. اكتشف كل المعلومات التي تحتاجها لاستكشاف عجائب الجزائر.

العلاقة بين السياحة والأمن والتنمية علاقة قوية. و يعتبر الأمان أمراً رئيسياً ومادةً أولية مهمة للصناعة السياحية، وتفوق أهميته في هذه الصناعة أهميته في الصناعات الأخرى لأن السياحة لا تنتعش ولا يقبل الناس على السفر إلى بلد تنعدم فيه مقومات الأمن. و من ثم يمثل الأمن و الاستقرار في الجزائر رافدا مهما للسياحة. في مؤشر السفر بأمان، شغلت الجزائر مرتبة أعلى من الولايات المتحدة، حيث احتلت

المرتبة 53 من حيث السلامة للسياح والشركات، حسب تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)[12] لسنة 2019. يقوم مؤشر "السلامة والأمن" في المنتدى الاقتصادي العالمي بتقييم "إلى أي مدى يعرّض أي بلد السائحين والأعمال التجارية لمخاطر أمنية مرتبطة بشكل أساسي بالضرر الخطير الذي يلحق بالناس (العنف والإرهاب)، ولا تؤخذ الجريمة البسيطة في الاعتبار. بالنسبة لهذه الركيزة، سجلت الجزائر 5.6 (من أصل 7) وتحتل المرتبة 53 من إجمالي 140 دولة. تحتل الجزائر مرتبة أفضل من دول مثل الولايات المتحدة (55) أو بولندا (56) أو اليونان (61).

عموما، تتوفر الجزائر على فرص هائلة للنهوض بقطاع السياحة، خصوصا وأنها تزخر بتنوع مناخي لافت، وتضاريس مختلفة من الشمال إلى الجنوب مرورا بالمناطق الداخلية. كما أن القطاع أضحى يستقطب عددا أكبر من السياح كل سنة. في هذا الصدد، تشير الأرقام إلى منحى تصاعدي لعدد السياح الوافدين إلى الجزائر، وهذا مؤشر إيجابي وجب التأكيد عليه. أما عن الأسباب وراء هذه التصنيفات لوجهة الجزائر في مصاف الوجهات السياحية العالمية، فإن عامل الأمن أضحى حافزا بالنسبة للكثير من السياح. لا يمكن أن لا يذكر أن الجزائر أصبحت من الدول الآمنة على المستوى الإقليمي، وهذا عامل مشجع لكل من يرغب قضاء عطلته دونما خوف من أي تهديد.

2.2 عوائق تطوير السياحة في الجزائر

لدى الجزائر مجموعة متنوعة من الإمكانات التي يمكن أن يؤدي تثمينها إلى صناعة سياحية واسعة ومزدهرة. في الواقع، لم يتم استغلالها ما تتمتع به الجزائر من إمكانيات سياحية هائلة بشكل كاف. في أيامنا هذه ، لم تعد السياحة خيارًا للجزائر ، ولكنها فرصة حقيقية. الجزائر ملزمة بإعطاء البعد للسياحة على قدر مقوماتها الكثيرة من خلال الاهتمام باستلهام تجارب الدول المجاورة، و من تجارب دول تعتبر رائدة في النشاط السياحي، شرط أن يكون الاستلهام ملما بعناصر النجاح، ولكن أيضا بأسباب الخيبة أيضا.

لكن على عكس البلدان الأخرى في منطقة البحر الأبيض المتوسط، لم تمنح الجزائر قطاع السياحة دوراً مهماً في سياساتها الإنمائية المختلفة. إن السياسة السياحية تكاد تكون معدومة في الجزائر منذ تأميم

الموارد الطبيعية في عام 1971. لقد كانت عائدات المنة النفطية دوما تجعل من مساهمة السياحة في الاقتصاد الجزائري غير مطلوبة حقًا، ولم يتم السعي إليها فعلا (Ghodbani et All, 2016, p8).

لإثبات أن الوضع السياحي في الجزائر يواجه صعوبات كبيرة و أن الأمور لا تسير بالسرعة المطلوبة، نستعرض بصفة انتقائية بعض المؤشرات و الظواهر الدالة على ذلك.

تبرز بعض الظواهر الاجتماعية للعلن الوضعية غير المريحة للقطاع السياحي بالجزائر. كل ما يعرف عن السياحة هو في الأساس ما يتعلق بموسم الصيف، أي شهرين في السنة فقط (KALI2019 ,)[13]. تزداد هذه الملاحظة حدة عندما نلاحظ مناطق شبيهة يستمر موسم السياحة فيها ستة أشهر، في بلدان تقع على الجانب الآخر من البحر الأبيض المتوسط حيث السياحة هي رافعة كبيرة للاقتصاد. إننا ندرك أن الأمر يتعلق في المقام الأول بأعمال المهنيين الذين يعملون جادين على جاذبية مؤسساتهم الفندقية، فالسياحة ثقافة و مهنة ليست من اختصاص الإدارة. لكن سيكون من صميم عمل الجماعات الإقليمية تسهيل و توفير شروط إنشاء الأنشطة والوظائف الاقتصادية، وإنشاء الاستثمارات والشركات وتطوير الجاذبية الاقتصادية للمناطق المسؤولين عنها.

تستعيد (Harouat, 2012, p124) ملاحظة في صميم الفعل السياحي عن ما كتبته إحدى الصحف الوطنية عن السياحة في الجزائر تحت عنوان " هجرة سياحية Harga Touristique " لوصف سلاسل يومية طويلة من السيارات المسجلة في الجزائر تتشكل على بعد كيلومترين على أبواب تونس لقضاء بضعة أيام في إجازة عائلية. هذا الأمر هو في الواقع ظاهرة أو سيناريو يتكرر كل عام على الحدود الجزائرية التونسية. في عام 2018 ، شد أكثر من 2.7 مليون سائح جزائري الرحال إلى تونس ، بزيادة قدرها 9.2 ٪ مقارنة بالعام السابق، مما يجعل الجزائر مزودها الأول بالسياح. لذلك، حين تكتب صحيفة مثل هذا التوصيف، فهي تشير إلى ذلك النفور الجماعي للسائح المحلي المعبر عن عدم الرضا عن ما تقدمه السياحة المحلية، و البحث عن وجهات خارجية أفضل. من الواضح أن معظم السياسات لم تستطيع كبح جماح الأشخاص الذين يتطلعون لمعرفة ما لا يمكنهم العثور عليه في الداخل بسبب الحالة المزرية لمرافق الاستقبال، لكن على الأقل يمكن العمل على التخفيف هذه الظاهرة التي تسيء لصورة البلد بأكمله.

في الواقع أيضا، فإن وجهة الجزائر ليس لديها أصداء كثيرة في السوق. تصف بعض التحاليل النقدية (Cherif Ali, 2019)[14] الديوان الوطني للسياحة (ONT)، و كأنه يبدو قد نفدت منه الأفكار. فقد أنفق دون مردودية تذكر الكثير من الجهد في المعارض الدولية الثانوية أو حتى غير المهمة (معارض موسكو وبودابست (المجر) ووارسو (بولندا) وتونس والدار البيضاء والقاهرة)، التي لا يتوافق هدفها التسويقي مع المنتجين الجزائريين الرائدين "الصحراء وشاطئ البحر"؛ ونتيجة لذلك ، فإن التحول في سياسة الترويج السياحي ضروري أكثر من اللازم. الدول المستهدفة في المستقبل هي ألمانيا، من خلال صالون برلين وفرنسا عبر صالونات دوفيل وكان ، حيث يوجد مجتمع قوي يتوق لزيارة الجزائر. رغم كل أعمال الترويج، لم تتجاوز الجزائر عتبة مليون زائر أجنبي منذ عام 1963 ؛ هذا الرقم يقلق ، بالطبع ، ولكن في نفس الوقت يطمئن ، لأنه يمكن أن يكون رصيدا بمعنى أن الوجهات المجاورة يمكن أن تواجه التشبع على عكس الوجهات الجديدة التي تعرف رواجا كبيرا.

كما تواجه سياسة الترويج السياحي في الجزائر تحديا عويصا خارجي المصدر يتمثل في تحذير السفر الذي تصدره العديد من العواصم الأجنبية خاصة الأوروبية و الأمريكية. يشير تقرير (OBG, 2018)[15] أن الجزائر قد دعت فرنسا عن طريق وزارة السياحة إلى إعادة تقييم تحذير السفر إليها في سبتمبر 2017، و يبدو أن وزارة الخارجية الفرنسية ردت بتخفيض التصنيف "غير موصى به إلا لأسباب محددة" التي حددتها لكثير من المناطق الوسطى والشمالية من البلاد في أغسطس 2018 إلى "اليقظة المعززة". بينما لا يزال يتم تمييز بقية البلاد على أنها "غير مرغوب فيها" لأغراض السفر أو "غير موصى بها" بموجب نظام التصنيف الفرنسي بسبب تهديد النشاط الإرهابي. و بالاطلاع على توصيات السفر للجزائر لسنة 2019 لوزارات الخارجية لعواصم دول أخرى مؤثرة، نجد أن التحذير لا يزال قائما. لقد جددت كتابة الدولة الأمريكية تحذيراتها للرعايا الأمريكيين الراغبين في زيارة الجزائر، و طلبت منهم ممارسة الحذر المتزايد عند السفر للجزائر بسبب الإرهاب. و اعتبرت أن المخاطر قد زادت في بعض المناطق (U.S. Department of State, 2019)[16]. و منعت السفر برا (لا تسافر) إلى الصحراء حين وضعت مخاطره في المستوى "أربعة". و حذرت من خطر زيارة مناطق محاذية لتونس وليبيا ومالي بسبب وجود تهديدات إرهابية.

يعتمد تطوير صناعة السياحة إلى حد كبير على مستوى التدريب و الزاد الفكري ومستوى التعليم لأولئك الذين هم على رأس الهياكل الفندقية والذين يمكنهم حقًا تحمل خطاب بناء وعملي ولديهم القدرة على دمج قضايا وتحديات القطاع. العمل في قطاع السياحة لا يتطلب مهارات فحسب ، بل يتطلب أيضًا حالة ذهنية معينة. قد تسمح حالة الأزمات ببعض الانفراج، بمعنى أن الوضع الصعب يطرد الرداءة و يعمل على بروز مهنيين حقيقيين، لأنه في الصعوبة نرى القدرة على التسيير والإدارة. عند مواجهة المنافسة، يكون المتعاملون السياحيون مجبرين على ترشيد الأعمال ووضع خطط الاتصال المناسبة. بالنسبة للعديد من مديري الفنادق العامة و حتى الخاصة، فإن التسويق والعلاقات مع وسائل الإعلام والإعلان لا تزال عناصر نفقات فقط. و لا يمثل قطاع السياحة سوى 1٪ فقط من حصص سوق الإعلانات في الجزائر.

لا تزال الجزائر تعتمد على أرقام شرطة الحدود و الحماية المدنية (حراسة الشواطئ الجزائرية) لإعداد أرقام التدفقات السياحية. الحسابات القومية هي أولاً وقبل كل شيء أداة قياس في خدمة الدولة، ولكنها غير مناسبة تمامًا لقياس تأثير السياحة. تفتقر الجزائر لتنفيذ توصية من بين بين أهم توصيات منظمة السياحة العالمية: تطبيق أداة تقييم السياحة "حساب القمر الصناعي للسياحة " المعتمدة في عام 1999 حول قياس السياحة الأثر الاقتصادي للسياحة. في هذا السياق، لم تتمكن الجزائر لحد الساعة من وضع هذا التدبير حيز العمل.

تثبت تقارير التنافسية للسفر والسياحة تأخر القطاع السياحي في الجزائر. نورد فيما يلي مقارنة بين ترتيب الجزائر بين سنتين 2008 و 2019 حيث يثبت المؤشرات تقهقر ترتيب الجزائر.وفقًا لتقرير "مؤشر القدرة التنافسية للسفر والسياحة 2008، احتلت الجزائر المرتبة 102 بمؤشر إجمالي قدره 3.50 في قطاع السفر والسياحة. يمكن تفسير هذه النتيجة بشكل خاص بانخفاض التصنيف المسجل على مستوى البنى التحتية، وخاصة تلك المتعلقة بالنقل الجوي والبري، وتصور السلامة والأمن ، ونظام الصحة والنظافة. حصلت الجزائر أيضًا على درجات منخفضة في جودة الموارد الطبيعية والثقافية والبشرية.

أما في تقرير سنة 2019، فقد حلت الجزائر في المرتبة 116، بدرجة 3.1 (+ 2.5٪ مقارنة بعام 2017). ووفقًا للتقرير ، فإن البلاد لديها أقل درجة في شمال إفريقيا، حيث سجل المغرب ومصر 3.9،

بينما حصلت تونس على 3.6. وفقًا لهذا التقرير، تحتل الجزائر مرتبة سيئة في مجال عوامل بيئة الأعمال (118)، وتحديد أولويات قطاع السفر والسياحة (132) ، والبنية التحتية للخدمات للسائحين (136)، الاستدامة البيئية (133) ، الموارد الطبيعية (126) والانفتاح الدولي (139). ومع ذلك، تعد الجزائر من بين أكثر الدول تنافسية من حيث السعر (الثامن) ، حسب التقرير.

3. الخطوط العريضة لأولويات برنامج تطوير السياحة في الجزائر

تعمل الجزائر منذ أكثر من عقد من الزمن على الأقل على النهوض بالعديد من القطاعات الاقتصادية لتنويع اقتصادها. و قد أبدت الحكومة اهتمامها وحرصها على السعي نحو وضع إستراتيجية للتنمية السياحية في سبيل إعادة تنظيم هذا القطاع و تمكينه من القيام بأعباء التنمية الملقاة على عاتقه. لكن الأمور لم تسر على النحو المخطط له، إذ لا تزال السياحة تواجه عديد العقبات ولا تزال وتيرة انتعاشها بطيئة. و من ثم، فالتحدي الذي تواجهه الحكومة حاليا هو تهيئة الظروف المواتية كي تشتد بوادر نمو السياحة وتزدهر.

سيحتاج صانعو السياسات إلى العمل على جبهات متعددة، لكن المستعجل هو وضع أسس الاستفادة من جميع الأدوات المتاحة. تناقش الفقرات التالية أولوليتين للعمل الحكومي في الأجل المتوسط: إصلاح المنظومة التشريعية و مراجعة منهجية و أدوات العمل القطاعي. كلا الأولويتين يهدف إلى توفير شروط تحقيق دفعة قوية لاغتنام الفرص التي يتيحها الاقتصاد الوطني.

1.3 مراجعة الإطار التشريعي:

تحظى العلاقة بين التشريع و التنمية بمناقشات عديدة، يتبادل فيها الباحثون الحجج و الحجج المناقضة (Trubek, 2006)[17]. يؤكد (World Bank 2002, p. 17–18)[18] أن التجارب التنموية تبرز أن جهود الإصلاح لا يمكن أن تتوقف عند السياسات المصممة لتقليص الدولة وتحرير الاقتصاديات وخصخصتها ... واتضح أن عدم الاهتمام بالمؤسسات عمومًا، وخاصة المؤسسات القانونية، يضع قيودًا كبيرة على الإصلاحات كوسيلة لتعزيز التنمية الاقتصادية والحد من الفقر. كما يحاجج (Seidman and Seidman, 2011, 95-142)[19] أن التشريعات تستخدم لتسهيل التنمية، التي تعني التحول المؤسسي المتعمد. و لذلك، فتحقيق التنمية التي تخدم احتياجات المجتمع، يمر عبر التشريعات التي تشكل أداة أساسية لممارسة سلطة الدولة.

بالنسبة لقطاع السياحة، و على نفس المنحى، يمكن أن نؤكد أن توفير مناخ تشريعي وإطار قانوني يشجع على نماء النشاط السياحي وتوفير مقومات الازدهار. كما يمكن أن تشكل تلك القوانين والتشريعات عامل إسهام في تحقيق أمن السائح و الحفاظ على المؤسسات العاملة في القطاع السياحي على اختلاف أصنافها. تسمح التشريعات بوضع الأطر المؤسسية التي يقع على عاتقها تحقيق رفع معدلات النمو في الحركة السياحية و إبراز صورة جاذبة من خلال الترويج لمعالم ماض تاريخي عريق و مقومات سياحية مختلفة، و العمل على إزالة المعوقات التي تعترض نمو الحركة السياحية و زيادة الوعي السياحي و الثقافة المرتبطة به.

و عليه، من المهم أن يتم العمل على إعداد قانون توجيهي للتنمية السياحة بالجزائر يضع الإطار المرجعي القانوني للمشروع الذي تحمله الإستراتيجية و يوفر لها السند القانوني لتنفيذها. ثلاثة أسباب أساسية تدعو لمراجعة التشريع الخاص بالسياحة:

- يؤطر القطاع السياحي أربع قوانين منفصلة، يشكل جمعها تبسيطا و تنسيقا حتى تأخذ شكل قانون توجيهي واحد يتضمن المبادئ الأساسية و الأهداف و الوسائل الضرورية.

القوانين الأربع اسبق من المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة المصادق عليه سنة 2008. و المنطق يفرض أن تعكس القوانين المخطط الاستراتيجي فتعتمد رؤيته و أهدافه و آلياته.

- بعض الإضافات المستجدة من الضروري إدخالها على التشريع حتى تتطابق الالتزامات القانونية مع التطورات الحاصلة في الأسواق و التكنولوجيات و المنظومات القانونية.

من بين القضايا التنموية التي تشكل في حد ذاتها برنامج عمل و إحدى أولويات تعزيز الإنتاج وتطوير القطاع بشكل مستدام. هذه بعض القضايا التي ينبغي على القانون الجامع الجديد أن يأخذها بعين الاعتبار:

- يؤكد الديناميكيات الخمس، ووضع مفهوم أقطاب الامتياز في قلب التنمية السياحية.
- يضع الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي ضمن أولويات التنمية السياحية.
- تقوية المنظمات المهنية السياحية.
- يعطي أهمية اكبر للإرشاد السياحي و المرشد السياحي.
- يؤسس بطاقية وطنية للمتعاملين السياحيين.

- يؤسس جوائز السياحة الجزائرية.
- يؤسس لعلامات الجودة في السياحة.
- يؤسس مجلس وطني للسياحة يضم كل الفاعلين في سلسلة القيم للنشاط السياحي.
- ينشئ صندوق تنمية السياحة.

و بغرض الرفع من جودة الخدمة داخل المؤسسات السياحية وكذا مواكبة نظام التصنيف الفندقي لمتطلبات السياح من حيث الجودة والسلامة وحفظ الصحة والتنمية المستدامة، يجب أن يأخذ القانون الجامع الجديد بعين الاعتبار بعض المسائل المتعلقة بالمؤسسات الفندقية:

- توسيع نطاق تصنيف المؤسسات الفندقية ليشمل منتجات جزائرية محضة (القصبات) **و** (القصور) **و** أشكال أخرى للإيواء السياحي (الإيواء عند الساكن) .
- إفادة المعلومات الخاصة المتعلقة بالوافدين وبالمبيتات عن طريق التصريح الإلكتروني–Télé » « déclaration وهو إجراء سيمكن من تبسيط وتحديث نظام تحصيل الإحصائيات و كذا ضمان تتبع جيد لتطور القطاع.
- التقيد بمعايير البناء القياسية والوظيفية المتعلقة بالسلامة وحفظ الصحة، وكذا بالمعايير المتعلقة بالفعالية الطاقوية وبترشيد استعمال الماء و تدوير المستعمل منه.
- إدخال مفهوم التصنيف المؤقت و اشتراط أن لا تمنح رخصة الاستغلال إلا بعد حصول مؤسسة الإيواء السياحي عليه. يصدر قرار التصنيف المؤقت على أساس المعايير القياسية والوظيفية الخاصة بالتجهيز. يتم إخضاع بعض أنواع وأصناف مؤسسات الإيواء السياحي "لمراقبة سرية، تجرى بدون سابق علم يقوم بها مراقبون متخصصون لتقييم جودة الخدمة المقدمة للزبون. هذا الشكل من المراقبة يسمح بالوقوف على مدى استدامة احترام معايير جودة الخدمات.
- تحديد مدة صلاحية شهادة التصنيف 24 شهرًا.

2.3 مراجعة الإطار التنظيمي و مناهج إعداد و تنفيذ برامج العمل:

و يتضمن هذا الجزء من الإصلاح الهيكلي العديد من النقاط الأساسية المرتبطة بتنظيم الوزارة المكلفة بالسياحة و المؤسسات تحت الوصاية. و يهدف الإصلاح في هذا الجانب إلى زيادة فعالية المؤسسات المكلفة بتنمية القطاع.

يتضمن الإطار التنظيمي العديد من النقاط التي يمكن أن يسير وفقها الإصلاح:

- ✓ يمكن أن ينظر في تكتل جديد لوزارة السياحة مع وزارات أخرى حسب أولويات الإستراتيجية. إلحاق السياحة بالداخلية في مرحلة أولى لتنشيط دور الجماعات المحلية في تطوير الجاذبية السياحية الخاصة بأقاليمها من جهة و الانتباه إلى أهمية النظافة و الحفاظ على البيئة في العمل السياحي(تعويد الجماعات المحلية على الفعل السياحي، و تعويد الفاعلين السياحيين على المحافظة على البيئة). إلحاق وزارة السياحة بقطاع الثقافة في مرحلة ثانية لتحقيق التنسيق و الانسجام بين الأنشطة السياحية و الثقافية الضرورية في مرحلة تنويع المنتجات و وضع الإطار العملي للاستغلال السياحي الاقتصادي المستدام لكل التراث الثقافي و بناء المقصد السياحي. يمكن للثقافة أن تولد فرص عمل ، وفوائد اقتصادية ، وسياحة. عودة الوزارة إلى وزارة للسياحة مستقلة بذاتها في مرحلة ثالثة قصد استكمال مسار التنمية بشكل أكثر تركيزا و حرفية. يمكن أن تكون مدة كل من المرحلة الأولى و الثانية من ثلاث إلى خمس سنوات لكل واحدة منهما.
- ✓ مراجعة تنظيم مؤسسات الإشراف و التأطير: بحيث سيتم مراجعة الهيكل التنظيمي للوزارة حتى يستجيب للأهداف المرسومة في الإستراتيجية و يعكس الأعمال و الأولويات المسطرة.
- ✓ تعزيز لامركزية اتخاذ القرارات، بحيث يصبح للمسؤولين المحليين دور اكبر في التصرف في شؤون القطاع السياحي، و من ثم يتم محورة دور المصالح المركزية نحو مهام التنظيم و المراقبة.
- ✓ إصلاح هياكل التكوين: النهوض بالمدرسة العليا للسياحة و الارتقاء بها إلى مدرسة نخبة و مضاعفة قدراتها البيداغوجية و إنشاء فروع لها على مستوى الأقطاب السياحية. انجاز معاهد سياحية جهوية، على غرار معهدي تيزي وزو و بوسعادة، لسد النقص الحاصل في الكوادر و المهن السياحية.

يتضمن إصلاح مناهج إعداد و تنفيذ برامج العمل لتنمية السياحة نقطة أساسية تتمثل في إدخال مقاربة التسيير بالأهداف و النتائج. تفرض المستجدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بناء منظومة تسيير

الشأن العام مؤسسة على حكامة جيدة تقوم على تقاسم الأدوار والمسؤوليات والمهام بين جميع الفاعلين العموميين في سبيل إحداث قطيعة مع المقاربات التقليدية التي تفتقد للفعالية المطلوبة. و في هذا السياق، يمكن مجاراة التجارب الدولية التي انتقلت في فترات سابقة متفاوتة باعتماد مقاربة جديدة مرتكزة على النتائج ووضع الإدارة بالأهداف في مقدمة الغايات التي يتعين أن تسعى السياسات الإدارية إلى تحقيقها. و من ثم، يجب العمل على إحلال التسيير بالأهداف و النتائج محل التسيير القائم على الوسائل و الإنفاق.

لتطبيق منهجية التسيير بالأهداف و النتائج في القطاع السياحي، يمكن الاستعانة بالتجربة التونسية في هذا الشأن، حيث قامت الإدارة المكلفة بالسياحة بإعداد وثيقة "مشروع ميزانية مهمة السياحة والصناعات التقليدية وفق منهجية التصرف حسب الأهداف" (و.س.ص.ت.ت، 2016)[20].

و مثلما هو منصوص عليه في الوثيقة، يقتضي مشروع التصرف في الميزانية تحديد الأهداف الإرشادية ويرتكز على تحويل المهام القطاعية والمهام المشتركة للوزارة إلى برامج وبرامج فرعيه ثم إعداد مؤشرات كميه ونوعيه لقياس نجاعة البرامج والأنشطة المنجزة. كما يجب أيضا، تركيز ثقافة التقييم والتقييم الذاتي والتحول من المراقبة الفنية الى مراقبة النتائج. كما تتطلب المنهجية إعداد إطار عام للنفقات على المدى المتوسط.

في المشروع التونسي، تم تلخيص الإستراتيجية في ثلاث محاور أساسية. تنص الوثيقة المشار إليها أن أشغال إرساء هذه المنظومة الجديدة للتصرف أفضت إلى تفريع المهمة الوزارية إلى ثلاثة برامج ستساهم في تنفيذ إستراتيجية الوزارة لتنميه القطاع السياحي والصناعة التقليدية:

- برنامج قيادة قطاع السياحة، و يشمل كل الأنشطة المتعلقة بتطوير القطاع السياحي وتعزيز قدراته التنافسية ويتضمن أربعه أهداف وثلاثة عشر مؤشر قياس أداء.
- برنامج الصناعة التقليدية، ويشمل أربعة أهداف و11 مؤشر قياس آداء.
- برنامج القيادة والمساندة، ويشمل كل خدمات الدعم والمساندة المسداة لفائدة برنامج قياده قطاع السياحة وبرنامج الصناعة التقليدية ويتضمن هدفين وأربعه مؤشرات قياس آداء.

فيما يلي مثال عن ثلاثة أهداف و مؤشرات قياس الآداء المرتبطة بها حسب ما هو مسطر في برنامج قيادة قطاع السياحة:

- هدف النهوض بالجودة في القطاع السياحي، و يتضمن ثلاث مؤشرات قياس الأداء و هي عدد زيارات التفقد، عدد المؤسسات المنخرطة في برنامج التأهيل، عدد مكاتب الاستقبال التي تم تأهيلها، نسبة رضاء الحريف.
- هدف تعزيز الوجهة السياحية بالداخل و الخارج ، و يتضمن ثلاث مؤشرات قياس الأداء و هي عدد الوافدين من الخارج ، عدد الليالي المقضّات من طرف المقيمين بالوحدات السياحية، العائدات من العملة الصعبة.
- هدف تنويع العرض السياحي، و يتضمن ثلاث مؤشرات قياس الأداء و هي عدد المشاريع غير التقليدية المنجزة، عدد المشاريع غير التقليدية المصادق عليها،عدد المشاريع المصادق عليها بمناطق تشجيع التنمية الجهوية.

بطبيعة الحال، تحدد لكل هدف مسطر مجموعة من النشاطات التي تمكن من تحقيقه. فيما يلي أهم النشاطات الموضوعة لانجاز ما هو مطلوب لتحقيق أفضل النتائج في مؤشر زيارات التفقد: المسح الشامل للمؤسسات السياحية حسب المناطق السياحية، زيارة تفقد لتصنيف المؤسسات السياحية، زيارات تفقد في إطار المتابعة المستمرة للمؤسسات السياحية، زيارة تفقد موجهه لجوده الخدمات السياحية وحفظ الصحة والسلامة الغذائية، زيارات تفقد المنظومة الأمنية والوقائية، زيارات تفقد للرحلات السياحية والبحرية، زيارات تفقد الأنشطة السياحية والأدلاء السياحيين، زيارات تفقد للمحيط السياحي.

4. خاتمة:

اهتمت هذه الورقة بتطوير السياحة لما لها من المنافع الاقتصادية و الاجتماعية، ولارتباطها الوثيق بدور تعزيز الأهداف الإنمائية خاصة فرص العمل والحد من الفقر. و معلوم أن تحسن المداخيل ينجر عنه تحسينات أساسية في مستويات التعليم و التدريب و الرعاية الصحية. و حين تخلق صناعة السياحة العديد من فرص العمل الجديدة للجزائريين، فإنها تبرز أن لديها إمكانات كبيرة لتوليد إيرادات إضافية للميزانية العامة و عائدات النقد الأجنبي و تنويع الصادرات خارج المحروقات.

في هذا البحث، بدأ التفكير من واقع أن الجزائر قد وضعت مخططا توجيهيا للتنمية السياحية منذ سنة 2008. و من ثم لم يكن الغرض البحث عن إعادة إنتاج خطة جديدة مفصلة، بل تحديد أولويات

التدخل. تتطلب معالجة التحديات الرئيسية والمتعددة الأوجه التي تواجه صناعة السياحة تحضير العناصر العميقة لأرضية التغيير التي تكون ضمانة صلبة لمباشرة الإصلاحات المطلوبة. بالرغم من أن القطاع السياحي قطاع خاص بامتياز، إلا أن مقاربة تفكيرنا انطلقت من قناعة حول الدور الحاسم للعمل الحكومي في مواجهة التحديات الداخلية و الخارجية التي يواجهها القطاع. و من قناعة أن الخطر الأكبر ذلك"التصلب الذي أصاب الفعل الحكومي" فلم يعد للكثير من الإجراءات الأثر المناسب.

و حتى يكون استنطاقنا للموقف متوازنا و لا ينغمس في التحليل التشاؤمي الذي يصور وضع السياحة الجزائرية سوداويا، استكشفت الورقة الكثير من المؤشرات الدالة عن وجود بوادر نمو صناعة سياحية يقودها قطاع خاص متميز. تتمتع الجزائر بمقومات طبيعية وثقافية وتاريخية تجعلها الوجهة السياحية المثالية. اليوم، أصبحت بيئة الأعمال في الجزائر مواتية أكثر لنمو السياحة والحكومة بدأت أخيراً في إطلاق مشاريع لتطوير السياحة. كما توفر الظروف القائمة الحالية المتسم بعرض سياحي اضعف من الطلب وضعية ربحية عالية لكل الداخلين لهذه السوق. لا توجد أسرة كافية في الجزائر للاستجابة للطلب المتزايد من السياح الوطنيين أو الأجانب. بسبب هذا النقص، تكون المنافسة بين الفنادق منخفضة ولا تترجم الأسعار إلى جودة الخدمة المقدمة. العديد من المؤشرات الدالة على نهضة سياحية مرتقبة في آفاق زمنية ليست بعيدة. فالاستثمارات الفندقية في تطور مطرد، و نوعية المهنيين المتدخلين في تحسن مستمر. غالبية المهنيين يعملون جادين على جاذبية مؤسساتهم الفندقية. و غير هذا، تبقى الجزائر فرصة سياحية كبيرة حتى وان لم تكن وجهة شهيرة، خاصة لأولئك الذين يبحثون عن الوجهات الجديدة. ورغم عدم توفر الخدمات السياحية بشكل واسع و جيد، إلا أن هناك العديد من الأسباب التي قد تدفع بالسائحين إلى اتخاذ القرار بالسفر و السياحة في الجزائر.

بالمقابل، أثار هذا البحث الانتباه إلى بعض الأسباب التي تكبح الانطلاقة الفعلية للقطاع السياحي و تحد من ديناميته. و أشار إلى العديد من النقاط كضعف طاقة الاستيعاب و ضعف نوعية الخدمات، و تركيز كبير للفعل السياحي مكانيا على الشواطئ و زمانيا على موسم الاصطياف، و غلاء الوجهة السياحية الجزائرية. ضعف التنافسية نتيجة انخفاض نوعية البنى التحتية، وخاصة تلك المتعلقة بالنقل الجوي والبري، وتصور السلامة والأمن ، ونظام الصحة والنظافة.

استعرضت هذه الورقة الخطوط العريضة لإجراء إصلاح عميق على إدارة قطاع السياحة من حيث ترجمة مخطط التهيئة السياحية إلى برنامج عمل استراتيجي واضح المعالم و دقيق الأهداف و محدد الإجراءات المطلوبة لتحقيق النتائج المرجوة. ناقشت الورقة محورين أساسيين للإصلاح: التشريع و مناهج العمل. بالنسبة لمراجعة الإطار التشريعي، أثبتت الورقة أن الحكومة لا تستطيع أن تخلق بيئة تمكينية تشجع التنمية السياحية أو تحدث التحول الانتقالي بها دون إجراء تحولات قانونية ايجابية بمفهومها الواسع في التشريع و في المؤسسات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية المثيرة للمشكلات. و يقع تغيير السلوك المؤسسي في صميم التنمية و التحول الانتقالي. و من ثم تتمثل أهم وظيفة من وظائف القانون الجامع الجديد في توجيه سلوكيات الفاعلين السياحيين نحو طرق جديدة. و في التنمية السياحية، يؤدي القانون وظائف عديدة؛ فهو يوزع الحقوق والواجبات و ينص على أحكام تسوية النزاعات، و يقرر رسميا القيم التي يعتقد أنها يجب أن تشكل القيم الأساسية للمجتمع في المجال السياحي.

كما تطرقت إلى إصلاح مؤسساتي لمناهج العمل عبر صياغة و إعداد هيكل تنظيمي يتناسب و الأهداف المسطرة حتى يقع تحميل المسؤولية للموارد البشرية المؤطرة مركزيا و محليا عن تحقيق النتائج المرجوة. وضعت هذه الورقة ضرورة التحول نحو مقاربة التسيير بالأهداف و النتائج، و فيها يجب تعيين معايير عالية من الأداء كشرط ضروري لتحقيق ما تفرضه خطة التنمية السياحية لبلوغ أداء قطاع السياحة للمستوى العالي. تؤكد مقاربة التسيير بالأهداف أن الموظفين يجب أن يعرفوا على وجه التحديد سبب حصولهم على الأجور، وما هو متوقع منهم وما الذي يجعل أداءهم جيدا. تواجه السياحة، في الوقت الحاضر ، ضغوطا كبيرة و بيئة منافسة وغير مستقرة ومضطربة، وبالتالي يجب أن ينصب تركيز القائمين على شؤون القطاع على خلق ميزة تنافسية من خلال تطوير الموظفين و أدوات العمل التي تتيح المسائلة و التقييم الموضوعي.

تفتح هذه الورقة مجالا واسعا لمناقشة قضايا أخرى في تنمية السياحة يتعين على برنامج العمل الاستراتيجي أخذها بعين الاعتبار. تبقى نوعية الخدمات السياحية غير تنافسية، والقدرة على التكيف من الناحية النوعية والكمية ضعيفة، وعروض الإيواء متواضعة، يضاف إلى ذلك ضعف احترافية الفاعلين. قدرات الإيواء لا تتجاوز 110 ألف سرير مقابل 230 ألف في تونس و150 ألف في المغرب، ولا

يزال وزن القطاع العام وثقل الإدارة ووزنها يشكلان عبئا أيضا.و لا يزال تبني تكنولوجيات الإعلام و الاتصال و الرقمنة في مهده. و لا يزال حساب السياحة (CST) ينتظر الانجاز...

5. قائمة المراجع:

[1] Ghodbani, T., Kansab, O., & Kouti, A. (2016). Développement du tourisme balnéaire en Algérie face à la problématique de protection des espaces littoraux. Le cas des côtes mostaganemoises. *Études caribéennes*, pp(33-34). https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/9305?lang=es.

[2] Menouer, O., Sahah Zerouala, M., & Dahmen, A. (2017). Le Fahs d'Alger: une alternative pour la requalification du tourisme littoral?. *Études caribéennes*, (36). https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/10829?lang=es.consulté le 15.08.2019.

[3] Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, (2008), « schéma directeur d'aménagement touristique "SDAT 2025" », Livre 1 Le diagnostic : audit du tourisme algérien, pp 1-102. https://www.mta.gov.dz.

[4] M'HAMED ABACI, (2018), « Economie du tourisme en Algérie, quelle issue ? », Elwatan, edition du 28 Août 2018 . https://www.elwatan.com. Consulté le 16.08.2019.

[5] Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, (2008), « schéma directeur d'aménagement touristique "SDAT 2025" », Livre 3 Le diagnostic : audit du tourisme algérien, pp 1-113. https://www.mta.gov.dz. Consulté le 21.09.2019.

[6] Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, (2019), « Evaluation de la Mise en œuvre du Schéma Directeur d'Aménagement Touristique », une étude réalisée par la société aom invest et le cread. https://www.mta.gov.dz.consulté le 26.09.2019.

[7] Badiâa Amarni, (2014), « La relance du tourisme tarde à se concrétiser sur le terrain Malgré la mise en place d'un programme très ambitieux », Publié dans La Tribune le 14.04.2014. https://www.djazairess.com/fr/latribune/104934. consulté le 22.09.2019.

[8] Bounafaa lezhar, (2019), « « bilans 2018 du groupe public Hôtellerie, Tourisme & Thermalisme (HTT) et de ses filiales », communication

présenté lors de la réunion d'évaluation des activités du HTT, L'Aurassi le 15.01.2019.

[9] Déclaration du ministre du tourisme et de l'artisanat, Groupe Hôtellerie, Tourisme et Thermalisme : Des bénéfices de plus de 30%, reprises par le journal el moudjahid du mardi 03 décembre 2019. http://www.elmoudjahid.com.consulté le 15.09.2019.

[10] Magazine vogue, (2019), « VOYAGES : Les nouvelles destinations de 2019 » par jade simon. Consulté 22 octobre 2019. https://www.vogue.fr/lifestyle/voyages/story/les-nouvelles-destinations-de-2019/4807. Consulté le 03.10.2019.

[11] TripSavvy, (2018), " Algeria Travel Guide: Essential Facts and Information", by jessica macdonald, updated 10/02/19. https://www.tripsavvy.com/algeria-travel-guide-4691141. Consulté le 03.10.2019

[12] World Economic Forum, (2019), "The Global Competitiveness Report 2019", Insight Report, Editor Klaus Schwab. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf. Consulté le 07.10.2019.

[13] MOHamed KALI, (2019), « Lorsque le tourisme est d'abord affaire de professionnels : Il est à charge culturelle et tout bénéfice pour l'économie », journal elwatan du14 Septembre 2019. www.elwatan.com. Consulté le 11.10.2019.

[14] Cherif Ali, (2019), « Coup de Gueule : Le tourisme expliqué au ministre Abdelkader Benmessaoud! », journal électronique le matin du Jeudi 22 août 2019. https://www.lematindalgerie.com/le-tourisme-explique-au-ministre-abdelkader-benmessaoud. (Consulté le 05.11.2019).

[15] *Oxford Business Group, (2018), «* The Report: Algeria 2018. Chapter tourism, Long-term plans to improve Algeria's hotel market". Https://Oxfordbusinessgroup.Com/Algeria-2018/Tourism. (Consulté le 15.10.2019).

[16] U.S. Department of State, (2019), Algeria Travel Advisory. https://travel.state.gov/content/travel/en/traveladvisories/traveladvisories/algeria-travel-advisory.html. (consulté le 02.10.2019).

[17] Trubek, D. (2006). « The 'rule of law'in development assistance: past, present, and future", *The new law and economic development: A critical*

appraisal, 74. http://cale.law.nagoya-u.ac.jp/_userdata/CALE%20Books2.pdf. Consulté le 15.12.2019.

[18] World Bank (2002), legal and judicial reform: observations, experiences and approach of the legal vice presidency. http://documents.worldbank.org/curated/en/639721468028843406/Legal-and-judicial-reform-observations-experiences-and-approach-of-the-Legal-Vice-Presidency. consulté le 14.12.2019.

[19] Ann Seidman & Robert B. Seidman (2011) Instrumentalism 2.0: Legislative Drafting for Democratic Social Change, Legisprudence, 5:1, 95-142. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5235/175214611796404831. Consulté le 12.122019.

[20] وزارة السياحة والصناعات التقليدية التونسية، (2016)، ""مشروع ميزانية مهمة السياحة والصناعات التقليدية وفق منهجية التصرف حسب الأهداف"، 176 ص. http://www.gbo.tn/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=231&Itemid=124&lang=fr . Consulté le 27.11.2019.