

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل.م.د.

تخصص: الحوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسة.

بـعـنـوان

دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة المؤسسات الفندقية.
"دراسة احصائية لعينة من الفنادق الجزائرية"

تحت اشراف : أ . مغتات صابرينة

من إعداد : ط.د بن الحاج جلول رشيدة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	استاذ محاضر "أ"	د.بن احمد سعدية
مشرفا ومقررا	جامعة غليزان	استاذ التعليم العالي	د.مغتات صابرينة
مشرفا مساعدا	جامعة غليزان	استاذ محاضر "أ"	د.نادي مفيدة
ممتحنا	جامعة غليزان	استاذ محاضر "أ"	د.بليقيوس عبد القادر
ممتحنا	جامعة غليزان	استاذ محاضر "أ"	د.خليل مولاي
ممتحنا	جامعة مستغانم	استاذ التعليم العالي	د.بن زيدان حاج
ممتحنا	المدرسة العليا للاقتصاد وهران	استاذ محاضر "أ"	د.دقيش جمال

السنة الجامعية: 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

"وقل اعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنون"

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من كان حلمها ان تراني اتوج بشهادة الدكتوراه الى اعلى ما أخذت مني الحياة امي رفيقة الروح

رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

إلى أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى أعز ما أملك ابنة قلبي "مريم خديجة"

وإلى من أفنوا حياتهم في سبيل سعادتني ونجاحي أمي الزهراء، أمي خديجة، وأمي نصيرة وإخوتي

الأعزاء، أدامهم الله.

إلى كل أصدقاء والأحباب.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين.
"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان أعمل صالحا ترضاه وأدخلني
برحمتك في عبادك الصالحين" النمل 19.

يسرني أن أتقدم بأوفر وأبلغ الشكر إلى الأستاذة "معتات صابرينة" على قبولها الإشراف على إنجاز
هذه الأطروحة، وعلى صبرها وكل التوجيهات والتصويبات لإتمام هذا العمل، وكذا الأستاذة "نادي
مفيدة" على كل المساعدات المقدمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم ومناقشة هذا العمل.
وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذا البحث.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع كفاءة الاداء الفندقية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (37) فقرة، تم توزيعها على عينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الفندقية الجزائرية، وعددها (60) فندق، حيث تم استخدام مجموعة من الطرق الإحصائية في الدراسة، وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss21).

حيث خلصت نتائج الدراسة، إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية يمكنها من خلق بيئة متكاملة داخليا وخارجيا تمكنها من ارضاء جميع الفاعلين فيها بكل نزاهة وشفافية ومصداقية، وكذا تحقيق استدامتها وإكسابها ميزة تنافسية في ظل شدة المنافسة، كما ان الجزائر تسعى كغيرها من الدول إلى تحقيق تنمية شاملة في قطاع السياحة الذي يتركز على قطاع الفنادق الذي يعد من الاساسيات التكميلية والمهمة لهذا القطاع، في ظل امكانياتها السياحية، وايضا يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل فعال في رفع كفاءة اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية، كما تؤثر بشكل ايجابي في زيادة ادائها التنظيمي، مما يؤدي الى رفع كفاءة هذه المؤسسات وأدائها.

الكلمات المفتاحية: مبادئ حوكمة الشركات، اداء الفندقية، مؤسسات الفندقية الجزائرية.

Abstract :

This study aims to measure the impact of applying the principles of corporate governance on raising the efficiency of hotel performance. To achieve the objective of this study, a questionnaire consisting of (37) items was developed. It was distributed to the study sample. In the study, the researcher used a set of statistical methods, drawing on the statistical programme (spss21).

The research findings concluded that the application of the principles of corporate governance in hotel enterprises enables it to create an internally and externally integrated environment that enables it to satisfy all its actors with integrity, transparency and credibility. As well as achieving its sustainability and competitive advantage in light of the intensity of competition. In addition, Algeria seeks, like other States, to achieve comprehensive development in the tourism sector, which is based on the hotel sector and which is an important complementary basis for this sector. With its tourism potential, and the application of the principles of corporate governance effectively contributes to enhancing the efficiency of quality performance and innovation in Algerian hotel establishments. They also have a positive impact on increasing their organizational performance, thereby increasing its efficiency and performance.

Keywords: principles of corporate governance, hotel performance, Algerian hotel establishments.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
2	المقدمة
7	الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة
8	تمهيد الفصل.
9	المبحث الاول: مدخل الى حوكمة الشركات.
9	المطلب الاول: ماهية حوكمة الشركات.
18	المطلب الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات.
34	المطلب الثالث: نظريات وتجارب دولية في حوكمة الشركات.
51	المبحث الثاني: واقع القطاع السياحي والفندقي في الجزائر.
51	المطلب الاول: مدخل الى السياحة.
55	المطلب الثاني: واقع النشاط السياحي في الجزائر
65	المطلب الثالث: واقع المؤسسات الفندقية في الجزائر.
74	المبحث الثالث: الحوكمة الفندقية والاداء الفندقي.
74	المطلب الاول: مدخل الى الحوكمة الفندقية.
77	المطلب الثاني: تقييم اداء المؤسسات الفندقية.
82	المطلب الثالث : الخدمة الفندقية.
86	خلاصة الفصل.

87	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
88	تمهيد الفصل.
89	المبحث الاول: عرض الدراسات السابقة.
89	المطلب الاول: دراسات وأبحاث في حوكمة الشركات.
102	المطلب الثاني: دراسات وأبحاث في ا لقطاع الفندقي (الأداء والخدمة الفندقية).
112	المطلب الثالث: دراسات وأبحاث لأثر حوكمة الشركات على القطاع الفندقي.
118	المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة.
118	المطلب الأول: دراسة ومناقشة الدراسات السابقة.
119	المطلب الثاني: الطرق القياسية والاحصائية والاساليب المعتمدة في الدراسات السابقة.
123	المطلب الثالث: الفجوة العلمية للدراسة.
125	خلاصة الفصل.
126	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لعلاقة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع كفاءة الاداء الفندقي.
127	تمهيد الفصل.
128	المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.
128	المطلب الاول: مجال الدراسة الميدانية.
135	المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية لدراسة الاستبيان وخصائص مجتمع الدراسة.
141	المطلب الثالث: تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة.
148	المبحث الثاني: تحليل ومعالجة بيانات الدراسة الميدانية.
148	المطلب الاول : ادوات تحليل ومعالجة بيانات الدراسة و اختبار توزيعها الطبيعي.
150	المطلب الثاني : صدق وثبات اداة الدراسة.
156	المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات اراء افراد عينة الدراسة.
167	المبحث الثالث: تقدير واختبار العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وكفاءة الاداء

	الفندقي .
167	المطلب الاول: اختبار وتحليل نتائج دراسة العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات واداء الجودة و الابتكار في الفنادق الجزائرية.
172	المطلب الثاني: اختبار وتحليل نتائج دراسة العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات والاداء التنظيمي في الفنادق الجزائرية.
177	خلاصة الفصل.
179	الخاتمة.
186	قائمة المصادر المراجع.
-	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مبادئ حوكمة الشركات حسب OECD والارشادات المتعلقة بها.	25
2-1	نظرة عامة حول نظرية الوكالة	37
3-1	نقاط التشابه والاختلاف بين نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات.	39
4-1	التجارب الدولية في حوكمة الشركات.	44
5-1	حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات.	64
6-1	ملخص مشاريع الاستثمار السياحي (الفنادق) في الجزائر من سنة 2002 حتى سنة 2021.	70
7-1	توزيع سعة الفنادق و المؤسسات المماثلة لها حسب الفئة لسنة 2017-2020	72
8-1	خصائص الخدمة الفندقية	82
1-2	الطرق القياسية والاحصائية والاساليب المعتمدة في الدراسات السابقة.	119
1-3	توزيع مجتمع الدراسة.	136
2-3	مستويات وأوزان المقياس المستخدم في محاور الاستبيان.	141
3-3	توزيع افراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة.	141
4-3	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.	149
5-3	اختبار التوزيع الطبيعي.	150
6-3	اختبار معاملات ارتباط عبارات ابعاد المحور الاول.	151

154	اختبار معاملات ارتباط عبارات ابعاد المحور الثاني.	7-3
156	اختبار معامل الفاكرونباخ لصدق وثبات اداة الدراسة.	8-3
157	استجابات عينة الدراسة لتطبيق مبدأ سيادة القانون وضمن الحقوق في المؤسسات الفندقية.	9-3
158	استجابات عينة الدراسة لتطبيق مبدأ المساءلة والمساءلة في المؤسسات الفندقية.	10-3
160	استجابات عينة الدراسة لتطبيق مبدأ العدالة و الاستقلالية في المؤسسات الفندقية.	11-3
162	استجابات عينة الدراسة حول اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية.	12-3
164	استجابات عينة الدراسة حول الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية.	13-3
169	نتائج الانحدار المتعدد لمدى تأثير مبادئ حوكمة الشركات على رفع اداء الجودة والابتكار في الفنادق الجزائرية.	14-3
174	نتائج الانحدار المتعدد لمدى تأثير مبادئ حوكمة الشركات على زيادة الاداء التنظيمي في الفنادق الجزائرية.	15-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	رقم الشكل
10	مخطط للنموذج الخارجي "نهج المساهم" لحوكمة الشركات.	1-1
12	مخطط لشرح النموذج الداخلي "نهج الأطراف المتعدد" لحوكمة الشركات .	2-1
16	اهمية حوكمة الشركات.	3-1
18	مبادئ حوكمة الشركات حسب OECD .	4-1
33	محددات حوكمة الشركات .	5-1
53	التقسيم العام لأنواع السياحة .	6-1
56	عدد الوافدين في كل من الجزائر، تونس والمغرب خلال الفترة 2009-2020.	7-1
57	النفقات السياحية الدولية (% من اجمالي الواردات).	8-1
58	ايرادات السياحة الدولية (% من اجمالي الصادرات).	9-1
59	النمو الفعلي للاستثمار في رأس المال في قطاع السياحة.	10-1
60	نسبة المساهمة المباشرة لقطاع السياحة والسفر في الناتج المحلي الاجمالي (PIB).	11-1
61	المساهمة الفعلية للسفر والسياحة في التوظيف.	12-1
63	اثر جائحة الكوفيد على قطاع السياحة.	13-1

79	مؤشرات تقييم الاداء الفندقى.	14-1
83	موقع الخدمة الفندقية فى النشاط السياحى.	15-1
128	مراحل تطوير منهجية البحث.	1-3
131	نموذج الدراسة.	2-3
132	ابعاد المتغير المستقل (مبادئ حوكمة الشركات).	3-3
133	ابعاد المتغير التابع (كفاءة الاداء الفندقى).	4-3
134	متغير الجودة و الابتكار.	5-3
134	متغير الاداء التنظيمى.	6-3
143	توزيع افراد العينة حسب متغير نوع الفندق.	7-3
144	توزيع افراد العينة حسب متغير عدد النجوم.	8-3
144	توزيع افراد العينة حسب متغير طبيعة الملكية.	9-3
145	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	10-3
145	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر.	11-3
146	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.	12-3
146	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	13-3
167	نموذج دراسة العلاقة بين المتغيرين.	14-3
172	نموذج دراسة العلاقة بين المتغيرين.	15-3

المقدمة

في ظل الأحداث والتطورات الاقتصادية والسياسية الهامة، التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة، والتي نتج عنها تحلى اغلب الدول عن أنظمتها الاقتصادية المغلقة وتحرير أسواقها المالية والاقتصادية ودخول شركاتها الى العديد من المنظمات والاتفاقيات الإقليمية والعالمية، وما عزز ذلك هو سهولة الوصول للمستفيدين والانتشار وإزالة الحدود وتقليص القيود وارتفاع مستوى الحرية الاقتصادية وتهيئة مناخ استثماري، ومن الأسباب كذلك هو الثورات التكنولوجية وما صاحبها من تطور تقني متسارع، مما اثر على عالم الأعمال من خلال خلق صناعات وأسواق جديدة غيرت مفهوم المنافسة باستخدام أساليب الابتكار والإبداع، حيث أصبحت الشركات في ظل هذه المنافسة الشديدة تلعب دورا كبيرا ومؤثرا، تسعى من خلاله لتعزيز مكانتها وفرض تواجدتها من خلال تكثيف جهودها الإدارية والاستراتيجية، وذلك بإحداث اعادة هيكلة تركيبتها وطرق عملها وكذا أساليب تسييرها والرقابة عليها من خلال تطبيق ما يعرف بحوكمة الشركات.

ومن هذا المنطلق ازداد الاهتمام بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في ضمان وجود الشفافية والافصاح التام عن العمليات والتقارير المالية وتعزيز الالتزام بالإجراءات والسياسات والاليات الرقابية السليمة وعلى ضمانها للأداء الناجح للشركات والادارة الرشيدة للمخاطر المختلفة وضمن حقوق مختلف الاطراف وتحسين الاداء المالي والاقتصادي لهذه الشركات.

حيث أصبحت العديد من دول العالم تتسابق لتطبيق هذا المفهوم لما له من مزايا على الدولة وشركاتها واتهاجها كألية لتحسن وتطور وتنمية قطاعاتها والوصول الى تنمية شاملة ومستدامة، وعلى غرار ذلك تأثرت الدولة الجزائرية بهذا المفهوم إلى حد كبير وذلك جراء الاضطرابات التي مست هياكلها وقطاعاتها كقطاع السياحة وخاصة القطاع الفندقي، الذي يعتبر حجر الاساس لصناعة سياحة بمعايير عالمية، التي اصبح النهوض بها في الوقت الراهن ضرورة حتمية لإنعاش الاقتصاد الوطني بعيدا عن اقتصاد المحروقات، ومن هذا المنطلق فإن دراسة دور حوكمة الشركات في تطوير القطاع الفندقي في المؤسسات الفندقية الجزائرية يشكل أمرا حتميا للحفاظ على موارد القطاع الفندقي من خلال تحسين اداء هذه الاخيرة وقدرتها على تجاوز الازمات التشغيلية والمالية، حيث سعت الدولة الجزائرية إلى البحث عن آلية متينة تعتمد عليها في السياسات التنافسية ورفع أداء خدماتها الفندقية في كامل التراب الوطني تجسدت في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية.

ونتيجة لهذا التزايد في الاهتمام بحوكمة الشركات فقد جاءت هذه الدراسة لكشف عن اثر التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات على كفاءة اداء المؤسسات الفندقية الجزائرية، وهذا راجع لقدرة هذه الاخيرة على توليد الارباح وتقليل المخاطر وزيادة القيمة السوقية، وكذا التنبؤ باستمرارية المؤسسة او فشلها على المدى الطويل.

اشكالية الدراسة:

تحتل حوكمة الشركات أهمية خاصة في المؤسسات الفندقية في الوقت الراهن، لما تعود به من منافع على القطاع الفندقي بصفة خاصة والقطاع السياحي والاقتصاد الوطني بصفة عامة، وقد برزت أهمية الحوكمة الفندقية بشكل واضح بعد الأزمة المالية العالمية التي اطاحت باقتصاديات عدد كبير من المؤسسات الفندقية.

وفي ظل التطورات المعاصرة التي يشهدها الاقتصاد العالمي والانفتاح الاقتصادي وارتفاع وتيرة المنافسة، وبالنظر الى ما تزخر به الجزائر من امكانيات وموارد التي لم تكن مستغلة استغلالا رشيدا، كل هذا جعل الدولة تولي اهتماما بالقطاع الفندقي لما له من أهمية في تنمية القطاع السياحي، وكان ذلك من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية بشكل سليم، وعلى ضوء هذا يمكن طرح اشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

ما مدى أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة الاداء الفندقي ؟!

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ماهي ابعاد حوكمة الشركات؟ وماهي متطلبات تطبيقها في المؤسسات الفندقية ؟

- ما واقع المؤسسات الفندقية في الجزائر؟

-هل لأثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دلالة معنوية على كفاءة الاداء الفندقي ؟

- ماهي العوامل المؤثرة في تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية الجزائرية ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة يمكن وضع جملة من الفرضيات تكون منطلقا للدراسة وهي كالتالي:

1- الفرضية الرئيسية الاولى: المؤسسات الفندقية المنتهجة لحوكمة الشركات تمتاز بيئة متكاملة داخليا وخارجيا تمكنها من تحقيق الاستدامة واكتساب ميزة تنافسية، والارتقاء بجودة خدماتها مما يحقق كفاءة ادائها.

2- الفرضية الرئيسية الثانية : يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل فعال في رفع كفاءة اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

تندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- يساهم تطبيق مبدأ سيادة القانون وضمان الحقوق في رفع كفاءة اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

- يساهم تطبيق مبدأ المساءلة والمسؤولية في رفع كفاءة اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

- يساهم تطبيق مبدأ العدالة والاستقلالية في رفع كفاءة اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر بشكل ايجابي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في زيادة الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

تندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- يؤثر بشكل ايجابي تطبيق مبدأ سيادة القانون وضمان الحقوق في زيادة الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

- يؤثر بشكل ايجابي تطبيق مبدأ المساءلة والمسؤولية في زيادة الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

- يؤثر بشكل ايجابي تطبيق مبدأ العدالة والاستقلالية في زيادة الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

اهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال دور حوكمة الشركات وممارستها في انجاح المشاريع ودعم تنافسية المؤسسة بصفة عامة، و المؤسسات الفندقية بصفة خاصة، لاسيما وأن هذه الأخيرة تشكل العمود الأساسي لقطاع السياحة، والذي يعول عليه حاليا في الجزائر كبديل لتحقيق التنوع الاقتصادي والخروج من دائرة الاقتصاد الريعي.

- ونحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع ومدى تطبيق مبادئ وأليات حوكمة الشركات داخل المؤسسات الفندقية لارتقاء بالأداء الفندقي في الجزائر، من خلال اجراء دراسة استقصائية على مجموعة من الفنادق الجزائرية.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى معرفة دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة المؤسسات الفندقية ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم وضع مجموعة من الاهداف الفرعية وهي كالآتي :

- معرفة أبعاد الحوكمة الفندقية ؛
- تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الفندقية؛
- الوقوف على واقع الحوكمة في المؤسسات الفندقية الجزائرية؛
- التحقق من مدى توفر متطلبات تطبيق الحوكمة الفندقية، ومعرفة معوقات تطبيقها؛
- التأكد من أن التطبيق الرشيد لمبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية يرفع من كفاءتها ويكسبها ميزة تنافسية؛
- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات الفندقية الجزائرية لتعزيز أدائها.

مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب إختيار موضوع الدراسة إلى:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع؛
- الأهمية الكبيرة لموضوع حوكمة الشركات؛
- تزايد الرهان على القطاع السياحي كبديل استراتيجي للتنوع الاقتصادي؛
- محاولة مواكبة السباق مع الدول المجاورة الرائدة في المجال؛
- قلة البحث في موضوع حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية خاصة باللغة العربية.

حدود الدراسة:

التزمنا في هذا البحث بالحدود التالية:

✓ الحدود المادية: تمثلت في:

- **البعد المكاني:** شملت الدراسة على الاقطاب الاربعة للجزائر ، وهي شمال- جنوب و شرق- غرب .
- **البعد الزمني:** امتدت فترة الدراسة من نهاية سنة 2020 الى غاية منتصف سنة 2023 تم من خلالها انجاز الاطروحة بجانبها (النظري والتطبيقي) .

✓ الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساسا بدور مبادئ حوكمة الشركات في

رفع كفاءة المؤسسات الفندقية دون غيرها من المواضيع الأخرى.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في إنجاز هذه الدراسة، حيث اعتمدنا على لمنهج الأول في الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة، وذلك من خلال إعطاء نظرة شاملة وواضحة حول المشكلة المدروسة، أسبابها ومكوناتها، أما المنهج الثاني فكان الهدف منه هو البحث في علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى تفسير وتحليل لتأثير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع كفاءة الاداء الفندقية، كذلك اعتمدنا المنهج التجريبي بواسطة مجموعة من الطرق الإحصائية، التي ساعدتنا في الفصل بين المبادئ الأكثر تأثيرا على كفاءة الاداء الفندقية، من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج الاحصائي ال SPSS21.

خطة البحث:

تضمن البحث جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، كذلك تضمن الجانب النظري فصلين:

➤ الفصل الاول: علاجنا من خلاله إشكالية الدراسة من الجانب النظري، تم تخصيص هذا الفصل للتعلم

في الاطار النظري لحوكمة الشركات والمؤسسات الفندقية والقطاع السياحي والفندقي في الجزائر.

➤ الفصل الثاني: تناولنا من خلاله مجموعة من الدراسات التي تم الاستفادة منها خلال البحث مع الاشارة

الى ابرز النقاط التي تم التطرق لها خلال الدراسة والمتمثلة في عرض حوكمة الشركات والياتها ومبادئها، وكذا الاطار القانوني للفندقة في الجزائر، والاداء الفندقية وسبل تحسينه لرفع كفاءة هذا الاخير ، والتي حددنا على ضوءها الفجوة البحثية التي عاجتها هذه الدراسة.

➤ الفصل الثالث: المتمثل في الجانب التطبيقي لواقع مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في زيادة كفاءة اداء

المؤسسات الفندقية الجزائرية، حيث قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها بالتفصيل باستخدام التقنيات الإحصائية الملائمة المتوفرة في برنامج (SPSS21)، ثم تقدير واختبار العلاقة بين متغيرات المستقلة "مبادئ حوكمة الشركات"، والمتغيرات التابعة " ابعاد الاداء الفندقية " ومن ثم تفسيرها ومناقشتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمكنا من قياس هذا الاثر، بناء على البيانات المجمعة، و طبقا لأهداف الدراسة المحددة.

➤ الخاتمة: تضمنت حوصلة عامة عن البحث وأهم النتائج المتوصل إليها (نتائج اختبار الفرضيات، الإجابة

عن الأسئلة الفرعية وإشكالية الدراسة)، فضلا عن مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وإشارة إلى بعض المواضيع التي يمكن أن تكون آفاق مستقبلية للبحث.

الفصل الاول:

الاطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل:

تعتبر حوكمة الشركات قضية من القضايا التي فرضتها الضرورة لتجاوز مخلفات وتداعيات الأزمة المالية العالمية الأخيرة، حيث كان إلزاما خلق مبادئ وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف ذوي المصالح وتحدد حقوق وواجبات وادوار كل الأطراف داخل الشركة وخارجها، بشكل يساهم بتحسين أداء هذه الشركات بصفة خاصة ويساعد في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد بصفة عامة.

وبذلك يمكن اعتبار حوكمة الشركات العقلية أو الثقافة الإدارية التي تسمح بتزويد الشركة بالمبادئ الأساسية لتحسين أدائها، وفي هذا السياق فالمؤسسات الفندقية والتي تعتبر حجر الزاوية لصناعة السياحة في أي دولة عبر العالم، لا بد لها من البحث المستمر عن الآلية السليمة لعلاج مختلف الاختلالات التي تواجهها في التسيير، من اجل زيادة كفاءتها وإكسابها ميزة تنافسية في ظل حدة المنافسة، وهذا من خلال التقيد بما يعرف بمبادئ الحوكمة الفندقية.

انطلاقا مما سبق، تم تخصيص هذا الفصل للتعلم في الاطار النظري لحوكمة الشركات والمؤسسات الفندقية والقطاع السياحي والفندقي في الجزائر من خلال المباحث التالية:

➤ المبحث الاول: مدخل الى حوكمة الشركات؛

➤ المبحث الثاني: واقع القطاع السياحي والفندقي في الجزائر؛

➤ المبحث الثالث: الحوكمة الفندقية والاداء الفندقي.

المبحث الاول: مدخل الى حوكمة الشركات

يمكن تلخيص حوكمة الشركات على أنها مجموعة القواعد والأحكام التي يمكن من خلالها إدارة الشركة فيما يخص توزيع حقوق والتزامات مختلف أصحاب المصلحة داخل الشركة على غرار المساهمين، والمدراء،... بهدف تحسين أداء وربحية معاملات الشركة، وهذا من خلال اتخاذ القرارات بطريقة منسقة وشفافة وقبل كل شيء خاضعة للرقابة من قبل هيئات مختلفة في الشركة، وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض بعض تفاصيل الاطار النظري للحوكمة الشركات من خلال ماهية حوكمة الشركات، وتوضيح مبادئها ومحدداتها، وعرض اهم النظريات وتجارب بعض الدول في حوكمة الشركات .

المطلب الاول: ماهية حوكمة الشركات

الفرع الأول: مفاهيم حول حوكمة الشركات:

على الرغم من عدم وجود تعريف محدد وقاطع لحوكمة الشركات، إلا أن هناك العديد من المحاولات المختلفة سواء من قبل المنظمة الدولية أو من قبل الباحثين لتعريفها.

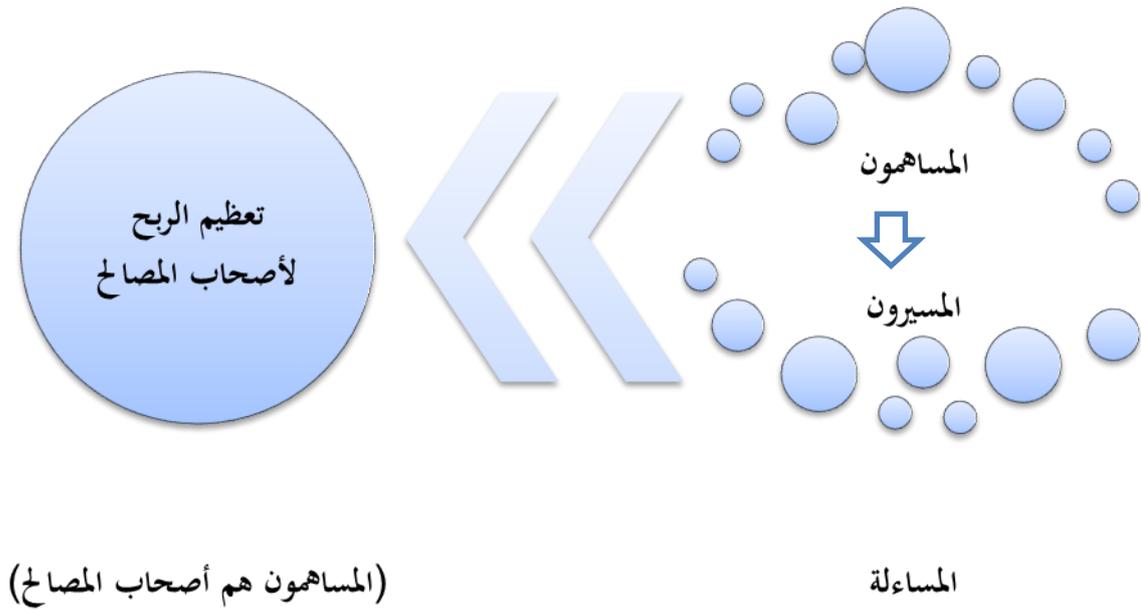
حيث اقترح (clerp,1997) منهجين لتعريف حوكمة الشركات:¹

أولاً- مفهوم حوكمة الشركات في إطار النموذج الخارجي (outsider model):

تركز أغلب التعاريف التي تنطوي تحت هذا المنهج على العلاقة بين المساهمين والمسيرين في اتجاه واحد، من خلال التركيز على مبدأ المساءلة، لتحقيق أقصى ربحية ممكنة لأصحاب المصالح، هذا باعتبار أن المساهمين هم وحدهم أصحاب المصالح، كما هو مبين في الشكل التالي:

¹Clerp, Directors duties and corporate governance facilitating innovation and protecting investors, Corporate Law Economic Reform Program, Proposals for Reform, paper N° 3, 1997, p 60.

الشكل رقم (1-1): مخطط للنموذج الخارجي "نهج المساهم" لحوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة .

من أهم هذه التعاريف التي تندرج ضمن النموذج الخارجي نجد:

1- من وجهة نظر المنظمات والجهات الرسمية:

✓ تعريف لجنة كادبوري (Cadbury, 1992) لحوكمة الشركات، والتي تعتبر أول جهة رسمية تطرقت الى شرح هذا المصطلح معتبرتا إياه: "بأنه ذلك النظام المتكامل من الرقابة الذي يشمل مجموعة من الضوابط المالية والغير مالية، التي من خلاله تدار الشركات وتراقب"¹.

✓ أما عن تصور مؤسسة التمويل الدولية (IFC, 2005) عن حوكمة الشركات فهي تؤكد على أنها: "مجموع هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، مجلس الإدارة، المساهمين، المساهمين ذوي الأقلية، وباقي أصحاب المصالح"²، كما عرفت بها بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"³

¹Cadbury Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, Burgess Science Press, December, 1992, p14.

² International finance corporate (IFC), corporate governance: why corporate governance, 2005, p1.

³Alamgir. M, Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, 2007, Cairo, p 3.

- ✓ أما عن وجهة نظر لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Commette, 2005) فقد عرفت بها بأنها ذلك: "الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتم إدارة والتحكم في الأعمال عن طريق مجالس الإدارة العليا"¹.
- ✓ أما من المنظور المحاسبي فقد عرفها مجلس الإشراف المحاسبي (POB, 1993) بأنها: "مختلف الأنشطة التي يقوم بها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية إعداد التقارير المالية"².
- ✓ وعرفها معهد المدققين الداخليين (ILA , 2002) بأنها: "العمليات والإجراءات المستخدمة من طرف ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على الإدارة ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها"³.

2- من وجهة نظر الباحثين:

عرف **Gèrard Charreaux** حوكمة الشركات على أنها الدور الرقابي على تصرفات المسيرين، حيث يرى بأنها: "مجموع الميكانيزمات والآليات التنظيمية التي لها أن تحد من سلطات المسيرين وتؤثر على قراراتهم، بعبارة أخرى يمكن القول بأنها عبارة عن مجموع الآليات التنظيمية التي تحكم تصرفاتهم وتحد من سلطاتهم التقديرية"⁴، اما **Shleifer & Vishny** فقد عرفها على أنها: "مجموعة الطرق التي يمكن من خلالها لمجهزي الأموال في الشركات لضمان حقوقهم فيها مع حصولهم على عائد من استثمار أموالهم هناك"⁵. أما بالنسبة لـ **Fahy, Roch & Weiner** حوكمة الشركات هي "النظم والعمليات التي توضع لتوجيه والرقابة على الشركة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتعظيم ثروة المساهمين"⁶، أي أن حوكمة الشركات بناء على هذا المنظور هي مجموع الآليات، القواعد والقوانين التي لها أن تحقق أهداف المساهمين وتحمي حقوقهم عن طريق الحد من انتهازية المسيرين. بينما ركز كل من **Kathryn C.Helling & John Sullivan** في شرح مصطلح حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة من قواعد اللعب التي بموجبها يتم إدارة المؤسسة داخليا كما يتم وفقا لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمستثمرين الذين

¹ Basel Committee on Banking Supervision, Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Bank for International Settlements, July 2005, p 4.

² Public oversight board (pob), issues conforming the accounting profession standard, 1993.

³The Institute Of Internal Auditors, The Lessons that Lie Beneath, Tone at the Top, USA, February 2002, p 2.

⁴Alain Finet et autres, "Gouvernance d'entreprise: nouveaux défis financiers et non financiers", de boeck, Bruxelles, Belgique, 1er édition, 2009, p 23.

⁵ Shleifer Andrei & Vishny Robert, A survey of corporate governance, The Journal of Finance ,Vol. LII, N° 2 , June 1997 , p 37.

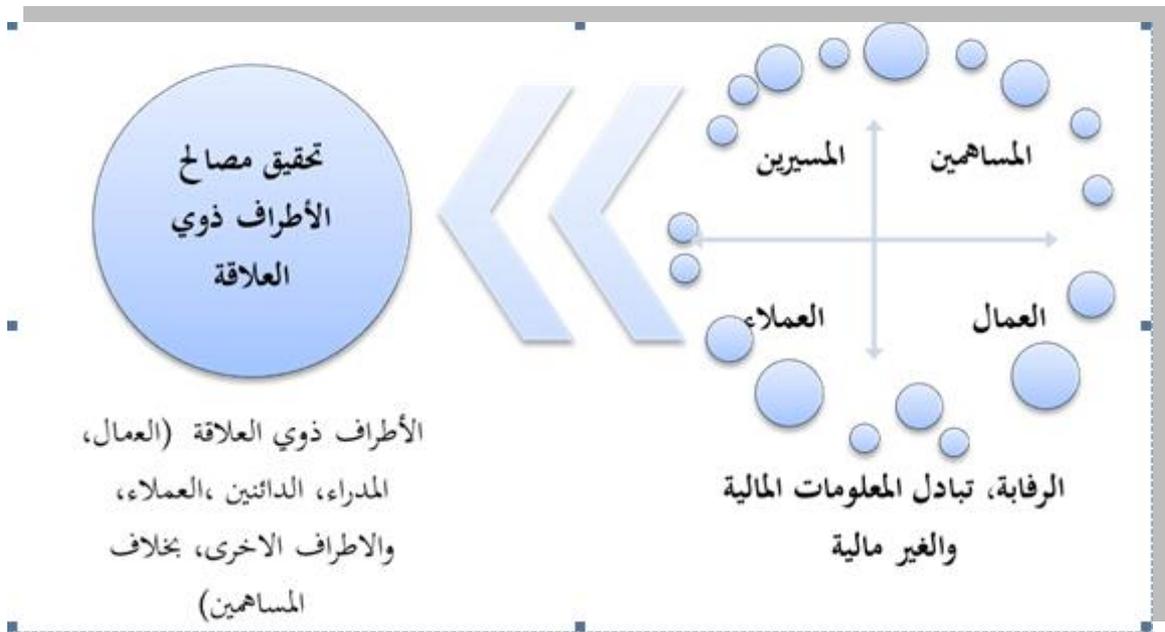
⁶ Martin Fahy, Jeremy Roch and Anastasia Weiner, Beyond Corporate Governance: Creating Corporate Value through Performance, Conformance and responsibility, John Wiley & Sons Ltd, 2004, p163.

قد يكونوا على بعد آلاف الأميال من الشركة وبعيدين جدا عن إدارتها¹. اما من وجهة نظر الباحث طارق عبد العال حماد فهي "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أوسع مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"². و اضاف عليه كل من عطا الله وارد خليل، و محمد عبد الفتاح العشماوي انها "مجموعة الأليات والمبادئ التي تستخدم لسد الفجوة القائمة على نظرية الوكالة التي أدت إلى انفصال الملكية عن الإدارة"³.

ثانيا- النموذج الداخلي (insider model):

تلخص التعاريف التي تنطوي تحت هذا النهج حوكمة الشركات على أنها الهياكل التي تعكس نمودجا للرقابة على الشركة والذي يرمى جميع مصالح الأطراف ذوي العلاقة على غرار العمال، المدراء، الدائنين، العملاء والأطراف الأخرى بخلاف المساهمين، ومن خلال هذا يمكن القول أن هذا النهج يعكس منظورا أوسعاً عن حوكمة الشركات لأنه يركز على تحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالشركة، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل (1-2): مخطط لشرح النموذج الداخلي "النهج الأطراف المتعدد" لحوكمة الشركات.



المصدر: من إعداد الباحثة .

¹ كاثارين كوشتا هلبينج، جون سوليفان، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، الطبعة الثالثة، 2003، ص 03.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 03.

³ عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية، القاهرة، مصر، 2008، ص 32.

1- وجهة نظر المنظمات والجهات الرسمية:

✓ شرحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) حوكمة الشركات على أنها: "ذلك النظام الذي يتم بواسطته توجيه والرقابة على منظمات الأعمال باعتماد على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في شركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة، المديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، واستنادا إلى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية وعلى ذلك فحوكمة الشركات تعطي اهتماما للهيكل التي تستطيع من خلالها الشركة تحديد أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء"¹.

✓ أما عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) فقد عرفها على أنها: "الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، بحيث تركز الحوكمة على العلاقة بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"².

✓ وبالنسبة لوجهة نظر الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC, 2004)، ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA) حوكمة الشركات هي جزء من مفهوم أشمل يطلق عليه حوكمة المنظمة، والتي تعني: "مجموعة المسؤوليات والممارسات التي يتم اتباعها من قبل مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف وضع استراتيجيات تضمن تحقيق الأهداف والحياد عن المخاطر بشكل ملائم يضمن استخدام موارد المنظمة بشكل مسؤول"³.

✓ وأخيرا عن نظرة المشرع الجزائري لحوكمة الشركات فقد ورد في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية أن: "الحكم الراشد للشركة هو عبارة عن فلسفة تسييره ومجموعة من التدابير العلمية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية الشركة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في الشركة، تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"⁴.

¹ عبد القادر بريس، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006، ص 3.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، القاهرة، 2003، ص 02، خلف عبد الله الوردات، "الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص 09.

³ International Federation of accountants (IFAC), Enterprise governance: getting the balance Right, New York, USA, February 2004, p 4.

⁴ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، 2009، الجزائر، ص 16.

2- من وجهة نظر الباحثين:

عرف كل من **Monks & Mino** حوكمة الشركات على أنها "مختلف آليات توجيه أداء الشركات والرقابة عليها المتمثلة في مجموعة العلاقات التي تربط بين المشاركين في تحديد توجه وأداء الشركات، الأطراف الأساسية المتمثلة (المساهمين، الإدارة (بقيادة المدير التنفيذي، مجلس الإدارة)، الأطراف المشاركة الأخرى التي تتضمن (الموظفين، العملاء، الموردين، الدائنين، والمجتمع)"¹. في حين رأى **Sapovadia** على أنها: "حوكمة الشركات تتضمن العلاقة بين مجلس الإدارة والمدراء وحملة الأسهم والمجتمع وهي تحمي استثماراتهم من أجل تحقيق عائد عليها وتضمن المساءلة أمام المجتمع"². بينما ركز **Mitton** على أهمية دور حقوق الأقلية بصفة خاصة في تعريفه لحوكمة الشركات حيث يرى بأنها: "الوسائل التي بواسطتها يتم حماية حقوق الأقلية من سيطرة المدراء أو تحكم المساهمين"³. أما **Frédéric** فقد فسّر حوكمة الشركات باعتبارها مجموعة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف، المشتركة في الأهداف التي تضمن استمرارية الشركة ونموها، حيث يقول في هذا الصدد أنها "مجموعة القواعد التي تضمن أن الأهداف المتبعة من قبل المسيرين شرعية ومسموح بها، كما أن الوسائل الموضوعية لتحقيق تلك الأهداف هي وسائل مضبوطة وكافية"⁴.

وكخلاصة عامة لجميع التعاريف السابقة يمكن القول أن المقصود من مصطلح حوكمة الشركات هي مختلف الأساليب والآليات التي تستخدمها السلطة العليا للإدارة بطريقة رشيدة، من خلال وضع مجموعة من الضوابط وسياسات لتنظيم العلاقة بين المساهمين والمسيرين التي تؤدي في النهاية إلى ضبط الأداء المالي والأخلاقي وتفعيل الرقابة على إدارة الشركة بالشكل الذي يجعلها تخدم مصالح المساهمين وجميع الأطراف التي لديها مصلحة في الشركة وبالتالي تحقيق هدف الشركة متمثلاً في تعظيم قيمتها، وضمان استمراريتها على المدى البعيد.

¹ Monks, R & Minow, N, Corporate governance 2 th edition , blackwell publishing , 2002, pp 94-97 .

² Sapovadia Vrajlal, Critical analysis of accounting standards vis-à-vis corporate governance practice in India, working paper, MPRA, paper N° 55384, June 2003, p 2.

³ Mitton Todd , A cross firm analysis of the impact of corporate governance on the East Asian financial crisis, Journal of Financial Economics, Vol 64, May 2002, p 216.

⁴ Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, Dunod, Paris, France, 2003, p 11.

الفرع الثاني: أهمية حوكمة الشركات وخصائصها

أولاً- أهمية حوكمة الشركات:

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن حصر عدة نقاط جوهرية تبرز أهمية حوكمة الشركات أهمها:¹

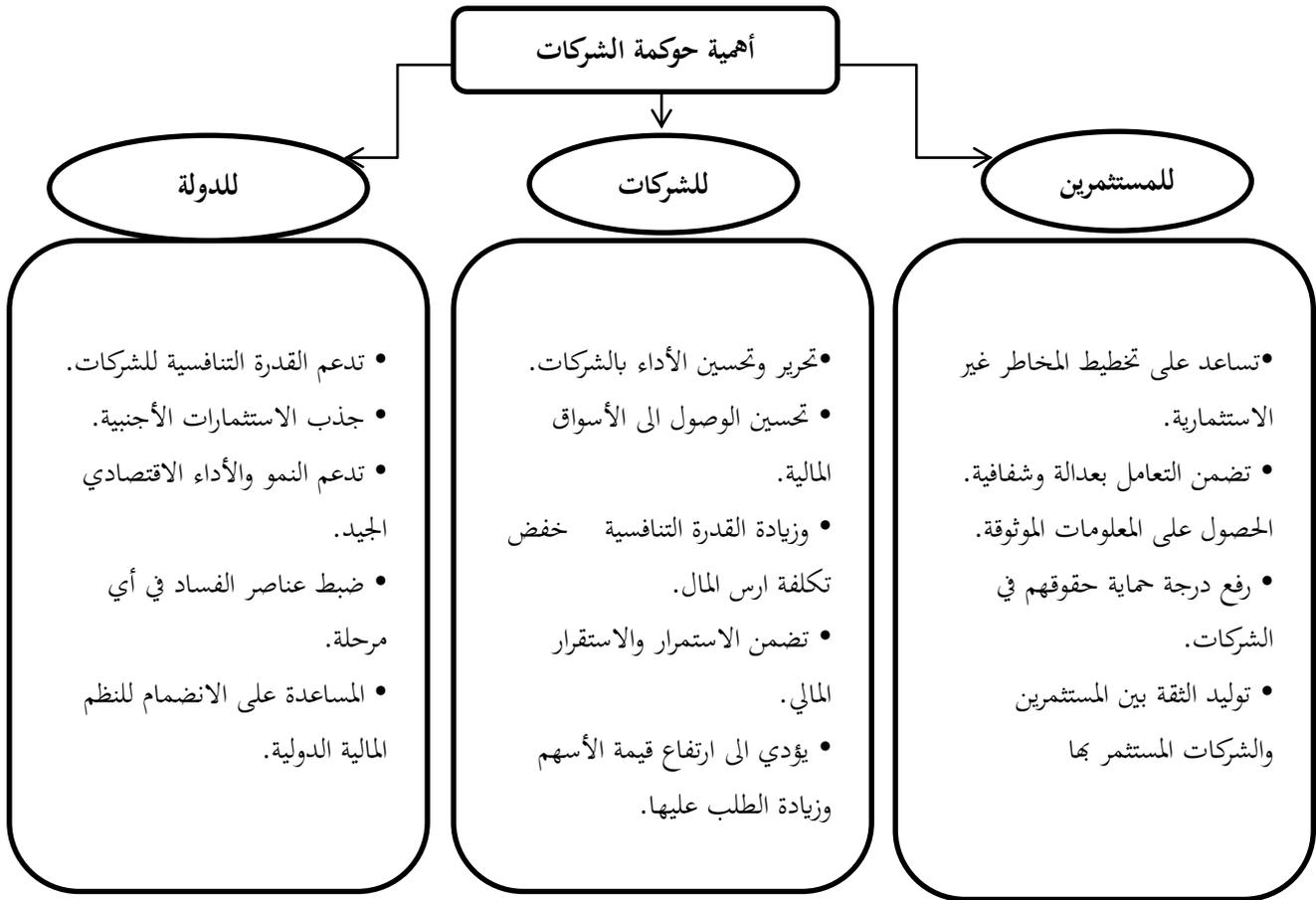
- الحوكمة هي مجموعة من الأطر التنظيمية، والقانونية، التي تعمل في مجموعها على تنظيم عمل الشركات، وممارساتها حيث تخضعها للرقابة على أداءها من أجل حماية مصالح المستثمر؛
- تؤكد الحوكمة على قواعد الإفصاح المالي، والإداري، وكافة المعلومات الأخرى، والعمل على توفيرها من حيث الكم والنوع سواء للمستثمرين أو للأطراف الأخرى التي تهمها؛
- تتضمن الحوكمة مجموعة من المعايير التي تضمن حقوق أصحاب المصالح، والمساهمين في الإطار الذي يحمي مصلحتهم ويؤدي إلى تحقيق أهداف الشركات؛
- توفر الحوكمة معايير الرقابة التي تحدد مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل المساهمة في تطوير المؤسسة، ونموها، ومساهمتها بفعالية في التنمية الاقتصادية.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات بالنسبة لكل من المستثمرين والشركات والحكومات²، وفق الشكل التالي:

¹ شراف عقون، قرمية دوفي، عزيز بوروينة، حوكمة الشركات ودورها في استقرار بيئة الأعمال -دراسة تجارب دولية-، مقال منشور في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد2، ديسمبر 2020، ص18.

² عبد المطلب عثمان محمود، نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الأوراق المالية، اطروحة دكتوراه، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2010، ص65.

الشكل رقم (1-3): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الباحثة.

ثانيا- خصائص حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها:

1- الخصائص:

تعتبر حوكمة الشركات عملية شاملة توفر إطارا متكاملا تضمن فيه حقوق جميع الأطراف وتوفر للشركات بيئة مشجعة على نموها وتحقيق أهدافها، من اجل ذلك نشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عددا من الخصائص التي تميز النظام الفعال لحوكمة الشركات والمتمثلة فيما يلي¹:

¹ميكراكراسينكي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت2008، ص6، متاح على الموقع:

- **ضمان المشاركة:** وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة هيئات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، حيث تتعلق بتوقف المشاركة على مدى التمكين من المشاركة وحرية النقد وعلى مدى توفر القدرات للمشاركة البناءة؛
- **الإدامة:** وهي الإمكانية لإدامة نشاطات الحوكمة وإدامة التنمية الشمولية التي تمس جميع الأطراف؛
- **الشرعية:** بمعنى أن تكون قرارات السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير المرعية في الشركات والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى العامة؛
- **الشفافية:** ويقصد بها حرية تدفق وتداول المعلومات والافصاح عنها مع تحقيق الكفاية من الناحية الكمية والنوعية لفهم ومتابعة العمليات في الشركات، كما يجب ان تعكس هذه المعلومات الوضعية الحقيقية للشركة؛
- **العدالة والمساواة:** حيث تتساوى الفرص بين الجميع، بكافة أنواعهم وأجناسهم؛
- **تعزيز سلطة القانون:** بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة، لاسيما ما يتعلق منها بحقوق مع ضمان مستوى عالي من الأمن والسلامة؛
- **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد:** حيث يتم استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل الشركات لتلبية الاحتياجات المحددة وبطريقة مستدامة تضمن تحقيق اهداف جميع الأطراف ذوي المصلحة؛
- **تحت على الاحترام والثقة:** وذلك لجميع الأطراف المتدخلة في نظام الحوكمة سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمعات المدنية أو الحكومة؛
- **المساءلة:** ويقصد بها ان يكون متخذو القرارات في الشركات وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور والدوائر المحددة ذات العلاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك الشركات؛
- **التمكين والتحويل:** بحيث يتم تمكين جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها وانشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق.

2-الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

بالنسبة للأطراف الرئيسية الفاعلة في عملية تطبيق حوكمة الشركات، وهي:¹

- **المساهمون:** يقدم المساهمون رأس المال للشركة مقابل الحصول على الأرباح وزيادة قيمة الشركة؛

¹ يحي سعيدي ولخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية لجامعة الوادي، الجزائر، عدد05، السنة 05، 2012، ص184.

- مجلس الإدارة: يمثل المصالح الأساسية للمساهمين وبعض الأطراف الأخرى أحيانا، حيث يقوم باختيار الإدارة وتقديم التوجيهات العامة للمديرين التنفيذيين ويشرف على أداء الإدارة؛
- الإدارة العليا: وهي مسؤولة عن الإدارة ومسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة، ومسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين؛
- أصحاب المصالح: وهم كل الأطراف التي تتعامل مع الشركة ولها مصلحة معها مثل، الموظفين والموردين والدائنين.

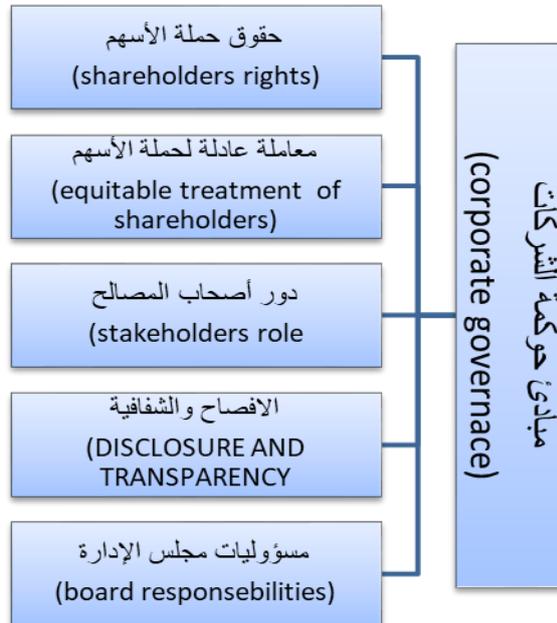
المطلب الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات:

أولا: مبادئ حوكمة الشركات من منظور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD :

اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مجموعة من مبادئ في ما يخص تفعيل السليم لحوكمة الشركات والتي تعتبر من اهم المبادئ المتعارف عليها عالميا والاكثر تأثيرا وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-4): مبادئ حوكمة الشركات حسب OECD



المصدر: OECD (2000) corporate governance principles

تعتبر المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فيما يخص موضوع الحوكمة من بين أهم المبادئ التي تناولت هذا الموضوع، والتي لاقت قبولا واستحسانا من قبل جميع الدول حيث قامت هذه المنظمة بإصدار خمسة مبادئ أساسية سنة 1999، وبعد ذلك أصبحت ستة ضمن آخر تعديل والذي كان في سنة 2004، حيث تمثلت هذه المبادئ فيما يلي:¹

1- وضع أسس لنظام فعال حوكمة الشركات :

- يجب أن يعمل نظام حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة وتطبيق القانون، وذلك من خلال النقاط التالية:²
- يجب أن يتم إعداد نظام حوكمة الشركات مع الأخذ بالحسبان تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والخوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق؛
- إن التنظيمات التشريعية والقانونية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل أي بلد يجب أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه؛
- إن توزيع المسؤوليات بين مختلف الهيئات المكلفة بتطبيق القوانين في أي بلد يجب أن تكون واضحة وفي خدمة الجميع؛
- الهيئات المكلفة والمسؤولة على الرقابة وتطبيق النصوص القانونية يجب أن تتمتع بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية. وأن تكون شفافة وملائمة، ويجب أن تتخذ قراراتها في الوقت الذي تريده.

2- حقوق المساهمين:

نظام حوكمة الشركات يجب أن يحمي حقوق المساهمين ويسهل ممارسة مهامهم. حيث يجب أن تتضمن حقوق المساهمين العناصر الأساسية والتي تتم على النحو التالي:³

- أن يستفيد المساهمون من الطرق والموثوقة لتسجيل ملكية أسهمهم؛

¹ OECD, principes de la gouvernance d'entreprises, 2004, disponible sur le site d'internet : <http://www.oecd.org>, consulté le : 21/04/2022

²OECD, principes de la gouvernance d'entreprises, 2004 ,Op.cit.

³OECD, principes de la gouvernance d'entreprises, 2004 ,Op.cit.

- إمكانية التنازل أو تحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول في الوقت الملائم على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة؛
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- المشاركة في أرباح الشركة؛
- المساهمون لهم كامل الحق وبشكل في المشاركة في كل القرارات واعلامهم بها والمتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة وخاصة فيما يخص:
- كل التعديلات في النظام الأساسي أو في كل المستندات الأخرى المماثلة والمسيرة للشركة؛
- كل التراخيص المتعلقة بإصدار أسهم جديدة؛
- كل العمليات التي تحمل طابع استثنائي وخاصة التي يمكن أن تؤدي إلى بيع الشركة ؛
- المساهمين لهم إمكانية المشاركة وبشكل كاف في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، واعلامهم بكل قواعد هذه الجمعية وخاصة فيما يخص إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية؛
- يجب أن يحصل المساهمون في الوقت الملائم على معلومات الكافية والمتعلقة بمكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة، بالإضافة إلى المعلومات الكاملة التي تخص القرارات التي يجب اتخاذها من طرف الجمعية العامة؛
- يجب أن يحصل المساهمون أيضا وفي حدود المعقول على إمكانية طرح أسئلة على مجلس الإدارة، بما فيها الأسئلة الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات والمنجزة من طرف المراجعين الخارجيين، وادراج نقاط مهمة في جدول أعمال الجمعيات العامة واقتراح الحلول المناسبة؛
- تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الكبرى الخاصة بحوكمة الشركات، خاصة فيما يتعلق بترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ويجب أن يحصل المساهمون على إسماع آراءهم بشأن سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. كما يجب أن تخضع مكونات هذه المكافآت والخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والعاملين لموافقة المساهمين؛
- حق المساهمين في التصويت بالحضور شخصيا أو غيابيا مع مراعاة المساواة في تأثير التصويت بالحضور الشخصي أو الغيابي؛

- وجوب الإفصاح للجمهور عن هيكل رأس المال والنصوص القانونية المعمول بها في الشركة التي تسمح لبعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهمتهم.
- الأسواق المالية يجب أن تقوم بوظائفها في الرقابة على الشركات بطريقة فعالة وشفافة وذلك عن طريق:
 - يجب التعريف بوضوح والإفصاح للجمهور عن القواعد والإجراءات المتعلقة بالحصول على المساهمات في شركة معينة في أسواق المال، بالإضافة إلى بعض العمليات الاستثنائية مثل الاندماج أو التنازل على أسهم مهمة في شركة ما، لكي يستطيع جميع المستثمرين معرفة حقوقهم وتمكينهم من حق الطعن. ويجب أن تتميز هذه المعاملات بأسعار شفافة وبشروط تراعي مبدأ المساواة لحماية حقوق كل المساهمين؛
 - القوانين المضادة لعمليات اقتناء الأسهم لا يجب أن تعفي الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة أو تحمل مسؤولياتهم؛
 - يجب تسهيل ممارسة حقوق الملكية لجميع المساهمين بما في ذلك المستثمرون أو المساهمون للشركة المؤسسون بصفتهم المالكين لأرس المال حيث:
 - يجب على المستثمرين المؤسسين الذي يعملون في المجالات الائتمانية أن يفصحوا عن سياستهم المتعلقة بحوكمة الشركات والتصويت التي يطبقونها في الشركات التي يستثمرون فيها، بما في ذلك الإجراءات الخاصة باستخدام حقوقهم في التصويت؛
 - يجب على المستثمرين المؤسسين الذي يعملون في المجالات المالية أو الائتمانية أن ينشروا المعلومات حول الطريقة التي يتم التعامل بها مع تضارب المصالح المهمة والتي قد تؤثر على ممارسة حقوقهم الرئيسية بصفتهم المالكين القانونيين لرأس المال للشركات التي يستثمرون فيها؛
 - المساهمون وخاصة المستثمرون المؤسسون يجب أن تكون لهم فرصة تبادل الاستشارات في المسائل المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها في العقد التأسيسي، والمعرفة سابقا. مع التحفظ على بعض الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

3- المعاملة العادلة أو المتكافئة للمساهمين:

نظام حوكمة الشركات يجب أن يضمن معاملة متساوية ومتكافئة لجميع المساهمين، بما في ذلك الأقلية والاجانب من المساهمين، كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم، كما يجب معاملة جميع المساهمين الحاملين لأسهم من نفس الفئة بطريقة عادلة ومتساوية، ويتم ذلك من خلال النقاط التالية:¹

- يجب أن يكون لكل فئة من المساهمين نفس حقوق التصويت، ولهم الحق في الحصول على كل المعلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكل فئة من فئات الأسهم قبل شرائها؛
- كما ينبغي أن تخضع كل التعديلات في حقوق التصويت والتي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.
- المساهمون ذوي حقوق الأقلية يجب أن يكونوا محميين من كل الممارسات الاستغلالية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين، مع توفير قوانين الطعن ووسائل تعويضية فعالة؛
- حق التصويت من جانب أمناء الحفظ أو المالك المسجل بالاتفاق مع المالك المستفيد؛
- يجب إزالة كل المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود؛
- الخطوات والإجراءات المتبعة المتعلقة باجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين يجب أن تضمن المعاملة المتساوية والمتكافئة لكل المساهمين. وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت للمساهمين؛
- كما يجب منع كل معاملات الاستغلال الخاصة، ويجب على المديرين الرئيسيين للشركة بإعلام مجلس الإدارة على كل الفوائد المهمة التي يمكن تحصيلها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في إطار العمليات التي تهم وتؤثر على الشركة.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

إن أصحاب المصالح هم جميع الأطراف من ذوي العلاقة بالشركة مثل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين والعاملين واتحادات العاملين المساهمين ومراقبي حسابات الشركة. ولهذا فإن نظام حوكمة الشركات يجب أن يعترف ويقر بحقوق مختلف أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات ومختلف أصحاب المصالح بالشركة لخلق الثروة والوظائف، وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا ويتم ذلك ب:²

- الحقوق الخاصة بمختلف أصحاب المصالح يجب أن تحترم في إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات و التي يحميها القانون؛

¹OECD, principes de la gouvernance d'entreprises, 2004 ,Op.cit.

² OECD, principes de la gouvernance d'entreprises, 2004 ,Op.cit.

- عندما تكون هناك حماية لحقوق أصحاب المصالح بقوة القانون ينتج عن هذا إتاحة الفرصة لهم للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم؛
- يجب العمل على تطوير آليات ميكانيزمات مشاركة العاملين في تحسين الأداء؛
- أصحاب المصالح يجب أن يحصلوا وفي الوقت المناسب وبصفة دورية على كل المعلومات الجيدة والكافية والصادقة في إطار حوكمة الشركات؛
- أصحاب المصالح بما فيهم العاملين وعلى المستوى الفردي والجهات التي تمثلهم، يجب أن يتمكنوا بكل حرية بالاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات الغير قانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم؛
- نظام حوكمة الشركات يجب أن يزود بإطار قانوني فعال وكفء، وهذا لحماية حقوق الدائنين في حالة الإفلاس.

5- الشفافية والإفصاح عن المعلومات:

نظام حوكمة الشركات يجب أن يضمن نشر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب والمتعلقة بالجوانب المهمة بالشركة، وخاصة فيما يتعلق بالوضعية المالية للشركة، النتائج المحققة، المساهمات، وحقوق الملكية، وأسلوب حوكمة هذه الشركة. ويتحقق هذا ب:¹

- النتيجة المالية ونتيجة الاستغلال للشركة؛
- أهداف الشركة؛
- المساهمات الأساسية في أرس المال وحقوق التصويت؛
- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وانتخابهم وعلاقتهم بمجالس الإدارة لشركات أخرى وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم؛
- معاملات الأطراف ذوي العلاقة؛
- عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة؛
- المسائل الجوهرية التي تهم العاملين وغيرهم من أصحاب المصالح؛
- الهياكل والسياسات الخاصة بحوكمة الشركات وخاصة مضمون كل قانون أو استراتيجية حوكمة الشركات محررة من طرف الشركة وكيفية تطبيقها وتنفيذها؛

¹OECD, principes de la gouvernance d'entreprises, 2004, op.cit.

- يجب إعداد هذه المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمعايير المعروفة دولياً، على المستوى المحاسبي وعلى مستوى المعلومة المالية وغير المالية؛
- يجب إجراء مراجعة سنوية للحسابات من طرف مراجع مستقل، كفاء ومؤهل ومكلف بإعطاء آري خارجي وموضوعي إلى مجلس الإدارة والمساهمين، مبينا من خلال هذا الرأي أن القوائم المالية تعكس بصورة صادقة وفي كل المجالات المهمة الوضعية المالية والنتيجة السنوية للشركة؛
- يجب أن يكون المراجعون الخارجيين مسؤولون أمام المساهمين وهم ملزمون أمام الشركة، بمراجعة الحسابات بعناية كبيرة وأن يقوموا بإعداد تقريرهم السنوي بكل مهنية وتقديمه لمساهمين؛
- طرق الإفصاح المتبعة يجب أن تسمح لمستخدمي القوائم المالية بالحصول على المعلومات الكافية في الوقت الملائم وفق شروط تتسم بالمساواة والعدل بين جميع المستخدمين وبتكلفة ملائمة؛
- نظام حوكمة الشركات يجب أن يكون مدعم بتبني استراتيجية فعالة تستند على محللين مختصين شركات الاستثمار والوسطاء وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرون، والتي تخلو من تعارض المصالح التي قد تؤثر على نزاهة التحليل وتوصيات المحللين.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة :

- نظام حوكمة الشركات يجب أن يضمن رئاسة استراتيجية للشركة، ورقابة فعالة على التسيير لمجلس الإدارة، بما في ذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين من خلال:¹
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة العمل بحرص لما فيه صالح الشركة والمساهمين؛
 - يجب على مجلس الإدارة، في حالة ما إذا أثرت قراراته على مجموعة من المساهمين أن يعامل كل فئة من فئات المساهمين معاملة متساوية وعادلة؛
 - يجب أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقانون مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك:
 - توجيه استراتيجية الشركة، مخططاتها الرئيسية، سياسة الخطر، ميزانيتها السنوية وبرامج أنشطتها، تحديد أهداف الأداء، مراقبة التنفيذ والأداء، النفقات الرأسمالية، اقتناءات والتنازلات عن الأسهم، اقتناء وتصفية الاستثمارات؛
 - متابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد حوكمة الشركات واجراء التعديلات عند الحاجة؛
 - اختيار المدراء الرئيسيين وتحديد مكافآتهم، ومتابعة أنشطتهم واستبدالهم عند الضرورة؛

¹ OECD, principes de la gouvernance d'entreprises, opcit.

- الإفصاح عن مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة وتحديد مع مراعاة مصالح الشركة والمساهمين على المدى الطويل الأجل؛
 - توافر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
 - الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول الشركة واحكام السيطرة في بعض العمليات المتعلقة بها؛
 - التأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك نظام المراجعة المالي المستقل والرقابة الداخلية، خاصة أنظمة إدارة الخطر والرقابة المالية والتشغيلية، والالتزام بتطبيق القانون؛
 - الإشراف على عملية الإفصاح ووسائل الاتصال.
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من الحكم بموضوعية على شؤون الشركة مستقلا عن الإدارة ويتم ذلك بما يلي:
- تكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تتوافر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي على مهام قد تحدث فيها حالات تعارض المصالح المحتملة مثل التقارير المالية، التعيينات، مكافآت المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
 - يجب على مجلس الإدارة أن يحدد بدقة ويفصح عن هدف اجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها؛
 - على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم؛
 - لكي يتحمل أعضاء مجلس الإدارة جميع مسؤولياتهم يجب أن يحصلوا على جميع المعلومات الدقيقة والكافية، والتي يجب أن تتوفر لديهم في الوقت المناسب، لكي يقوموا بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه؛
 - إن تطبيق هذه المبادئ سيؤدي حتما إلى حوكمة جيدة للشركات، فهي تهدف إلى إرساء ممارسة سليمة لقواعد الحوكمة وبالتالي الوصول إلى شركات مبنية على أسس صحيحة، وتعد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بحوكمة الشركات المرجع الرئيسي الذي لقي قبولا واستحسانا من قبل معظم الدول.

الجدول رقم (1-1): مبادئ حوكمة الشركات حسب OECD والارشادات المتعلقة بها.

مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي	الإرشادات المتعلقة بها
ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.	- ذو تأثير في الأداء الاقتصادي الشامل
	- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق

<ul style="list-style-type: none"> - اختصاص تشريعي. - توزيع المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة في نطاق. - اختصاص تشريعي واضح وفي خدمة المصلحة العامة. - لدى الجهات المختلفة النزاهة والسلطة والموارد للقيام بواجباتها. 	
<ul style="list-style-type: none"> - توافر الحقوق الاساسية للمساهمين. - الحق في المعلومات عن القرارات. - الحق في المشاركة في التصويت. - تسهيل المساهمة الفعالة. - التصويت شخصيا او غيابيا. - الافصاح عن الهياكل والترتيبات. - تسهيل ممارسة حقوق الملكية. 	<p>حماية حقوق حملة الأسهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - معاملة المساهمين (من فئة الاسهم نفسها) بشكل متساوي. - منع التداول بين الداخلين والتداول الشخصي الصوري. - الافصاح عن العمليات . 	<p>المعاملة المتساوية لحملة الأسهم.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المصالح وفقا للقانون او الاتفاقيات . - التعويض مقابل انتهاك الحقوق . - تطوير الاليات للمشاركة. - تقديم المعلومات في الوقت المناسب. - الاهتمام بالممارسات. 	<p>احترام دور أصحاب المصالح</p>

<ul style="list-style-type: none"> - الافصاح عن السياسات. - المستويات النوعية للمحاسبة. - المراجعة الخارجية. - قابلية المراجعة للمسائلة. - الفرصة والتوقيت المستخدمان. - المنهج الفعال لإطار الحوكمة. 	<p>الإفصاح والشفافية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - العمل وفقا للمعلومات الكاملة. - المعاملة العادلة للمساهمين. - تطبيق المعايير الاخلاقية. - عرض السياسيات. - الحكم الموضوعي المستقل والوقت المناسب لإتاحة المعلومات. 	<p>مسؤوليات مجلس الادارة.</p>

المصدر: كنان ندة، مبادئ حوكمة الشركات في سوريا (دراسة مقارنة بين مصر والاردن)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد2، 2010، ص09.

ثانيا- مبادئ مركز حوكمة الشركات (CFCG)*:

قام مركز حوكمة الشركات (CFCG) التابع لمدرسة الأعمال بولاية هانوفر الأمريكية بتقديم إرشادات بشأن إقامة نظام حوكمة جيد ومتناسك داخل الشركات، وتضمن الجوانب الآتية:¹

- الالتزام بحوكمة الشركات وضرورة الإفصاح عن ذلك؛
- نظرة حول هيكل الملكية من حيث التنظيم والسياسات ونظم الإدارة المتبعة؛
- علاقات أصحاب المصالح والاهتمام بهم؛
- القيادة، الالتزام والامتثال للقواعد التنظيمية؛

*مركز حوكمة الشركات (CFCG)، أسسها لأستاذ إسبان إكبو (Eckbo Espen)، لتشجيع البحث والنقاش حول القضايا الرئيسية لحوكمة الشركات، تم بعث المركز في شهر جويلية 2000 بمناسبة انعقاد مؤتمر عن حوكمة الشركات والقضايا المعاصرة بالمملكة المتحدة.

¹عبد القادر عيادي، جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات وانعكاساتها على كفاءة السوق المالية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي - شلف، الجزائر، 2010/2014، ص47.

- مكافآت المديرين غير التنفيذيين، ودور المساهمين من خلال الملكية وتعيين المديرين؛
- الشفافية عند إعداد التقارير المالية؛
- الأداء البيئي والاقتصادي والالتزام بالأخلاق في مجال الأعمال.

ثالثاً: مبادئ الشبكة الدولية لحوكمة الشركات International Corporate Governance Network (ICGN):

تأسست في عام 1995 بقيادة مستثمرين مسؤولين عن الأصول الخاضعة للإدارة بحوالي 70 تريليون دولار أمريكي، تقدم (ICGN) أعلى معايير حوكمة الشركات والإشراف على المستثمرين في جميع أنحاء العالم سعياً وراء خلق قيمة طويلة الأجل، والمساهمة في الاقتصادات المستدامة والمجتمعات والبيئة. يتم تحقيق ذلك من خلال برنامج عمل دولي شامل يقوم على ثلاثة أنشطة أساسية:¹

✓ **التأثير:** تعزيز مبادئ (ICGN) كمعايير عالمية يقودها المستثمرون للحوكمة والإشراف والتأثير على السياسة العامة والممارسات المهنية؛

✓ **الاتصال:** تقديم مؤتمرات وندوات عالمية عالية الجودة عبر الإنترنت مع فرص لا مثيل لها للتواصل وتبادل المعرفة والتعاون؛

✓ **الإعلام:** تعزيز الاحتراف في ممارسات الحوكمة والإشراف عليها من خلال المعلومات والتعليم.

وفيما يلي أهم المبادئ التي جاءت بها الشبكة الدولية لحوكمة الشركات:²

- **تعظيم أرباح المساهمين:** إن هدف الشركة الأكبر هو تعظيم أرباح وعوائد المساهمين، ولتحقيق ذلك يجب على مجلس الإدارة تطوير وتنفيذ استراتيجية الشركة المعدة لتحسين قيمة حقوق الملكية على المدى الطويل.

- **الإفصاح والشفافية:** إن الإفصاح عن المعلومات المهمة والملائمة المتعلقة بالشركة في الوقت المناسب يمكن المستثمرين من صنع قراراتهم حول الاستحواذ، وحول حقوق والتزامات الملكية وبيع الأسهم، كما يلزم وينبغي الإفصاح عن معلومات تتعلق بعلاقة الشركة مع باقي الشركات في المجمع، ومعطيات عن أغلبية المساهمين التي تمكن الشركة من الرقابة، متضمنة معلومات عن حقوق التصويت والمنافع التي تعود على الملكية من الرقابة.

¹International corporate governance network: <https://www.icgn.org>

² مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، من الموقع: <https://cipe.arabia.org> ، اطع عليه في : 2022/04/28 .

- التدقيق: تضمن هذا المبدأ النقاط الآتية:

- ✓ العمل على مساندة جهود تطوير الجودة العالية للمعايير المحاسبية ومعايير التقارير المالية، وأيضاً دعم توحيد المعايير وتشجيع الشركات على تطبيقها؛
- ✓ تنفيذ التدقيق عن طريق مدققين خارجيين مستقلين يكون اقتراحهم من قبل لجنة تدقيق؛
- ✓ إبداء الرأي الموضوعي الخارجي ضمن التقرير السنوي للتدقيق حول مدى عدلة القوائم المالية التي تعرض الوضعية والأداء المالي للشركة؛
- ✓ إثبات على أساس منظم مدى كفاية القوائم المالية وحسابات الشركة من طرف مجلس المديرين، وإذا استلزم الأمر من قبل الرؤساء في الشركة.

- ملكية المساهمين، مسؤوليات وحقوق التصويت: يجب من خلال هذا المبدأ القيام بما يلي:

- ✓ تسهيل عملية أداء المساهمين لحقهم في التصويت؛
- ✓ معاملة المساهمين على أساس المساواة، وضمان كون كل حقوق المستثمرين محفوظة؛
- ✓ تدعيم مبادرة توسيع خيارات التصويت، مثلاً تشجيع الاتصالات الإلكترونية؛
- ✓ يلعب المساهم دوراً مهماً في قرارات حوكمة الشركات، مثل حق ترشيح وتعيين ونقل المديرين وحق الموافقة على القرارات المهمة؛
- ✓ إعطاء حق للمساهمين في طرح انشغالهم وتساؤلاتهم على المجلس والإدارة والمدققين الخارجيين أثناء اجتماع الجمعية العامة للمساهمين.

- مجلس إدارة الشركة: من مسؤوليات وواجبات المجلس:

- ✓ توجيه استراتيجية الشركة وإعداد الخطط الكبرى للنشاط والمصادقة عليها؛
- ✓ ضمان شفافية وقانونية عمليات اختيار وتعيين المجلس.
- ✓ تسيير ورقابة تضارب المصالح بين الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة والمدققين الخارجيين، كما يجب على المجلس أن يضمن ما يلي:

- شموله على مديرين لهم مهارات ومعرفة وخبرة تمكنهم من القيام بواجباتهم؛
- اتصاف أعضاء مجلس المديرين أو مجلس الرقابة بالصدق والأمانة عند القيام بأدوارهم.

رابعاً: مبادئ ميثاق الحكم الراشد الجزائري:

في شهر جويلية 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في الشركة، وقد حدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح إشكالية الحكم الراشد للشركة، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد كأول توصية وخطوة عملية، كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للشركة.

ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 الى نوفمبر 2008، وقد تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11 مارس 2009¹.

حيث يقوم ميثاق الحكم الراشد على أربعة مبادئ أساسية وهي:²

- **الإنصاف:** الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشركة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهم يجب أن توزع بصورة منصفة؛
- **الشفافية:** الحقوق والواجبات، وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصریحة للجميع؛
- **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حد سواء بواسطة أهداف محددة وغير متخاصمة؛
- **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسباً أمام الطرف آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

ونرى انه "إصدار ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، يفترق لصفة الزامية تنفيذه، مع غياب الإطار القانوني الذي يدعمه، ما يجعله يواجه معوقات عديدة تعرقل تطبيقه بصورة كاملة على مستوى المؤسسات الجزائرية".

الفرع الثاني: المحددات حوكمة الشركات:

ترتكز عملية تفعيل حوكمة الشركات على مجموعة من المحددات أجمع أغلب الباحثين على تقسيمها على قسمين:

¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص 13، من الموقع: <https://www.ecgi.org>، اطع عليه في : 2022/04/29.

² مسعود صديقي، لخضر أوصيف، "المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص 90.

أولاً- المحددات الخارجية:¹

وتمثل في مختلف العناصر المشكلة للبيئة أو المناخ الخارجي الذي تنشط داخله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى، والمتمثلة في الآتي:

1- الأنظمة والتشريعات القانونية:

وتتضمن مجموعة القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة وتعمل على منع الاحتكار، والتي تشكل في مجملها درعا لمكافحة مختلف أنواع الفساد والتلاعبات.

2- كفاءة القطاع المالي:

وجود نظام مالي فعال يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب والذي يشجع بدوره الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

3- الرقابة الخارجية:

ويتوقف على كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المحاسبية التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

4- تنافسية الأسواق:

تدفع درجة تنافسية الأسواق إلى تعزيز روح التنافسية بين الشركات التي تشجع بدورها على إدخال الإصلاحات سعيا من الشركات إلى زيادة قدرتها التنافسية من خلال تبني مبادئ حوكمة الشركات.

¹ نظير رياض محمد الشحات، إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، المكتبة العصرية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص306.

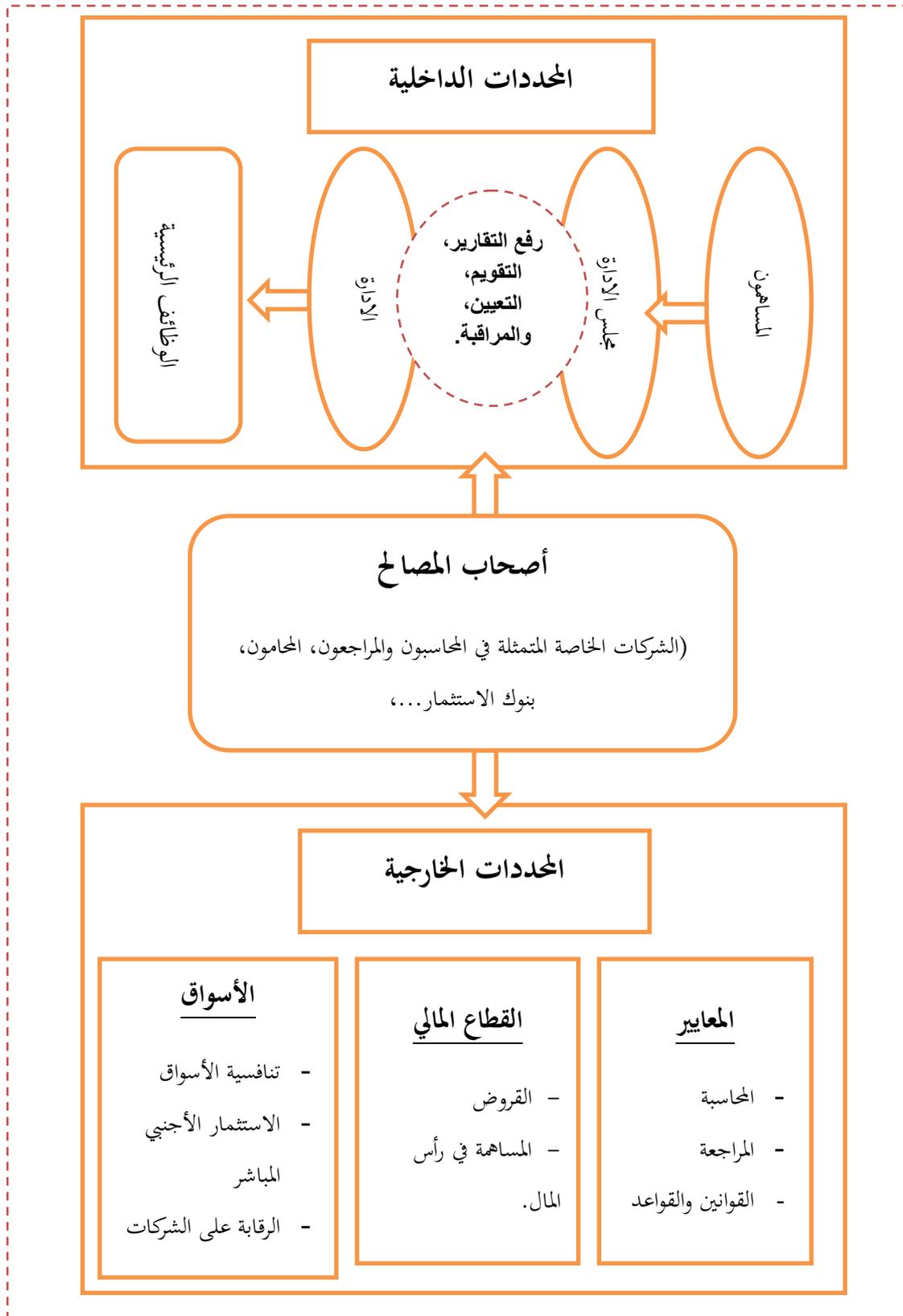
ثانيا- المحددات الداخلية¹:

وتتضمن مجموعة المتغيرات ذات الصلة المباشرة بالهيكل الداخلية للشركة، وكذا القواعد والاسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات داخل الشركة بين كل من الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والتي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح الاطراف الثلاثة.

من جهة أخرى يمكن القول كذلك أن لهيكل رأس مال الشركة أثر فعال في جدا على تطبيق مبادئ الحوكمة، إذ أن تركيز الملكية وتشتيتها له أثر ملحوظ في إدارة الشركة والسيطرة عليها، فتشتت رأس المال الناتج عن عمليات الاكتتاب في البورصات يبدد السلطة، في حين أن فامتلاك أقلية المساهمين أغلبية أسهم الشركة يؤدي بدوره إلى هيمنتهم والسيطرة على مجلس الإدارة والتأثير المباشر والغير المباشر على أعماله، وبهذا يمكن القول أن لهياكل الملكية فعالية عالية على الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات.

¹ عبد الله جوهري، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص232.

الشكل رقم (1-4): محددات حوكمة الشركات



المصدر: Magdi R. Iskander and Nadereh Chamlou, Corporate Governance: A Framework for Implementation, World Bank Group, Washington, 2000, p 8.

Bank Group, Washington, 2000, p 8.

المطلب الثالث: نظريات وتجارب بعض الدول في حوكمة الشركات

الفرع الأول: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات :

أولاً- نظرية الوكالة:

تمثل العلاقات التعاقدية أحد مميزات الحياة الاقتصادية الحديثة، حيث أنه نظراً للحاجات الذاتية المختلفة للأعوان الاقتصاديين وتفضيلاهم المختلفة وبالتالي مصالح مختلفة، ففي بعض الأحيان، تؤدي المصالح الذاتية المختلفة إلى تضارب المصالح بين الشركاء المتعاقدين، وقد يؤدي تضارب المصالح هذا بدوره الطرفين إلى القيام بأعمال قد تكون ضد مصلحة الشريك المتعاقد الآخر.¹

ولهذا جاءت نظرية الوكالة (The Agency Theory) كحل لمشكل اتساع الشركات وتشتت الملكية فيها، ومنه تعارض المصالح وبالتالي تقليص مشاكل الوكالة²، حيث تشير نظرية الوكالة إلى مجموعة من المقترحات لإدارة الشركات الحديثة، التي تتميز عادة بعدد كبير من المساهمين أو أصحابها الذين يسمحون لأفراد آخرين بمراقبة وتوجيه رؤوس أموالهم الجماعية لتحقيق مكاسب مستقبلية³.

وعليه، تتناول نظرية الوكالة المشاكل الناجمة عن تضارب المصالح والتي قد تنشأ بين الأطراف في ظل العلاقات التعاقدية بسبب عدم تماثل المعلومات (Information asymmetry) المتوفرة لديهم واختلافهم حول معدل الخطر الذين يرغب كل طرف في تحمله مقابل تحقيق عوائد معينة، مما يؤدي إلى تضاربهم حول القرارات المتخذة⁴، وبالتالي فالهدف الرئيسي من وضع نظرية الوكالة هو شرح كيفية تصميم الأطراف المتعاقدة للعقود، بهدف التقليل إلى أدنى حد ممكن التكاليف المرتبطة بهذا المشكل، مع الإشارة إلى وجود مجموعة من الآليات السوقية والمؤسسية التي تعمل على ذلك.⁵

برزت أهمية نظرية الوكالة في البحوث النظرية للمحاسبة الإدارية نظراً لاحتمالات التعارض بين الوكيل والمالك، مما يؤدي إلى اضطراب أصحاب أرس المال إلى استعمال الوسائل التي تمكنهم من مراقبة ومتابعة مدى وفاء الإدارة بالتكليف

¹Alexandre Padilla, Property economics of agency problems." Economics Department, George Mason University, Working Paper, 2002, p2.

² Kent Baker and Ronald Anderson, eds. Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice, Vol 8, John Wiley & Sons, 2010, p142.

³ Anthony Bowrin et al, The Theoretical Foundations of Corporate Governance, 2006, p2.

⁴ Kathleen M Eisenhardt, Agency theory: An assessment and review. Academy of management review, 1989, vol. 14, no1, p58.

⁵ Alexandre Padilla, opcit, p5.

المحدد في عقد الوكالة، مما ازد من أهمية المراجعة الخارجية للتقارير المحاسبية الدورية، وتصميم نظام للحوافز الإدارية من شأنه الربط بين مصالح الإدارة ومصالح الملاك.¹

إضافة إلى تحديد معايير ومؤشرات لقياس الأداء بما يضمن للملاك بأن الإدارة قد اتخذت القرارات نيابة عنهم ، وبما يتفق مع مصالحهم والتي من الممكن أن يتخذوها بوصفهم متخذي قرار، ومن هذه المعايير المستعملة معدل العائد على أرس المال المستثمر، الدخل المتبقي، العائد على المبيعات، القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن، فضلا عن ذلك فإن الإدارة ينبغي أن تهتم بمصالح أصحاب المال وبث الثقة لديهم من خلال اتخاذ بعض الإجراءات التي تعزز ثقتهم بالإدارة من خلال قيام الأخيرة بوضع الميزانيات وتحديد الحدود العليا للإنفاق والتأمين على الممتلكات ووضع الإجراءات السليمة لنظم الرقابة الداخلية.²

من خلال ما سبق، يمكن الاستنتاج أن طرفي الوكالة في الشركات هما:

✓ **الوكيل:** الذي يتمثل في المسيرين والمديرين التنفيذيين، الذين تمنح لهم أعمال التسيير اليومي للشركة ومصالحها بما فيها سلطة اتخاذ القرارات؛

✓ **الموكل:** وهم المساهمون أو الملاك الذين يخاطرون بأموالهم باكتتاب حصص في الشركة ومنحهم التوكيل للمسيرين للإجابة عنهم في التسيير بما يعود عليهم بالفائدة.

1- فروض نظرية الوكالة :

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض هي:³

- يتميز كل من المالك والوكيل بالرشد الاقتصادي، ويسعيان إلى تعظيم منفعتهم الذاتية؛
- إختلاف وتعارض أهداف ومصالح الوكيل والمالك، بحيث يسعى المالك إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من جهد وعمل وكفاءة الوكيل مقابل أجر معقول، بينما يسعى الوكيل إلى تعظيم منفعته الذاتية من خلال الحصول على أكبر قدر ممكن من المكافآت والحوافز والمزايا؛

¹ Talat Afza and Nazir Mian Sajid, "Theoretical perspective of corporate governance: A Review." European Journal of Scientific Research, vol 119, no2, 2014 ,p256.

² بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص14.

³ حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات العائلية (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص68.

- عدم تماثل في هيكل وبنية المعلومات لدى كل من المالك والوكيل، بحيث يمكن أن يفصح الوكيل عن بعض المعلومات وإخفاء البعض الآخر، في ظل عدم قدرة المالك على مراقبة جميع أعمال الإدارة؛
- توفر قدر من الصلاحية للوكيل تمكنه من اتخاذ بعض القرارات أو التصرفات دون الرجوع إلى المالك إختلاف نسبة المخاطرة التي يتحملها كل من المالك والوكيل.

2- مشكلة الوكالة:

نتجت مشكلة الوكالة جراً:¹

- عدم قدرة الموكل على احكام الرقابة على اداء الوكيل؛
- عدم تماثل المعلومات لكل من الموكل والوكيل حيث ان الادارة (الوكيل) لديها معلومات اكثر من الملاك (الموكل)، بالإضافة الى انه حتى لو توافرت نفس المعلومات للموكل فانه لا يستطيع قراءتها وتفسيرها بنفس قدرة التي يتمتع بها الوكيل .

3- تكاليف الوكالة:

بغرض حماية مصالحه ومواجهة سلوكيات الوكيل الغير مرغوبة والانتهازية وكذا لضمان ولائته وتحقيق الأهداف المحددة، يقوم المالك بوضع "تكاليف الوكالة" والتي:²

✓ **تكاليف الإشراف:** أو تكاليف الرقابة، والتي يلتزم بها ويتحملها المالك (المساهم أو المساهمون) من أجل تأمين الرقابة على نشاط المسيرين (الوكلاء) لكشف إمكانية ومنع التصرفات التي في غير صالحه، ومن أمثلة هذه التكاليف: إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدي العام، تكاليف إنشاء مجلس الرقابة وتكاليف التدقيق والمدققين المستقلين؛

✓ **تكاليف الالتزام:** يطلق عليها تكاليف الإخضاع، يتحملها الوكيل (المسير أو المسيرين) وتمثل ضمان للمساهمين للعمل وفق مصالحهم، وهي تكاليف يتعرض لها الوكيل في حال عدم تنفيذه للالتزامات المتفق عليها، ومن أمثلة هذه

¹ عماد احمد الشرح، دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصادقية في التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الكويتية، مذكرة ماجستير علوم التسيير: تخصص محاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص25.

² Michael Jensen and William Meckling, (1976) : Theory of firm; managerial behavior; agency costs and ownership structure, University of Rochester, Journal of financial economics, p309-310.

التكاليف: شراء المسير أو المسيرين (الوكيل) حصة من الأسهم العادية للشركة وذلك بهدف وضع مصالحه الشخصية في صف واحد مع مصالح المساهمين؛

✓ الخسائر المتبقية: يتحملها كلا الطرفين، وتكون في حال كانت مصاريف الإشراف أكبر من الأرباح التي يمكن أن يحصل عليها المالك، وذلك بسبب اتخاذ الوكيل لقرارات لا تخدم مصلحة المالك بالدرجة الأولى، وتدعى بـ (تكاليف الفرصة البديلة)¹.

والجدول التالي يلخص اهم النقاط المتعلقة بنظرية الوكالة:

الجدول رقم (1-2): نظرة عامة حول نظرية الوكالة

الفكرة الأساسية	- العلاقات بين المالك والوكيل يجب ان تكون قائمة على أساس منظومة فعالة من المعلومات وتكاليف المخاطرة.
محور النظرية	العقد بين الوكيل والمالك.
الفرضيات الانسانية (السلوكية)	1- المصالح الخاصة. 2- العقلانية المحدودة. 3- النفور من المخاطرة.
الفرضيات التنظيمية	1- التعارض الجزئي بين اهداف الطرفين. 2- الكفاءة كمعيار أساسي. 3- عدم تماثل المعلومات بين الطرفين.
فرضية المعلومة	- المعلومة كمنتج متداول قابل للشراء.
مشاكل العقد	1- العائق الأخلاقي. 2- الاختيار السلبي. 3- تقاسم الخطر.
مشاكل المجال (العلاقة)	- العلاقات التي تشهد اختلاف وتعارض اهداف

¹ هشام سفيان صلواتشي، نجمي سعيدات وفاطمة الزهراء بوخديمي، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح ف ظل المشروع الاستثماري، مجلة العلوم التجارية، المجلد 11، العدد 21، 2016، ص 31.

الوكيل والمالك بشكل جزئي، كذلك اختلاف تفضيلات المخاطرة (مثل: الحوافز، التنظيم، القيادة، التكامل العمودي، أسعار التحويل... الخ)

المصدر: Kathleen M.Eisenhardt : Agency Theory: An Assessment and Review, The Academy of management reviewer, Vol 14, no1, 1989, p59.

ثانيا- نظرية تكاليف الصفقات:

ظهرت نظرية تكاليف الصفقات أو المعاملات نتيجة مجموعة أعمال ودارسات مفكرين من أمثال ويليامسون (Williamson) و كوز (Coase)، حيث يركز تحليل هذه النظرية على أن وجود الشركة هو لتخفيض تكاليف التعاقدات والصفقات المبرمة بين طرفين أو أكثر.¹

كانت بداية ظهور النظرية مع بروز أعمال المفكر كوز (1937) وكتابه الشهير "طبيعة المنشأة" الذي يسعى لإثبات أن حجم وطبيعة الصفقات التي تقوم بها الشركة هي التي تحدد قوتها وهيمنتها في السوق. وللوصول للفعالية الاقتصادية للشركة لا بد وأن تكون التكاليف المنفقة في إبرام صفقات الشركة أقل من تكاليف الصفقات المبرمة في السوق ويعتبر كوز الشركة على أنها شبكة أو مجموعة من العلاقات المعقدة ذات الطبيعة التعاقدية الداخلية والخارجية، حيث أنها تبحث دائما عن أسلوب مناسب للتنسيق بين هذه التعاقدات.²

بعدها، واصل ويليامسون البحث في هذه الأفكار بداية من سنة (1975)، مما جعل أبحاثه تشكل بعدا واضحا لفهم تكاليف الصفقات، باعتبار أن كل مانع أو عائق يحول دون تنفيذ صفقة ما للشركة أو الرقابة الجيدة على إبرام صفقة من الصفقات يعتبر كتكلفة صفقة. كما كان يدعو إلى ضرورة التقليل والتخفيض قدر الامكان من تكاليف الصفقات حفاظا على فعالية الشركة.³

¹ Chanson GUILLAUME, « Externalisation et performance dans relation client-prestataire », revue française de gestion, France, N° 143, 2003, p : 44.

² حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر، 2013-2014، ص 16

³ عبد القادر بادن، دور حوكمة النظام المصرفي فيا لحد من الأزمات المالية والمصرفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007-2008، صص: 25- 26.

وترتكز هذه النظرية على فرضيتين سلوكيتين أساسيتين:

✓ **العقلانية المحدودة:** يشير ويليامسون في تحليله للعقلانية المحدودة إلى العقبات التي تصادف الاطراف لدى إبرام العقود¹، وهذا راجع إلى محدودية الادراك لدى الأشخاص في تخزين ومعالجة المعلومات الأمر الذي يسمح لهم بالتنبؤ بكل الأحداث المحتملة خلال مدة العقد، وما يترتب عليه من تكاليف للمعاملات خصوصا عند إعادة التفاوض.²

✓ **الانتهازية:** حسب Williamason عندما تكون العقود محدودة أو ناقصة تشجع على الانتهازية مما يشكل حالة من تضارب المصالح بين أطراف التعاقد، وفي هذه الحالة هناك نوعين من الانتهازية:³

- **الانتهازية القبلية:** هذا النوع من الانتهازية تكون فيه رغبة الإيقاع بالشريك منذ بداية العقد. بحيث لا يتم إعلام الزبون عن التحولات التكنولوجية ولا عن الكفاءات الحقيقية التي يتوفر عليها المورد؛

- **الانتهازية البعدية:** فتكمن في الاستفادة من الفرص المتاحة للإيقاع بالشريك أثناء تنفيذ العقد، بحيث يمكن للمؤسسة أن تفقد كفاءات داخلية بعد تنفيذ العملية ما يجعل تقييم أداء النشاط المخرج صعب جدا، وبالتالي صعوبة اختيار الشريك أو تغييره تماما، بالإضافة إلى ذلك يشمل خطر الانتهازية توسعا من خلال تباعد المصالح بين الزبون والمورد.

الجدول رقم (1-3): نقاط التشابه والاختلاف بين نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات.

نقاط الاختلاف			نقاط التشابه
نظرية تكاليف الصفقات	نظرية الوكالة	الأبعاد	
الصفقة	علاقة الوكالة	وحدة التحليل	الرشادة محدودة
خصوصية الأصول	المعرفة المحددة	المتغير الأساسي للكفاءة	مبدأ الكفاءة
التكاليف المتعلقة بعدم الملاءمة	الخسارة المتبقية	الجانب الرئيسي من التكاليف	الانتقاء الطبيعي

المصدر: Charreaux GERARD, « La théorie positive de l'agence positionnement et apports », revue d'économie industrielle, France, Vol. 92, 2000, pp : 208-209.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، ورقة نظريات الفكر الإداري تطور وتباين ام تنوع وتكامل ، ورقة بحثية تدخل ضمن فعاليات المؤتمر الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" ،جامعة الجنان ،طرابلس، ليبيا، 15/ 17 ديسمبر، 2012، ص18 .

² معتصم دحو، استراتيجية اخراج النشاطات: طرق التقييم واساليب التنفيذ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص22.

³ Olivier E. Williamson, New Institutional, the Economics ta king stock ,looking: journal of economic literature, sep 2000, p60.

يتضح من الجدول أعلاه أن كلتا النظريتين تشتركان في بعض النقاط كاعتمادهما على مبدأ الرشادة المحدودة (النسبية) ومبدأ الكفاءة والتركيز على مجموعة من الأبعاد والأسس التنظيمية داخل الشركة وخارجها، أما أوجه الاختلاف فتجلى في تطبيق الأبعاد والتوجهات التي تنشأ أساساً من اختلاف الوحدة الرئيسية للتحليل بينهما باعتبار أن نظرية الوكالة تعتمد على عقد الوكالة كمركز الدراسة والتحليل، بينما تعتمد نظرية تكاليف الصفقات في تحليلها على الصفقة.

ثالثاً- نظرية التجذر:

تسمى في اللغة الإنجليزية (Entrenchment) والتي نعني بها "الاستحكام" أو "التحكم" أو الإمساك بزمام الأمور في الشركة، أما في اللغة الفرنسية (Enracinement) فتترجم إلى مصطلح "التجذر" الذي يشير أن المسير يبعث جذوره في الشركة لتثبيت منصبه، فكلما كانت جذوره عميقة المدى كلما كان من الصعب اقتلاعها.¹

ويعرف التجذر بأنه ذلك: "النسق المتكون من شبكة من العلاقات الرسمية والغير رسمية، التي تمكن المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة المساهمين ومجلس الإدارة"²، ويمكن القول أن المسير متجذر عندما تكون عملية إقالته صعبة، بمعنى أنها تولد تكاليف إضافية للشركة.

تفترض نظرية التجذر أن تعارض المصالح بين المساهم والمسير يجعل من هذا الأخير على دراية بآيات المراقبة التي تمارس عليه بهدف بناء استراتيجيات شخصية هادفة للمحافظة على منصبه، تدعى بـ: "استراتيجيات التجذر"، فيصبح بذلك عملية عزل المسير أمراً صعباً.³

يرى كل من (Shleifer)، و(Vishny) أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة ومفهوم التجذر يغطي في الحقيقة نوعين من الاستراتيجية:⁴

- ✓ الاستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط؛
- ✓ الاستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى بالاستراتيجية الوقائية أو استراتيجية الدفاع.

¹ عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية: دراسة نظرية تطبيقية، أطروحة دكتوراه الجزائر، علوم في العلوم التجارية، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص 08.

² Benoît Pigé, Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires, Revue de Finance-Contrôle Stratégie, vol 1, N°3, septembre 1998, p 134

³ Gérard Charreaux, Le gouvernement des entreprises: corporate governance, théories et faits, Economica, Paris, France, 1997, p 105- 106.

⁴ بليركاني ام خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، الجزائر، ص 06.

أي أنه ليس بالضرورة أن تكون أهداف المسيرين والملاك متطابقة، حيث يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه. وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولاً قبل مصالح الشركة. وعدم المساواة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة ومحيطها، حيث أن المسير يحصل عليها قبل الملاك.¹

يعتبر كل من Vishny وMorck وShleifer أن المسير الذي يسعى أو يرغب في التجذر يمكن أن يوجه استثمارات المؤسسة في النطاق الملائم، حيث تكون هذه الاستثمارات:²

● استثمارات بالتنوع:

يمكن للمسير القيام بالاستثمارات ذات المردودية من أجل نمو تجذره، من خلال تنوع نشاطات المؤسسة ويجعلها تمتلك ميزة تنافسية هذا ما يدفع لخفض الخطر العام.

● استثمار النمو:

من أجل تجذر المسير لابد من الحصول على دعم من الإطارات المؤسسة أو تابعيه، استراتيجية النمو تسمح للمسير بمكافأة الإطارات الوفية بالترقية. يؤثر هذا النوع من الاستثمارات في تنمية تعقد الهيكل الداخلي الذي يخفض احتمال استبدال المسير بآخر منافس، لأن هذا الأخير يحتاج إلى الوقت من أجل فهم منطق المجموعة .

● شراء المردودية:

يسعى المسير إلى زيادة قيمته عند المساهمين، وتحسين سمعته في سوق العمل، من خلال تقديمه لحسابات ربحية. يمكن دفع أكثر من المستحق لبعض النشاطات، يؤثر هذا على المساهمين لعدم معرفتهم بالثمن العادي والحقيقي للنشاط. وبهذا تتعدد استراتيجيات التجذر المتبعة من قبل المسيرين لتحديد دور آليات الرقابة المختلفة المفروضة عليهم، والتي لها أن تؤدي إلى عزلهم المبكر والتقليل من منافعهم الشخصية.

رابعاً- نظرية حقوق الملكية:

يعرف كل من (Asher) و (Mahony) حقوق الملكية على أنها تشير إلى أي علاقة سلوكية أو رابط سلوكي بين صانعي القرار عند استخدام الموارد التي يحتمل أن تكون قيمة، إذ أن هذه السلوكيات المحددة تسمح للأشخاص بالحق

¹ كرمية نسرين، "دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضييق فجوة التوقعات في المراجعة: دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014/2015 ص 08 .
² بليركاني ام خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 06-07 .

في استخدام الموارد ضمن فئة الاستخدامات المصرح بها، ويؤكد هذا التعريف على الجانب القانوني لحقوق الملكية والاتفاقيات الاجتماعية التي تحكم وتوجه سلوك الأعمال مثل ثقافة الشركة وسمعتها.¹

أي أن حق الملكية هو أكمل الحقوق العينية، بحيث يسمح مبدئياً أن تفعل ما تشاء بالأصل محل الملكية، وللمالك حق السلطة المطلقة في إختيار طريقة استخدام أملاكه، والحق المطلق في جني المداخل الناتجة عن استعمال أملاكه واستبدال حقوقه بحقوق أناس آخرين من خلال تراض متبادل.²

وفي ظل إختلاف الملك هيكل حقوق الملكية في كل منظمة (عامة، خاصة، مختلطة)، فإن كل تخصص مختلف لحقوق الملكية ينجم عنه نظام معين للعقوبات والمكافآت، وبالتالي إختلاف المردود العام للمنظمة وحقوق الملكية الخاصة وفقاً لدراسة (Hart) و (Moore) هي " الحقوق التي تبدو أكثر فعالية وكل تخفيف منها له أثر سلبي على فعالية الأفراد داخل المنظمة، مستدلان في دارستهما بخطر الإفلاس والذي لا يؤخذ بعين الاعتبار في المؤسسات العمومية، بينما يعتبر من أكبر المخاطر التي تواجهها المنظمة الخاصة والتي يسعى مسيرها بكل فعالية إلى تحقيق أفضل النتائج التي لا تضمن فقط البقاء بل الاستمرار في تحقيق هدفها الأساسي والمتمثل في تحقيق الأرباح والتوسع وماله من أثر على خلق مناصب عمل ومداخل وقيمة مضافة وتحفيز الاقتصاد ككل.³

وتكمن أهمية نظرية حقوق الملكية في كونها وضعت لفهم الوظائف الداخلية للمنظمات اعتماداً على مفهوم حق الملكية، وتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية أن: "وجود حقوق ملكية محددة جيداً هو شرط أساسي لمبادرة فردية (من طرف المالك)، والتي تساهم بدورها في تحفيز المبادرة الجماعية (جميع العمال والأعوان الاقتصاديين)، وفي هذا الاتجاه تصبح طرق التحفيز المختلفة تحت تأثير هياكل حقوق الملكية.⁴

¹ Cheryl Carleton Asher et al, Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm, Journal of Management & Governance, vol 9, no1, 2005, p7.

² عبد الواحد غرداين، خوصصة المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2013، ص 20.

³ Oliver Hart and John Moore, Property Rights and the Nature of the Firm, Journal of political economy, vol 98, no6, 1990, p1123-1124.

⁴ عبد الواحد غرداين، مرجع سابق، ص 20.

1- فرضيات نظرية حقوق الملكية:

ترتكز نظرية حقوق الملكية على عدة فرضيات:¹

- ✓ سعي الأعوان الاقتصاديين لتعظيم منفعتهم والبحث عن مصلحتهم الشخصية بغض النظر عن النظام الاقتصادي الذين ينشطون في ظلّه ومهما كانت حقوق الملكية التي يجوزونها؛
- ✓ كل فرد يسعى لتحقيق أهدافه، ولكنه يخضع للقيود التي يفرضها هيكل النظام الذي ينشط فيه؛
- ✓ تعظيم الربح أو الثروة ليس الحجة الوحيدة لسعي العون الاقتصادي إلى تحقيق المنفعة فإلى جانب الوسائل المالية هناك وسائل أخرى غير نقدية مثل: الترقية، شروط العمل، وقت الفراغ أثناء ساعات العمل... إلخ؛
- ✓ تظهر تفضيلات الفرد من خلال سلوكه في السوق؛
- ✓ المعلومات دائما غير كاملة وتكاليف المعاملات غير منعدمة (لا تساوي 0).

ونتيجة لتطور المنظمة وتعاملاتها الاقتصادية وظهور عوامل مثل المنافسة كبر حجم المنظمات، علاقة الوكالة وانفصال الإدارة والملكية تم تصنيف حقوق الملكية لثلاث أصناف:²

- حق الاستعمال: ما نقصد به حق الكامل في استعمال الاصل ؛
 - حق استغلال: اي حق استغلال الأصل والانتفاع به و جني الفوائد التي تنتج عنه؛
 - حق الافراط: حق التصرف قانونا في الأصل من خلال بيعه أو منحه أو إتلافه؛
- ومن خلال ما سبق يتضح ان نظرية حقوق الملكية اكبر دافع لبروز نظرية الوكالة من اجل حل النزاعات بين المساهمين والمسيرين، وتوضيح اليات الرقابة المطبقة على المؤسسة .

¹ Yves Simon, Théorie de la firme et réforme de l'entreprise: revue de la théorie des droits de propriété, Revue économique, vol 28, no3, 1977, p323-324.

² أم خليفة بلبركاني، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، العدد الخامس، ص 2-3.

الفرع الثاني: تجارب دولية في حوكمة الشركات:

تعددت التجارب الدولية في تطبيق وتفعيل حوكمة الشركات والتي كانت ابرزها كالاتي:

الجدول رقم (1-4): التجارب الدولية في حوكمة الشركات.

واقِع حوكمة الشركات	تاريخ اصدار قوانين حوكمة الشركات		الدول
	التاريخ	القانون او التوصية	
<p>- بدأ اهتمام المملكة المتحدة بالحكومة في أوائل التسعينات جاء قيام بعض الشركات خاصة المقيدة في بورصة الأوراق المالية بإخفاء معلومات وبيانات مالية ومحاسبية مهمة تخفي واقعها المالي عن المساهمين؛</p> <p>- تكليف لجنة كادييري لدراسة وضع الشركات والتوصل الى مجموعة توصيات ومقترحات تقبل التطبيق لمساعدة الشركات؛</p> <p>- 1990 تقديم اللجنة تقريرها بالفعل يحتوي على 19 توصية عبارة عن توجيهات الممارسة السليمة لمفهوم حوكمة الشركات؛</p> <p>- 1993 ظهر تقرير آخر هو تقرير روتمان الذي نص على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها تقرير عن نظام الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصول الشركة؛</p> <p>-1995 تكليف لجنة قرين بوري حيث نص تقريرها بضرورة إنشاء لجنة المكافآت ويكون من ضمن اختصاصها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد المكافآت؛</p> <p>- 1998 جمع كافة الأعمال السابقة في كتاب واحد أطلق عليه الميثاق المشترك (عدل مرتين 2003 و2006)؛</p> <p>- 2003 ظهر تقريران جديداً حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس</p>	<p>جوان 2003</p>	<p>القانون الموحد في شأن حوكمة الشركات .</p>	<p>المملكة المتحدة البريطانية</p>

<p>الادارة وتقييم ادارة المخاطر وهما Higgs and Smith Reports</p>			
<p>الولايات المتحدة الأمريكية</p> <p>1985 - تقرير ترادواي عبارة عن لجنة وطنية أوكلت لها مهمة دراسة التقارير المالية المزورة في المؤسسات الأمريكية؛</p> <p>1987 - تقرير Bleyribbon اصدر من من طرف كل من "New York Stock Exchange" و "Association of securities Dealers" تضمن التقرير الدور الفعال الذي يمكن ان تؤديه لجان المراجعة للشركات في سبيل الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات؛</p> <p>2002 - قانون Sarabanes Oxleyact اصدرته الحكومة الأمريكية كتشريع جديد لممارسة مهنة المحاسبة و المراجعة. تمثلت مجموعة مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم حوكمة الشركات الأساسية ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اغلبية اعضاء مجلس الإدارة من أعضاء مستقلين؛ - عقد اجتماع للأعضاء المستقلين (على الأقل مرة في السنة؛ - يعين رسميا او بشكل غير رسمي عضوا مستقلا يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين من قبل المجلس، وذلك عند عمل رئيس مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي؛ - إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة ل : المراجعة، تعيين الأعضاء وتقييم أعمال المجلس والحوكمة، تقييم أجور التنفيذيين، التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات؛ - عدم تقديم أي عضو بالمجلس لأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة؛ - يجب أن تتم مكافئة الأعضاء من خلال الدمج بين المبالغ النقدية والأوراق المالية للشركة. 			

<p>- 1995 تقرير فينو الاول، بدأ مع ذلك الاهتمام بحوكمة الشركات في فرنسا. وشمل هذا التقرير ثلاثة اقسام :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● مهام وتعيين مجلس الادارة؛ ● مكونات مجلس الادارة؛ ● وظائف مجلس الادارة. <p>- تقرير ماريني MARINI نص على :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● امكانية الفصل بين وظيفتي الفصل بين رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي؛ ● السماح بالرقابة من طرف المساهمين وتمتين حقهم في الادلاء بأصواتهم. <p>- 1999 تقرير فينو 2 تحت عنوان "تقرير على حوكمة الشركات"، وتضمن :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الفصل الكامل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة؛ ● اعلان ونشر المكافآت؛ ● جودة المعلومات الصادرة في التقارير المالية؛ ● دعم الاستقلالية من خلال وجود فريق يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية. <p>- 2002 تقرير بوتون تضمن :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تعزيز تطبيق حوكمة الشركات، ● دراسة ملائمة المعايير المحاسبية الصادرة؛ ● تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية؛ ● تحسين العلاقة بين ادارة المؤسسة والمساهمين؛ ● استقلالية الفاعلين في السوق المالي . 	<p>أكتوبر 2003</p>	<p>حوكمة الشركات المقيدة في البورصة</p>	<p>فرنسا</p>
<p>- 1978 بزرت حوكمة الشركات في الصين وتطورت مع تحول</p>	<p>جانفي</p>	<p>قانون حوكمة الشركات</p>	<p>الصين</p>

<p>الصين من الاقتصاد المخطط الى اقتصاد السوق. -2001 انضمت الصين الى منظمة التجارة العالمية وتعهدت باعتمادها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة. - 2002 إصدار مدونة حوكمة الشركات الصينية .</p>	<p>2001</p>	<p>لشركات البورصة في الصين .</p>	
<p>- بذلت ماليزيا الكثير من الجهود سواء البحثية أو التشريعية في مجال تطبيق معايير الحوكمة سواء في الشركات أو في المصارف بشكل خاص. - حصلت ماليزيا على تصنيفات عالية كأفضل الدول النامية في تطبيق المعايير العالمية للحوكمة. - 2001 إنشاء معهد الحوكمة وإطلاق معايير خاصة بها وتقارير المجلس المالي لصياغة آليات الحوكمة حتى وصلت إلى إلزام الشركات المدرجة في البورصة بالعمل حسب المعايير بشكل رسمي وإلزامي.</p>			<p>ماليزيا</p>
<p>- 2001 إعداد أول تقرير لحوكمة الشركات في مصر من طرف البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة الى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين. - 2005 صدر دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات في مصر وذلك عن طريق مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار. - 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة شركات الصادرة عن وزارة الاستثمار والعمل على تنفيذها في أول جانفي 2007 بالتزامن مع معايير المحاسبة المصرية في إصدارها الأخير.</p>	<p>أكتوبر 2005</p>	<p>صدر دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات</p>	<p>مصر</p>
<p>- 2005 إعداد دليل حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في</p>			<p>الأردن</p>

<p>البورصة، والذي أصبح على الشركات المساهمة العامة الالتزام بما ورد فيه اعتبارا من بداية عام 2009 وذلك بموجب قرار هيئة المفوضين الصادر بتاريخ 2008/07/29.</p> <p>- 2006 قام مجلس إدارة هيئة التأمين بوضع تعليمات حوكمة الشركات لشركة التأمين وأسس تنظيمها وإدارتها.</p> <p>- 2007 قام البنك المركزي الأردني في إطار جهوده لتعزيز الحوكمة في الجهاز المصرفي بإعداد دليل حوكمة البنوك .</p> <p>- 2013 أتمت دائرة مراقبة الشركات من إعداد دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة الخاصة وذات المسؤولية المحدودة والمساهمة العامة غير المدرجة في البورصة .</p>			
<p>- 2007 قانون المبادرات الاقتصادية ليضيف إلى القوانين القائمة أحكامه التي استهدفت تيسير إنشاء المشروعات وتأسيس الشركات وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتيسير التمويل، والتدريب المهني، وإجراءات الانضمام للشركات، وكذلك تشجيع التنمية الإقليمية.</p> <p>- 2009 قانون المكمل لقانون الشركات ومعدلا لبعض المواد المتعلقة بالشركات المساهمة المحدودة .</p> <p>- 2009 المركز التونسي لحوكمة الشركات الأول في شمال افريقيا وبالتالي أدخلت وزاره المالية تعديلات على القانون التجاري التونسي تتضمن جوانب من دليل حوكمة الشركات الذي اعده المعهد.</p> <p>- 2011 منشور البنك المركزي الذي تضمن:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تكوين لجان على مستوى المجلس لضمان أداء المجلس لعمله على نحو فعال وكفاء؛ ● الإفصاح عن اللوائح والقواعد المنظمة الداخلية للمؤسسة؛ 			<p>تونس</p>

<p>● إجراء تقييم دوري على مستوى المجلس لأداء المجلس ككل وأداء كل عضو على حدة.</p>			
<p>- 2007 انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات، حيث تبلورت من خلال هذا المؤتمر فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسات.</p> <p>- 2008 تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته، تأسست هذه الهيئة بهدف اقتراح سياسات وتوجيهات وإعداد برامج للتوعية والوقاية من مخاطر الفساد.</p> <p>- 2009 إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري، عملت اللجنة التي تم تكوينها جنبا الى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، لوضع دليل حوكمة الشركات الجزائري.</p> <p>- 2010 أعلنت مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة شريك مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) عن خططها المتعلقة بإنشاء أول مركز جزائري لحوكمة الشركات.</p> <p>- برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر بقيمة 10 ملايين يورو يهدف هذا البرنامج الى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي وتعزيز سيادة القانون ومكافحة الفساد.</p>	<p>مارس 2009</p>	<p>ميثاق الحكم الرشيد</p>	<p>الجزائر</p>

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على :

- محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، العدد07، المجلد 01، جامعة الوادي، 2014، ص42.
- طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات والازمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص ص 489-490.
- نبيل حمادي، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة للولايات المتحدة وفرنسا ، جامعة ورقلة، مداخلة ضمن الملتقى العالمي الدولي حول أليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ، ايام 25-26 نوفمبر، 2013، ص ص 840-842.
- سليمان عبد الله ناصر، ما الذي يمكن أن نستفيد من تجربة ماليزيا في حوكمة الشركات؟، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 5 جانفي 2012 ، على الموقع http://www.aleqt.com/2012/01/05/article_613651.html، اطلع عليه 2022/05/15.

- تركي راجي الحمود، وآخرون، أثر الممارسات الحاكمة المؤسسة على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية، المؤتمر الثالث حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، 18/17 ، 2013، جامعة اليرموك، الاردن، ص 67.
- صبري بوبكر، مجيدي حسن، حوكمة الشركات في تونس، اطار تشريعي قوي وواقع متواضع، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص ص 02-06، على الموقع: www.cipe-arabia.org، اطلع عليه 2022/05/16.
- مركز المشروعات الدولية الخاص، <http://www.cipe-arabia.org>، تاريخ الاطلاع: 2022/05/16.
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد في المؤسسة الجزائرية، ص: 13.

المبحث الثاني: واقع القطاع السياحي والفندقي في الجزائر

تعتبر المؤسسات الفندقية العمود الاساسي الذي يتركز عليه قطاع السياحي، والذي اصبحت الجزائر في الوقت الراهن تعول عليه كبديل استراتيجي لتحقيق التنوع الاقتصادي في ظل الامكانيات والمقومات التي تزخر بها البلد، وتهيئة الاطار القانوني للحماية هذه الاخيرة في ظل الازمات، لذا خصص هذا المبحث لعرض مفاهيم عامة حول السياحة امكانيات ، واقع النشاط السياحي في الجزائر، وايضا واقع المؤسسات الفندقية في الجزائر.

المطلب الاول : مدخل إلى السياحة

الفرع الاول: مفهوم السياحة

قامت المنظمة السياحية العالمية للسياحة OMT بتحديد تعريف موحد لهذه الظاهرة وهو كالآتي: "السياحة تشمل أنشطة اشخاص الذين يسافرون إلى أماكن تنقل خارج بيئتهم المعتادة وقيمون فيها لمدة تزيد عن سنة بغير انقطاع للراحة أو أغراض أخرى وتتألف البيئة المعتادة للشخص من منطقة محددة قريبة من مكان إقامته مضافا إليه كافة أماكن التي يزورها بصورة مستمرة ومتكررة". كما حاولت المنظمة العالمية للسياحة تحديد مفهوم السائح وذلك على المستوى الدولي باعتبار أن: "الزائرون أو الاشخاص الذين يقضون أو يمكثون ليلة واحدة على اقل في أماكن الإقامة الجماعية أو الخاصة التابعة للمكان المزار يعتبرون سياح¹، كما عرفتها لجنة المسح السياحي في المملكة المتحدة على انها كل الرحلات البعيدة عن الموطن الأصلي لقضاء ليلة او أكثر وهي تتضمن الرحلات من أجل قضاء العطل ؛ الرحلات لزيارة الأقارب و الأصدقاء ؛ الرحلات من أجل العمال و القيام بأغراض الأخرى²، اما ماكنتوش Mackintosh وزملائه فقد اعتبروها أنها مجموعة العلاقات والظواهر الناتجة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنشأة الأعمال، والدول المضيفة، وذلك بهدف استقطاب واستضافة هؤلاء الزائرين و السياح³.

بالنسبة للجزائر تبنت بدورها تعاريف المنظمة العالمية للسياحة OMT إلا أنها أضافت بعض المفاهيم التي حددتها وزارة السياحة والمتعلقة بتوافد السياح والمنشآت الفندقية من حيث⁴:

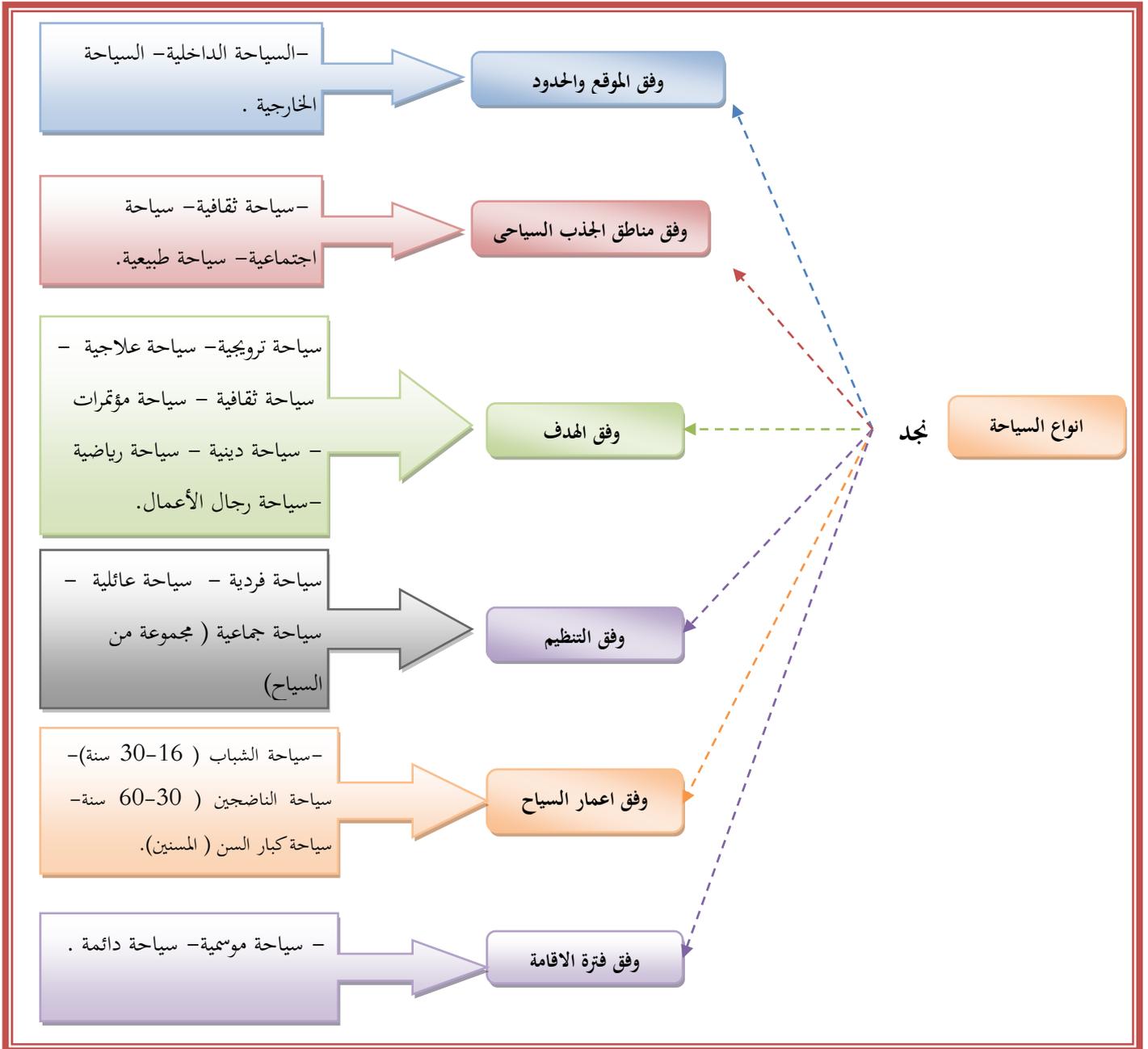
¹ المنظمة العالمية للسياحة مفاهيم، تعاريف ، وتصانيف للإحصاءات السياحية ، دليل فني رقم 1 ، 1995، ص 10
² Goeldner, Charles , Ritchie , j R, Tourism Principles, Practices and Philosophies, Johnwiley and Sons Publication , Twelfth Edition , 2012 , P.7

³ حميد عبد النبي، أصول صناعة السياحة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط 2 ، 2006، ص 22.
⁴ الديوان الوطني للإحصائيات، مجموعة الإحصائيات السنوية، رقم 18، نشرة 2000، الجزائر، ص 275.

- ✓ **الداخل:** كل مسافر تطأ أقدام أرض الجزائر (التراب الوطني) خارج منطقة العبور؛
- ✓ **المسافر:** اي شخص يدخل التراب الوطني مهما كان سبب تنقله ودوافع دخوله، ومهما كانت جنسيته ومكان إقامته باستثناء السياح في نزهة أو رحلة بحرية أو الذين يقيمون في بواجرهم طول مدة إقامتهم في البلاد؛
- ✓ **الجوال في رحلة بحرية:** كل شخص يدخل الحدود البحرية الوطنية ويغادرها في نفس اليوم، أو الباخرة التي دخل بها والتي يقيم على متنها طول مدة إقامته ؛
- ✓ **السائح:** هو زائر مؤقت ولفترة محدودة على الاقل 24 ساعة في الجزائر، لأسباب أو لدوافع مختلفة: المتعة والترفيه، زيارة الاهل والأقارب، قضاء العطلة، الدراسة، الصحة، الدين، الرياضة، أشغال، مهام، أعمال... الخ؛
- ✓ **غير المقيم:** هو السائح، الجوال، المسافر، العابر للجزائر باستثناء المتجولين في إطار النهرة أو الرحلة البحرية،
- ✓ **المقيم:** هو المسافر باستثناء غير المقيمين والسياح في نزهة أو رحلة بحرية، فكل الجزائريون يعتبرون مقيمين بما فيهم المقيمين في الخارج،
- ✓ **المتنزه (الجوال):** هو كل زائر مؤقت وله مدة إقامة محدودة في الجزائر لا تتجاوز 24 ساعة، بما في ذلك المسافر في رحلة بحرية باستثناء المسافرين الذين يحكم القانون لا يدخلون التراب الجزائري، وكذا سكان الحدود الذين يعملون بالجزائر.

وتنقسم السياحة الى عدة انواع يمكننا تمييزها من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-5): التقسيم العام الانواع السياحة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على عميش سميرة، أثر التنمية السياحية المستدامة على مواجهة ظاهرة البطالة-دراسة حالة الجزائر- ، ص ص

5-4.

الفرع الثاني: اركان و اهمية النشاط السياحي .

1- اركان النشاط السياحي:

تعد الاركان المكونة للنشاط السياحي من بين اهم الانشطة التي تؤثر في قطاع السياحة و التي تتمثل في:

- **النقل** : من اهم اسباب نجاح السياحة هو صناعة النقل، فتوفر وسائل النقل ة المواصلات بشتى انواعها تلعب دورا اساسيا في تطوير و نجاعة السياحة في أي مكان في العالم .
- **الايواء**: يعد الايواء اهم الحلقات الاساسية في النشاط السياحي و الذي يتمثل في مختلف انواع المرافق المجهزة و المعدة لاستقبال السياح واقامتهم فيها في البلد المضيف و والذي يتمثل في كل مؤسسة ذات طابع تجاري ، تستقبل سياح مقيمين أو عابرين وتقدم لهم خدمة الإيواء ومجموعة من الخدمات كالإطعام، الترفيه ، الاستحمام و غيرها من الخدمات.
- **المناخ السياحي** : يؤثر المناخ بصورة مباشرة على صناعة السياحة وخاصة الأنشطة السياحية والترويجية وذاك عائد الى ما توفره بعض خصائص المناخ الجيد والملائم من عوامل جذب سياحي لبلد معين سواء طول السنة أو خلال فترة معينة من السنة.
- **الامن السياحي**: ويقصد به جميع الأنشطة الأمنية والإدارية التي تهدف الى تأمين مسار النشاط السياحي في بيئة آمنة يملؤها الاطمئنان، وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة عن طريق تسخير كل المتطلبات التي تجعل إقامة السائح آمنة و هادئة وتوفير جل احتياجاته الضرورية والترفيهية.
- **البنية التحتية للسياحة**: وتعد عنصرا أساسياً في تطوير الموارد الترفيهية وصناعة السياحة وتضم البنية التحتية للسياحة شبكات الاتصال والهندسة والسكك الحديدية والطرق والمحطات وأنظمة تنظيم حركة المرور، والمؤسسات المعنية بصناعة السياحة وضمان الوصول السائح بصورة طبيعية إلى الموارد السياحية.
- **البنية الفوقية للسياحة**: وهي خدمات ضرورية لا غنى عنها وتشمل في مؤسسات الايواء و الإقامة ومشاريع الاستقبال السياحي و المكاتب السياحية (وكالات السياحة والسفر) ، وكالات تأجير السيارات، الملاعب ، مطاعم، مقاهي ، السينما ، المسارح و المنظمات السياحية. وتختلف حسب مستوى تقدم البلد.

2- اهمية السياحة:

وتظهر أهمية النشاط السياحي من خلال ما يجسده من منافع اقتصادية واجتماعية للدول والتي سنتطرق الى بعضها كما يلي:

- يعتبر النشاط السياحي أحد مصادر المهمة في الدخل الوطني، من خلال مساهمته في توفير كم من العملات الأجنبية الاساسية لعمليات التنمية ،وذلك من خلال استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية والمساهمة في الاستثمارات الخاصة في قطاع السياحة، والتي تتمثل في المدفوعات التي تحصل عليها الدول مقابل منح

تأثيرات الولوج الى البلد، اضافة الى فروق تحويل العملة الاجنبية من اجل للإفناق السائح على الخدمات والسلع خلال فترة اقامته؛

- يؤدي النشاط السياحي الى تنمية المناطق السياحية من خلال تطوير وتنمية مناطق عمرانية جديدة والتي لم يسعفها الحظ في التنمية مما ينتج عنه قدر من التوازن التنموي الاقليمي، ويترتب عليه إعادة دخول مدن سياحية جديدة في الخريطة السياحية للبلد؛

- في حالة منح الشركات الأجنبية تأشيرة بالاستثمار أو المشاركة في المشاريع السياحية فتعمل السياحة هنا على نقل التقنيات الحديثة سواء كانت في صور مهارات و معارف أو بصورة معدات والآلات؛

- كما يساهم النشاط السياحي في تحديث طرق العمل الحالية وتحسينها من خلال إيجاد انواع مبتكرة وحديثة من طرق تقديم السلع والخدمات السياحية ؛

- يؤثر النشاط السياحي على ميزان المدفوعات، من خلال الحركة السياحية الواردة والصادرة و هو ما تسعى له كل الدول ليكون أكبر و يكون هذا التأثير إيجابيا؛

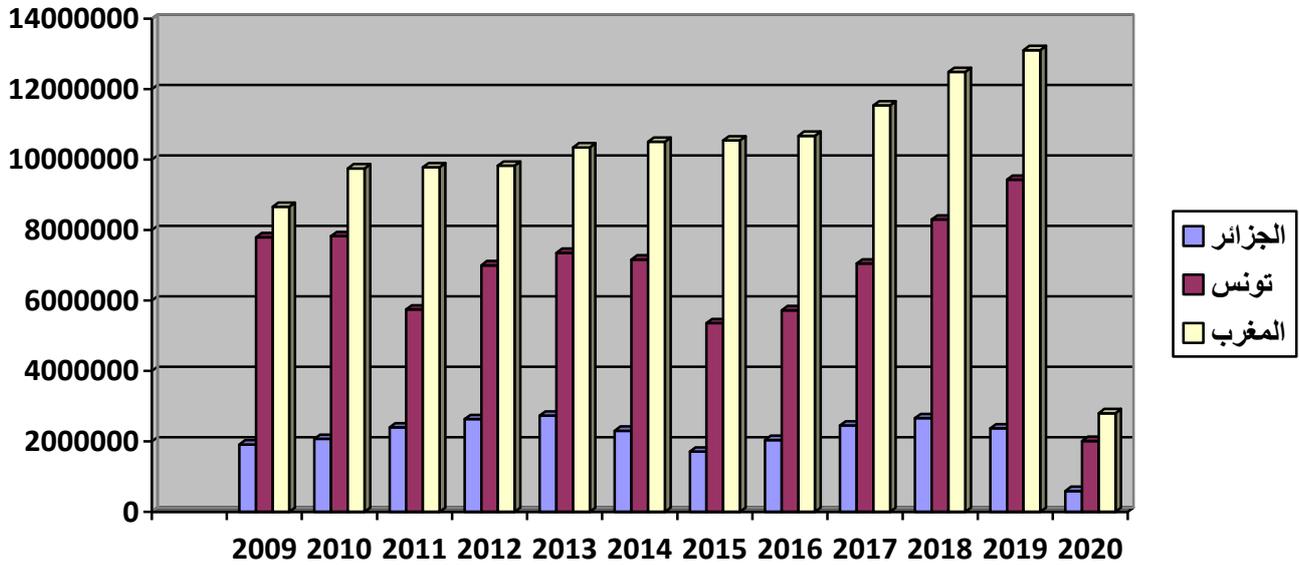
- يؤدي النشاط السياحي إلى تنمية وتطوير عدد كبير من الخدمات المتكاملة، وتوفير مناصب عمل بمختلف مستوياتها ما يؤدي الى امتصاص البطالة وما يترتب عنها من آفات اجتماعية تخل بالبلد.

المطلب الثاني: واقع النشاط السياحي في الجزائر

الفرع الأول: قراءة لبعض المؤشرات السياحية في الجزائر

أولاً- تطور عدد السياح الوافدين الى الجزائر : الشكل الموالي يبين تطور عدد السياح الوافدين الى الجزائر، تونس، والمغرب خلال الفترة (2009-2020) وذلك حسب آخر المعطيات المتحصل عليها:

الشكل (1-6): عدد الوافدين في كل من الجزائر تونس و المغرب خلال الفترة 2009 - 2020



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على : موقع knoema ، مؤشرات السياحة الدولية، <https://ar.knoema.com/atlas>

يوضح الشكل البياني السابق تدفقات السياح في الجزائر خلال الفترة (2009-2020)، حيث حققت خلال سنة 2009 حوالي 1 912 000 سائح، يرتفع العدد سنة 2011 ، ويستمر في الارتفاع ليبلغ 2 733 000 سائح في سنة 2013، بينما ينخفض العدد السياح في السنوات الموالية حيث في سنة 2015 وصل إلى 1 710 000 سائح ليعود ليرتفع بشكل طفيف في السنوات الموالية ليصل الى 2 657 000 سائح في سنة 2018 و 2 371 000 سائح في سنة 2019، وكما نشاهد في نفس الشكل انه مقارنة بالمغرب والذي يحقق سنة بعد سنة زيادة في عدد السياح الوافدين حيث ارتفع العدد من 8 661 000 سائح في سنة 2009 ليصل الى 13 109 000 سائح سنة 2019 تليها تونس و التي بدورها سجلت عدد لا يأس به من السياح الوافدين حيث بلغ في سنة 2009 عدد الوافدين 7 797 000 سائح ليواصل في الارتفاع لغاية سنة 2011 والتي سجلت انخفاض في عدد سائحين 5 647 000 سائح جراء تداعيات الثورة التونسية ثم تم تدارك الامر و ارجاع عدد الوافدين الى وثيرته المعتادة الى غاية سنة 2015 التي سجلت تراجع ملحوظ في عدد السائحين بتسجيل 5 359 000 مما وهو ما فسرتة الحكومة التونسية بمشاكل القطاع السياحي كمشكلة تنوع المنتج السياحي و البيئة و النظافة وتخوف السياح من عدم توفر الاستقرار السياسي بعدها مباشرة تم ارتفاع عدد السائحين الوافدين بوثيرة مرتفعة حيث في سنة 2019 بلغ عددهم 9 929 000 سائح، و يدل كل هذا على أن الجزائر بعيدة عما تحققة

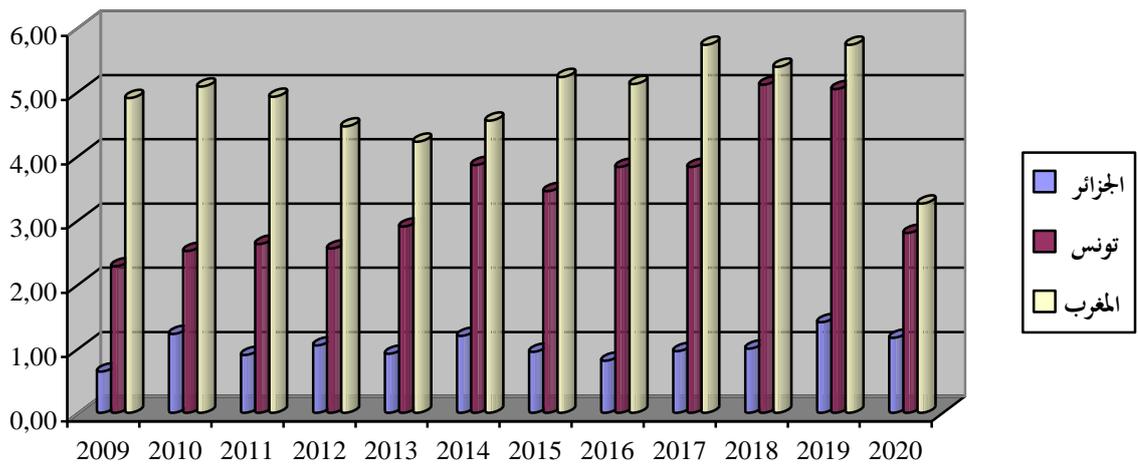
الدول السياحية الكبرى على غرار الدول المجاورة تونس و المغرب، رغم وفرة وتنوع واختلاف الامكانيات وهذا راجع الى سوء توظيف هذه الاخيرة ، تدني جودة الخدمات السياحية، ضعف طاقة الايواء و الفنادق، الاستخدام المحدود لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، معاناة المؤسسات السياحية من مشاكل تسويقية وتنظيمية ، صعوبة الاجراءات الادارية المساهمة في عرقلة الاستثمار في القطاع... الخ.

- كما نلاحظ من خلال الشكل البياني ان سنة 2020 سجلت كل من الجزائر ، تونس و المغرب تراجع كبير جدا في عدد السياح الوافدين وهذا راجع الى تفشي جائحة الكوفيد العالمية و اجراءات منع السفر و غلق المطارات.

ثانيا- مساهمة السياحة في ميزان المدفوعات:

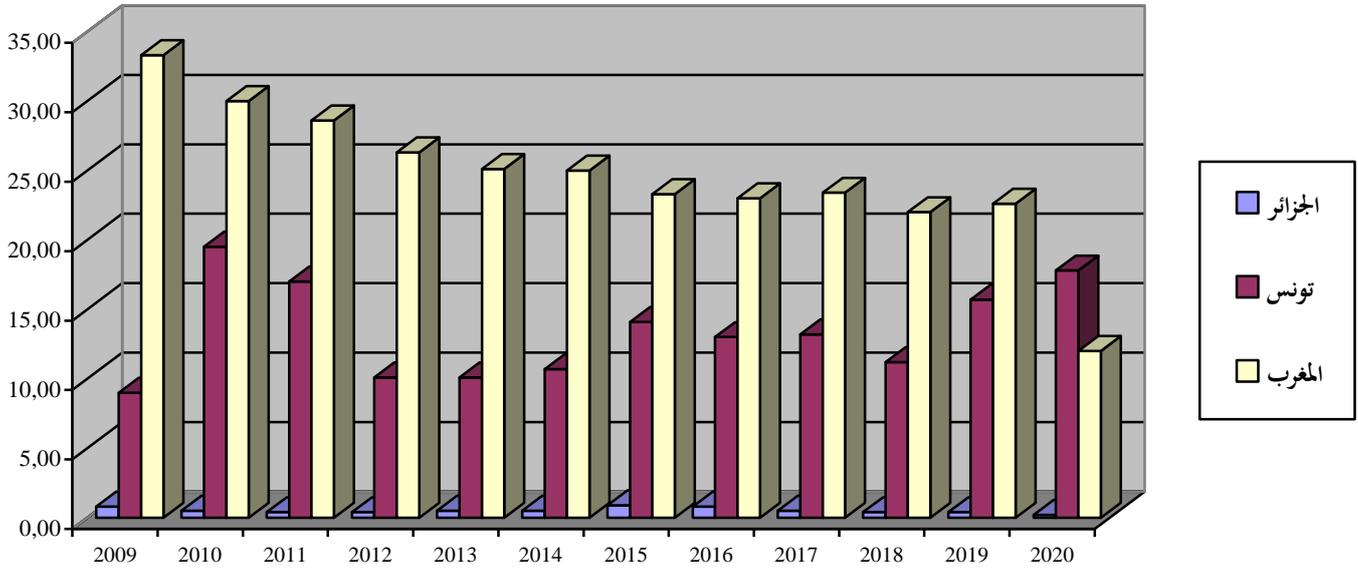
تقاس الاهمية الاقتصادية للسياحة في مدى مساهمتها في تحسين ميزان المدفوعات حيث يمثل قيدا مزدوجا منظما لكل المعاملات الاقتصادية بين كل دول العالم، حيث تعتبر السياحة مصدرا من مصادر الدخل العملة الاجنبية وذلك من خلال تقديم هذه الاخيرة منتجا سياحيا جديدا قابل للتصدير و المنافسة، حيث انه كلما زاد التحفيز الطلب على السلع و الخدمات السياحية والترفيهية، فإن الإنتاج المحلي من هذه السلعة سوف يزداد بوثيرة ثابتة تمكنه من التموقع اقتصاديا ، وبالتالي تصدير هذه السلع كالخدمات، والشكلين المواليين يمثلان تطور ميزان المدفوعات الجزائري الذي يشمل الإيرادات والنفقات السياحية الدولية خلال الفترة 2009-2020:

الشكل (1-7) : النفقات السياحية الدولية، (%من إجمالي الواردات)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: مؤشرات السياحة الدولية، <https://ar.knoema.com/atlas>

الشكل (11-1): إيرادات السياحة الدولية، (% من إجمالي الصادرات)



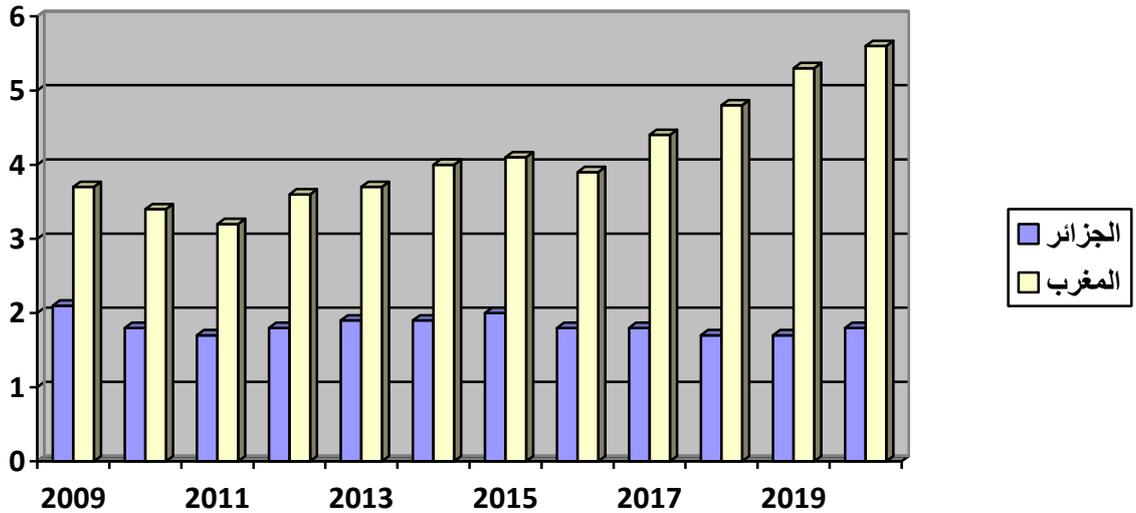
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على : مؤشرات السياحة الدولية، <https://ar.knoema.com/atlas>

يتضح من الشكلين اعلاه أن الإيرادات السياحية في المغرب تمثل نسبة كبيرة من إجمالي الصادرات، وبذلك تحتل المرتبة الاولى ضمن الدول المقارنة، حيث ان رصيد الميزان السياحي في المغرب يساهم بدرجة معتبرة في تقليص العجز في الميزان التجاري الإجمالي من خلال حجم مساهمته في إجمالي الصادرات ؛ حيث أن ميزان المدفوعات السياحي لها يحقق إيرادات مالية كبيرة بلغت نسبتها 33.30 % تليها نسبة 19.50 % في تونس في المرتبة الثانية حيث تحتل السياحة في تونس المرتبة الثانية في قائمة الصادرات بعد قطاع الالبسة و النسيج ، عكس ذلك يحصل في الجزائر حيث تحقق عجزا في ميزان المدفوعات السياحي ما يسبب خسائر متنامية في ميزان المدفوعات القومي من خلال المساهمة الضئيلة جدا للإيرادات السياحية في إجمالي الصادرات حيث بلغت نسبة هذه الاخيرة 0.90% في سنة 2015 وهي اعلى نسبة خلال فترة الدراسة، ما يفيد بأن العملة الصعبة تعرف تسربا خارج البلاد من خلال استنزاف هذه الاخيرة من قبل السياح الجزائريين نحو الخارج، مما يدل على الاهمال الحاصل في القطاع و الاعتماد شبه تام على الصادرات النفطية التي تمثل القسط الاكبر من إجمالي الصادرات الوطنية .

ثالثا- النمو الفعلي للاستثمار في قطاع السياحة:

نقصد بالاستثمار السياحي هو مجموع ما يتم انفاقه على القطاع السياحي ، وما يتم استقطابه من استثمارات أجنبية موجهة لهذا القطاع ، فالاستثمار السياحي يعتبر النشاط المستهدف في الوقت الراهن لما يحققه من عوائد مالية معتبرة وجلب أكبر قدر من العملة الصعبة، وتحقيق التنمية الاقتصادية ، كما أن النمو الفعلي للاستثمار في قطاع السياحة يتركز على كم تدفق رؤوس الأموال المحلية والأجنبية، للاستثمار في هذا القطاع، الى جانب قوة وجودة المنتج السياحي المقدم وحجم الطلب عليه في ظل التنافس في سوق السياحة العالمي واهتمام كل الدول بعنصر التسويق والتعريف بمنتوجها السياحي. وتوفير مناخ استثماري ملائم ومحفز لجذب المزيد من الاستثمارات في المجال ، والشكل الموالي يوضح مدى النمو الفعلي للاستثمار في رأس المال في قطاع السياحة في كل من الجزائر، تونس، والمغرب:

الشكل (1-8): النمو الفعلي للاستثمار في رأس المال في قطاع السياحة.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مؤشرات السياحة الدولية، <https://ar.knoema.com/atlas>

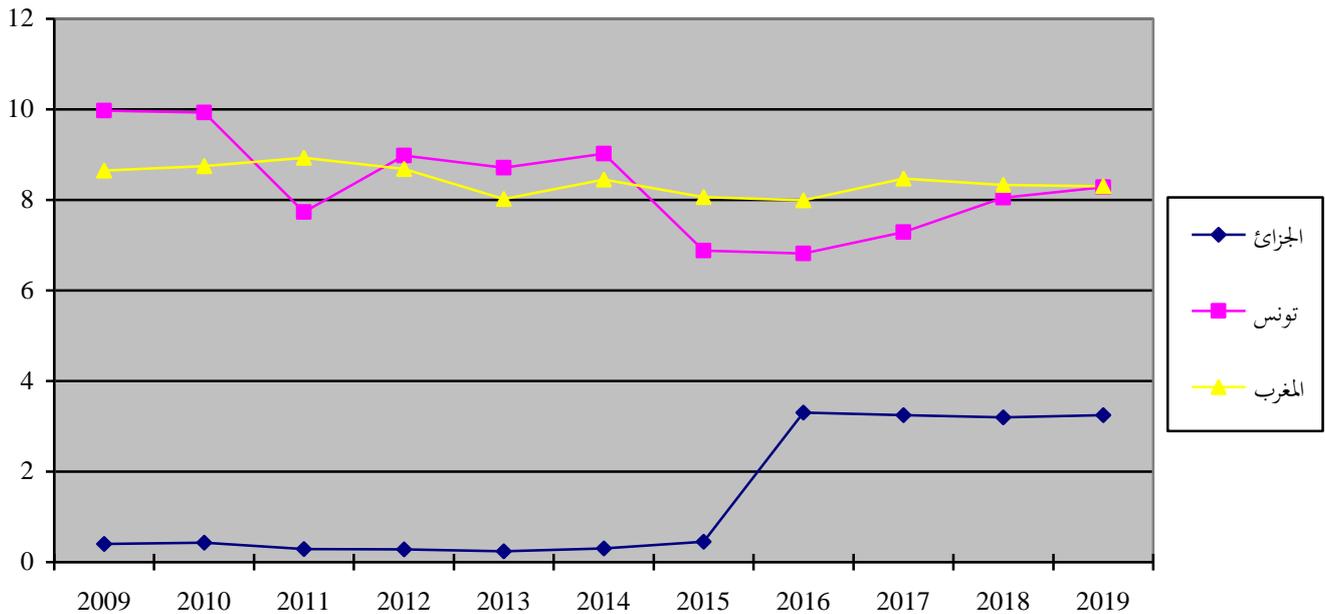
نلاحظ من الشكل اعلاه ان المغرب تحتل المرتبة الاولى بين الدول المقارنة بنسبة تتراوح ما بين 5.60 % و3.20%، وهي نسبة جيدة نسبيا وهذا بسبب الى اهتمام المغرب بالقطاع السياحي و تهيئة مناخ استثماري ملائم للاستقطاب رؤوس الاموال المستثمرة في المجال، ومنح امتيازات و تسهيلات للاستثمار، تليها الجزائر في المرتبة الثانية و بفارق كبير حيث تراوحت نسبة النمو الفعلي للاستثمار في راس المال في القطاع السياحي ما بين 2.10 %

و1.70%، فالرغم من المقومات التي تزخر بها الجزائر و التي تميزها عن اغلب الدول الا انها مازالت بعيدة عن بلوغ الاهداف المرجوة من الاستثمار في القطاع ، الذي اصبح البديل الذي يعول عليه بعد المحرقات لتنمية اقتصاد البلاد لما له من عائدات مباشرة و غير مباشرة على اقتصاد البلاد و استقطاب رؤوس الاموال بالعملة الصعبة ، و هذا راجع الى المنهج الاقتصادي المتبع، و المعوقات الادارية وصعوبة منح التراخيص للاستثمار.

رابعاً- مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الاجمالي PIB :

يحتل القطاع السياحي اهمية بالغة في تنمية اقتصاد الدول على كل الاصعدة لما له من اثار اقتصادية و اجتماعية كجلب العملة الصعبة و امتصاص البطالة، ولمعرفة مدى مساهمة القطاع في تكوين الناتج المحلي الإجمالي (PIB) عن طريق القيمة المضافة للأنشطة التي تنتج سلع وخدمات سياحية كشركات الطيران والنقل والفنادق ، لدينا الشكل التالي:

الشكل(1-9): نسبة المساهمة المباشرة لقطاع السياحة والسفر في الناتج المحلي الاجمالي (PIB)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: مؤشرات السياحة الدولية، <https://ar.knoema.com/atlas>

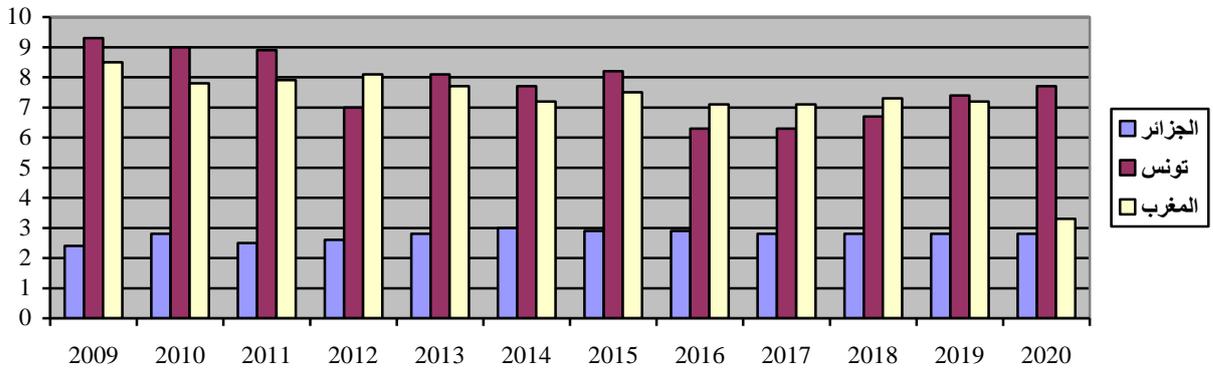
من خلال الشكل السابق يتبين أن مساهمة قطاع السياحة و السفر في الناتج المحلي الإجمالي (PIB) للجزائر تتراوح بين (0.4 و 3.25) % خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2020 وهو ما يدل على أن نسبة مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الاجمالي أقل بكثير من مساهمته في تونس و المغرب ، حيث تتراوح هذه النسبة في تونس بين 7.29% و9.97%، ما عدا التراجع الذي سجل في 2015 نظرا لتراجع الإيرادات السياحية خلال هذه الفترة

بسبب تداعيات الثورة التونسية وما نتج عنها من عدم استقرار امني وسياسي، أما المغرب فتتراوح مساهمة قطاع السياحة والسفر بها بين 7.99% و 8.75% خلال فترة الدراسة، وبعد الاطلاع على مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي الإجمالي في الدول المقارنة، يتضح مدى اهتمام كل من تونس والمغرب بالسياحة و مكانتها في اقتصادهم ، على عكس الجزائر التي مساهمة القطاع السياحي فيها جد قليل في الناتج المحلي الإجمالي، لكن لا يمكن الانكار ان الجزائر اصبحت تولي اهتمام خاص بالقطاع من خلال الاستثمار السياحي واعداد برامج تنمية للنهوض بالقطاع و هو ما يفسر ارتفاع الحاصل في نسبة المساهمة منذ نهاية سنة 2015 ومطلع 2016 ، رغم هذا الا ان نسبة المساهمة القطاع في الناتج المحلي الاجمالي منخفضة جدا عند مقارنتها بالمتوسط العالمي، وهذا نتيجة تدني ايرادات القطاع.

خامسا- مساهمة قطاع السياحة في التوظيف:

ان التوسع في القطاع السياحي والمشروعات المتعلقة به يساهم في توفير مناصب عمل جديدة تعمل على تخفيض نسبة البطالة ما ينتج عنه ارتفاع مستوى الدخل والرفاهية الاجتماعية ورفع معدل نمو إنفاق السياحي ، ولمعرفة مدى مساهمة قطاع السياحة في التوظيف في كل من الجزائر تونس و المغرب لدينا الشكل التالي:

الشكل (1-10): المساهمة الفعلية للسفر والسياحة في التوظيف.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: knoema مؤشرات السياحة الدولية، <https://ar.knoema.com/atlas>

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه أن العمالة في القطاع السياحي في تونس حققت أكبر نسبة مساهمة و التي قدرت بـ 9.3%، تأتي في المرحلة الثانية بعد الفلاحة، تليها المغرب بنسبة 8.50%، فالأهمية التي يحظى بها القطاع السياحي في كل من تونس والمغرب و التي تجسد في تهيئة البنى التحتية ، تحسين جودة ومستوى الخدمات، رفع حجم الطاقة الفندقية و التأهيل والتكوين المستمر للعنصر البشري في المجال.

اما الجزائر و التي تحتل المرتبة الاخيرة ضمن الدول المقارنة في مدى مساهمة القطاع السياحي في خلق فرص عمل والتي قدرت بـ 2.80% والتي تعتبر نسبة متدنية مقارنة بدول المجاورة في ظل ما تملكه لجزائر من مقومات و امكانيات وهذا يدل على تدني مساهمة هذا الاخير في التنمية ، فعلى الدولة ان تتبنى سياسات واستراتيجيات تشجع الاستثمار في المجال قصد النهوض بالقطاع السياحي على المدى لمتوسط و البعيد.

الفرع الثاني: اثر الكوفيد 19 على قطاع السياحة و القطاع الفندقى عالميا وداخليا

يعتبر قطاع الساحة اكثر قطاع تضرر بفيروس الكوفيد 19 في كل بقاع العالم من خلال تعليق الرحلات و اغلاق الحدود الجوية والبرية والبحرية ومنع التجمعات بأشكالها مما جعل العالم في عزلة حقيقة من خلال فرض الطوارئ من كل دول العالم خصوصا بعد تصنيفه من قبل منظمة الصحة العالمية كجائحة عالمية .

أولا- اثر الكوفيد 19 على قطاع السياحة والقطاع الفندقى عالميا:

أزيم تفشي الكوفيد 19 حكومات العديد من البلدان إلى فرض قيود على السفر غير الضروري إلى البلدان المتأثرة بـ COVID-19 ، وتعليق السفر السياحي وتأثيرات العمل وتأثيرات الهجرة إلى أجل غير مسمى، الأمر الذي أجبر 143 شركة الطيران حول العالم تعليق العمليات مؤقتًا عل غرار AIR BALTIC LOT POLISH AIRLINES و LA COMPAGNIE و SCANDINAVIAN AIRLINES¹.

تقدر تكاليف قيود السفر على صناعة السياحة وحدها خسارة تزيد عن 200 مليار دولار على مستوى العالم، وكان من المتوقع أن تكلف صناعة الطيران خسارة إجمالية قدرها 113 مليار دولار. أفادت وكالة GTBA أن قطاع سفر الأعمال خسر 820 ما يقارب مليار دولار من الإيرادات بسبب وباء الكوفيد 19.

كما تأثرت أعمال المطاعم والفنادق وكل فضاءات الترفيه خلال الوباء بشكل رئيسي من خلال سياسة "البقاء في المنزل" و "الإبعاد الاجتماعي" التي أعلنتها أغلب الحكومات.

وقد أثرت هذه الجائحة على هذا القطاع الاقتصادي الرائد بشكل سلبي وغير مسبوق وعلى مستوى العالم وذلك نتيجة وقف حركة المطارات عالميا إضافة إلى تخوف السياح حول العالم من السفر وزيارة المواقع المكتظة تجنباً للإصابة بالعدوى، وقد تم اغلاق معظم المطارات والحدود البرية بشكل شبه كامل فالفترة الممتدة من شهر أبريل إلى شهر ماي لسنة

¹Deloitte economics. coronavirus impact monitor , Deloitte global, 30 October 2020. p04.

2020 العديد من الشركات حول العالم الى تسريح العديد من موظفيها وتقليص اعمالها تفاديا للاختيار الكامل حيث تمثلت هذه الخسائر في ¹:

- تسجيل نقص ب 01 مليار سائح دولي في عام 2021؛
- خسارة مقدرة ب 0.9 تريليون دولار أمريكي إلى 1.0 تريليون دولار أمريكي من إجمالي عائدات الصادرات من السياحة الدولية في عام 2021؛
- أكثر من 100 مليون وظيفة سياحة مباشرة معرضة للخطر.

الشكل رقم (1-11): أثر جائحة كورونا على السياحة.



المصدر: منظمة السياحة العالمية، الباروميتر العالمي للسياحة، المجلد 18 العدد 3، 2020/6،

وشهدت الفنادق في جميع أنحاء العالم إلغاء الحجز بقيمة مليارات الدولارات، أعلنت فنادق في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وبعض المقاطعات الأوروبية عن تعليق مؤقت للعمليات العادية مما يضع الخسائر المقدرة للوظائف إلى 24.3 مليون وظيفة على مستوى العالم و 3.9 مليون في الولايات المتحدة وحدها بسبب انخفاض إشغال الفنادق خلال فترة الوباء، وبهذا يكون القطاع السياحي أكثر والأسرع استجابة لفيروس الكوفيد 19².

ثانيا- تأثر القطاع السياحي والفندقي الجزائري بكوفيد 19:

على غرار دول العالم الجزائر هي الاخير تأثرت بهذه الجائحة، بدأت يوم 25 فيفري 2020 عند الاعلان عن أول حالة إصابة بفيروس الكوفيد 19 وقد سبق ذلك تعليق الرحلات الجوية الدولية بداية بالصين في 3 فيفري 2020، إلى غلق

¹ UNWTO – Covid-19 Tourism Recovery Technical Assistance Package.

²Jackson, J. k, Weiss, M. A, & Others, a. Global economic effects of COVID-19, congressional research (R 46270), 2020, p18.

الحدود كليا 19 مارس 2020، وفي 22 مارس علقت الحكومة جميع أنشطة نقل الركاب الفردية والجماعية حيث اثر كوفيد 19 على قطاع السياحة في الجزائر بشكل كبير أدى إلى توقف النشاط السياحي كليا منذ بدأ الجائحة ما نجم عنه انعكاسات سلبية على المؤسسات السياحية والفندقية ووكالات السياحة والأسفار وعلى السائح الجزائري.

عرف قطاع السياحة والفندقة ركودا في الجزائر منذ بدأ جائحة كورونا المستجد بفعل الإجراءات التي اتخذتها الدولة من حجر صحي وإجراءات التباعد الجسدي، ما نجم عنه خسائر كبيرة للمتعاملين الاقتصاديين في القطاع السياحي و القطاعات المرتبطة به كالنقل، الإطعام، الإيواء وكذا الخدمات التكميلية الأخرى المرتبطة بها. وبالرغم من أن السياحة الداخلية عرفت انفراجا قليلا في منتصف شهر أوت بعد التخفيف من إجراءات الحجر الصحي حيث انتعشت السياحة الساحلية الشاطئية قليلا لكن موسم الاصطياف كان يشارف على نهايته. فحسب بيانات من وزارة العمل والضمان الاجتماعي الناتجة عن تحقيق أجرته هاته الأخيرة، أثرت جائحة كوفيد 19 على الفنادق ووكالات السفر سلبا حيث شهدت عجزا قدره 81.9 مليار دينار.¹

ف يرجوع الى الاحصائيات لا تزال مساهمة قطاع السياحة في الجزائر في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات ضئيلة جدا مقارنة بالمقومات السياحية التي تمتلكها الجزائر حيث قدرت مساهمتها سنة 2016 ب 1.4 % لتشهد نموا بطيئا سنوات 2017 و 2018 و 2019 لتصل إلى 1.8 % من الناتج المحلي الخام، وبفعل الجائحة تراجع هذا النمو بفعل توقف الأنشطة السياحية.

الجدول رقم (1-5): حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات

السنة	2016	2017	2018	2019
حصة السياحة من الناتج المحلي الخام (%)	1.4	1.6	1.7	1.8

المصدر: https://www.mtatf.gov.dz/?page_id=1101#el-f15c06ad، المتصفح يوم: 2023/03/21

كما تكبد قطاع الفندقة خسائر كبيرة جراء تداعيات الجائحة والتي قدرت ب 2.7 مليار دينار جزائري شهريا منذ تفشي الفيروس²، وتم على هذا الأساس تقييم هذه الخسائر مقارنة بنفس الفترة السابقة قبل تفشي الفيروس خاصة فترة العطل التي تعرف طلبا كبيرا على المنتجات السياحية، حيث تجلت آثار الجائحة في الانعدام الكلي للطلب على

¹ Lyes C , Algérie : Les chiffres vertigineux de l'impact du Coronavirus sur l'économie. 17 août 2020 .

² وزير المالية الجزائري، الخسائر المالية المسجلة على مستوى المؤسسات السياحية جراء جائحة كورونا (كوفيد-19). اطلع عليه يوم: 2022/06/27 ، على الموقع : <https://www.youtube.com/watch?v=CH77QXvPIQg>

المنتجات الخاصة بالقطاع وباقي المؤسسات السياحية، ويرجع هذا إلى سياسة الغلق الكلي التي انتهجتها السلطات الجزائرية، لاسيما منها غلق المؤسسات الفندقية، وما زاد من صعوبة الأمر، الأعباء المالية المترتبة عن دفع رواتب العمال ممن هم في الخدمة أو حتى من هم "في عطلة استثنائية مدفوعة الأجر"، دون احتساب ثمن الغرف، أجرة الموظفين والأعباء المالية الأخرى "كالكهرباء والغاز، الماء والهاتف" وباقي الأعباء التي تدفع كل ثلاثة أشهر والتي يصعب تقديرها بحكم استعمالها اليومي حتى من طرف عمال الفندق، والتي تكفلت وزارة السياحة والصناعات التقليدية بتعويضها للمؤسسات الفندقية العامة والخاصة على حد سواء، بينما تكفلت وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات بتحمل أعباء الأطقم الطبية والشبه الطبية الساهرة على راحة الوافدين.

وبالرغم من الآثار السلبية للجائحة على السياحة والمؤسسات الفندقية في الجزائر، غير أن المتعاملين والفاعلين في مجال السياحة والفندقة ساهموا بشكل كبير في الجهود الوطنية للوقاية من فيروس الكوفيد 19 من خلال تسخيرهم كل الإمكانيات لتنظيم عملية الحجر الصحي الاحترازي على مستوى المؤسسات الفندقية العمومية والخاصة لفائدة المواطنين الجزائريين الذين تم إجلاؤهم من خارج الوطن. وقد ثمنت المنظمة العالمية للسياحة في بيان لها الهبة التضامنية الكبيرة التي بادر بها الفاعلون في قطاع السياحة الجزائرية ولمساهمتهم في عملية الوقاية والحد من انتشار وباء الكوفيد 19¹.

المطلب الثالث: واقع المؤسسات الفندقية في الجزائر

الفرع الأول: الفندقة في القانون الجزائري

أولاً- مفاهيم حول الفندقة حسب القانون الجزائري: تندرج ضمن القانون الجزائري مجموعة من المفاهيم حول الاطار الفندقي، اهمها²:

- مؤسسة فندقية: كل مؤسسة تستقبل الزبائن لإيوائهم وتقديم خدمات اضافية لهم او بدونها؛
- ✓ نشاطا فندقيا: كل استغلالا بمقابل لمؤسسة فندقية؛
- ✓ فندقيا : كل شخص طبيعي او اعتباري يمارس نشاطا فندقيا؛

¹ أنيس عيدون، منظمة السياحة العالمية تنوهدور الجزائر في مواجهة "كورونا"، 15-04-2020، اطلع عليه 27/06/2022 على الموقع:

<https://bit.ly/32muG5L>

² قانون رقم 99-01 مؤرخ في 19 رمضان عام 1419، الموافق لـ 6 يناير سنة 1999، الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة، العدد 02، المادة 04، ص 04.

✓ **العقد الفندقى¹**: كل عقد يلتزم بمقتضاه الفندقى، الذي يمارس نشاطه بمقابل، بإيواء الزبون مؤقتا دون ان يتخذ هذا الاخير الفندق مسكنا له، والمحافظة على امتعته الذي يودعها لدى المؤسسة، وتقديم خدمات اضافية له عند الحاجة مقابل موافقة الزبون على النظام الداخلى ودفعه مبلغا تقدر قيمته حسب نوعية الخدمات.

ثانيا- **تصنيف المؤسسات الفندقية**: يمكن تصنيف المؤسسات الفندقية حسب الاطار القانونى الجزائرى للفندقة كالاتى:²

✓ **الفنادق**: هو هيكل للإيواء مهيب للإقامة، مع احتمال إطعام الزبون وتصنف الى:

- **الصنف الاول**: 5 نجوم؛

- **الصنف الثانى**: 4 نجوم؛

- **الصنف الثالث**: 3 نجوم؛

- **الصنف الرابع**: نجمتين (02)؛

- **الصنف الخامس**: نجمة واحدة (01)؛

- **الصنف السادس**: بدون نجمة غير مصنف.

✓ **نزل الطريق (الموتيل، او المحطة)**: هو هيكل ايواء مبني خارج المناطق السكنية، يصل اليه مباشرة طريق مفتوح لحركة مرور السيارات، يشمل 10 غرف على الاقل ويوفر لزبائنه الواجبات الرئيسية الثلاث في اليوم.

✓ **قرى العطل**: هي مجموعة هياكل ايواء مبنية خارج المناطق السكنية، وتوفر اجنحة سكنية تشتمل على شقق سكنية صغيرة .

✓ **الاقامة السياحية**: هي هيكل ايواء يقع خارج المناطق السكنية في اماكن مشتركة تتمتع بجمال طبيعى، وتمنح للإيواء في شقق مجهزة بالأثاث.

✓ **المنازل الريفية**: هيكل يقع خارج المناطق السكنية ويشتمل على 06 غرف على الاقل مع تقديم وجبة فطور الصباح.

✓ **النزل العائلى**: يشتمل على الاقل على 05 غرف حتى 15 غرفة ويوفر وجبة فطور الصباح على الاقل.

¹قانون رقم 99-01، المادة 07، ص 04.

² مرسوم التتفيذى رقم 2000-46 المؤرخ فى 26 ذى القعدة 1420، الموافق ل اول مارس سنة 2000، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كيفية استغلالها، العدد 10، المواد 02-03-04-05-06-07-08-09-10-12-13، ص ص 3-4-5.

- ✓ **الشاليهات:** هيكل معد لاستقبال الزبائن في المحطات البحرية و/ او الجبلية ويكون مؤثنا او غير مؤثث، و يؤجر لليوم او للأسبوع او للشهر او للفصل.
 - ✓ **المنازل السياحية المفروشة:** يتكون من فيلات وشقق وغرف مؤثثة.
 - ✓ **المخيمات:** هو مساحة مهيأة لضمان اقامة منتظمة للسياح : تجهيزات خفيفة يحضرونها بأنفسهم او تقدم لهم في عين المكان، عربات التخيم المقطورة،
 - ✓ **محطة استراحة:** تقام في طريق الرحلات السياحية لتمكين السياح العابرين من الراحة، ويجب ان تشتمل هذه المحطة على غرفة مشتركة على الاقل، مهيأة من غرفة او قاعة للطبخ والاطعام وغرفة او صالة وتجهيز صحي ملائم.
- ثانيا- شروط استغلال المؤسسات الفندقية:**¹

يخضع الشروع في استغلال المؤسسة الفندقية الى الحصول على رخصة من خلال النقاط التالية:

- ✓ يسلم الوزير المكلف بالسياحة رخص استغلال المؤسسات الفندقية ذات نجمتين (02) الى خمس نجوم (05).
- ✓ اما الرخص التي تخص الاصناف الاخرى من المؤسسات الفندقية فيسلمها المدير الولائي، او المفتش الولائي، المكلف بالسياحة بتفويض من الوزير المكلف بالسياحة.

1- يوجه طلب استغلال مؤسسة فندقية في ثلاث (03) نسخ الى السلطات المعنية:

- اذا تقدم بالطلب شخص طبيعي فانه يجب ان يبين الحالة المدنية والوظيفة ومقر سكن صاحب الطلب، وكذا عنوان مقر المؤسسة الفندقية.
- اذا تقدم بالطلب شخص معنوي فانه يجب ان يتضمن اسم الشركة والطبيعة القانونية وقيمة الرأسمال وتوزيعه وعنوان الشركة وكذا الحالة المدنية للممثل او الممثلين القانونيين المؤهلين لتقديم الطلب وعنوانهم.

يجب ان يرفق طلب الرخصة بالوثائق التالية:²

➤ بالنسبة للأشخاص الطبيعيين:

- مستخرج من شهادة ميلاد الطالب (وشهادة ميلاد المسير عند الاقتضاء) مستخرج من صحيفة السوابق القضائية (البطاقة رقم 3) لا يتجاوز تاريخ إصدارها 03 أشهر؛

¹مرسوم التنفيذي رقم 2000-46 ، المواد 14-15-16، ص 5

²مرسوم التنفيذي رقم 2000-46 ، المادة 17، ص 5-6

- عندما يكون طلب الرخصة من اشخاص من جنسية اجنبية فانه يجب ان يقدموا شهادة سوابق قضائية صادرة عن السلطات القضائية لبلدهم الاصلي لا يتجاوز تاريخ اصدارها 03 اشهر؛
- نسخة مطابقة لسند ملكية المؤسسة الفندقية او نسخة مصادق عليها مطابقة لعقد الايجار او التسيير؛
- محضر معاينة يعده المحضر القضائي يبين مقاسات المؤسسة الفندقية ووضعتها؛
- نسخة من رخصة البناء او التهيئة التي يسلمها الوزير المكلف بالسياحة؛
- نسخة من قرار تصنيف المؤسسة الفندقية عند الاقتضاء؛
- شهادة تأمين من العواقب المالية على المسؤولية المدنية والمهنية؛
- اثبات ان الطالب او الشخص المستفيد من المساهمة المستمرة والفعلية تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة؛
- تعهد موثق بأن يجعل زبونه يحترمون القيم والآداب العامة؛
- تقرير تقديري عن النشاط.
- بالنسبة للأشخاص المعنويين :
- القانون الاساسي للشخص المعنوي.
- نسخة من المداولة التي عين خلالها الرئيس والمدير العام او المسير، الا اذا كان هؤلاء معينين بموجب القانون الاساسي، وكذا شهادة ميلاد كل منهم.
- إثبات استيفاء المدير العام او المسير القانوني شروط التأهيل .
- في حالة استفائهما هذه الشروط يجب على الشخص المعنوي يجب ان يستفيد من المساهمة الدائمة والفعلية لشخص طبيعي تتوفر فيه الشروط .
- شهادة تأمين من العواقب المالية على المسؤولية المدنية والمهنية .
- تعهد موثق بأن يجعل زبونه يحترمون القيم والآداب العامة.
- تقرير تقديري عن النشاط.
- تؤهل السلطات في اطار طلب دراسة الرخصة ، استشارة أجهزة الأمن في الدولة ، كما يمكننا استشارة الإدارات والمؤسسات الأخرى التابعة للدولة اذا رأت ضرورة ذلك .
- يتعين على السلطات المنصوص أعلاه أن ترد على طلب الرخصة في أجل لا يتعدى ثلاثين (30) يوما ابتداء من تاريخ استلامه.

- كما يمكن أن يرفض طلب الرخصة لاسيما ، اذا لم تتوفر الشروط الضرورية لمنحها ، إذا كانت نتائج مصالح الأمن سلبية أو في حالة عدم وجود اعتراض من إدارة أو مؤسسة في الدولة ، إذا كان صاحب الطلب قد تعرض من قبل لغلط النهائي لمؤسسته .
- يجب أن يكون قرار الرفض مسببا ويبلغ إلى طلب الرخصة برسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام.
- يمكن ايضا لطالب الرخصة في حالة رفض طلبه أن يرفع طعنا كتابيا إلى الوزير المكلف بالسياحة، من أجل إما لتقديم معلومات جديدة أو تبريرات لتأييد طلبه، وإما للحصول على استكمال دراسته ،غير ذلك أنه يجب أن يصل طلب الطعن إلى الوزير المكلف بالسياحة في أجل شهر ابتداء من تاريخ تبليغ قرار الرفض.¹

الفرع الثاني: خريطة المؤسسات الفندقية في الجزائر

أولا- مسحة لأهم المشاريع الاستثمارية الفندقية في الجزائر:

¹مرسوم التنفيذي رقم 46-2000 ، المواد 18-19-20-21-22،ص 6

جدول (1-6): ملخص مشاريع الاستثمار السياحي (الفنادق) في الجزائر من سنة 2002 حتى سنة 2021.

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
مشاريع في طور الانجاز																				
عدد المشاريع	388	257	288	270	353	287	299	321	329	344	405	382	385	504	584	764	799	889	804	807
عدد الاسرة	35 748	26201	27 292	25372	35107	26752	28237	34931	35861	38731	49561	54311	54884	69138	76670	101772	100866	118254	99567	104238
مناصب العمل	13935	10017	9325	8009	13715	9664	10845	13424	12517	16866	23426	23648	25526	28835	32592	44840	41879	46982	40117	40859
المشاريع المتوقفة																				
عدد المشاريع	279	179	196	255	255	265	217	153	121	130	122	102	104	101	119	147	181	239	308	308
عدد الاسرة	18074	14911	15370	19915	22740	22466	19231	15877	13179	20088	12631	8345	9123	8591	13397	16985	19745	27816	37002	37100
مناصب العمل	7501	4606	4920	6047	7021	6710	5529	5913	5180	5672	5962	3092	3797	3732	5003	6978	8535	10988	15717	15792
مشاريع غير منطلقة																				
عدد المشاريع									124	161	130	89	296	607	763	928	1163	1220	1380	1455
عدد الاسرة									7766	16516	15456	10047	33860	78831	104979	129641	162774	163750	182500	188827
مناصب العمل									3615	7842	6976	4320	13006	29074	39502	47812	61629	63381	71039	73576
المشاريع المنحزة																				
عدد المشاريع				4	4	4	14	11	23	67	56	38	76	58	106	107	67	107	87	85
عدد الاسرة				312	281	219	729	607	1610	6421	4699	2626	6377	4241	9843	10162	5773	7984	5825	5633
مناصب العمل				53	62	45	228	278	914	2415	2013	988	2971	1951	5049	4476	2447	3575	2403	2359

المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على وثائق مقدمة من طرف وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه مايلي:

● **مجموع المشاريع المعتمدة من قبل وزارة السياحة:** قفزت من 667 فندق من مختلف الأصناف سنة 2002 إلى 2655 فندق سنة 2021، ما يعادل زيادة بـ 74.87%، بحيث قدرت ارتفعت طاقة الايواء لهذا القطاع بنسبة 83.97% خلال نفس الفترة، وهو بدوره الأمر الذي أثر على ارتفاع جاذبية هذا القطاع للعمالة والتي بلغت 83.83% (21 436 منصب شغل سنة 2002 إلى 132 586 منصب شغل سنة 2021)، وهو يؤكد اهتمام الجزائر بهذه الصناعة من خلال سعيها إلى تطوير وزيادة عدد الفنادق التي تعتبر ركن أساسي لنهوض بالقطاع السياحي بالجزائر؛

● **بلغ عدد المشاريع في طور الانجاز** 807 فندق سنة 2021 بطاقة إيواء تقدر بـ 104238 سرير، وقدرة تشغيلية تبلغ 40859 منصب عمل، بما يعادل نسب النمو 51.92%، 65.7%، 25.82% على التوالي بالنسبة لسنة المرجعية (2002)؛

● **على الرغم من الإنجازات المحققة من طرف الحكومة الجزائرية وسعيها إلى تطوير قطاع الفندقية، إلا أن عدد المشاريع المتوقفة بلغت 279 فندق سنة 2002، لتصل إلى 308 فندق سنة 2021 لأسباب متعددة منها:**

- بطء الاجراءات التنظيمية المتعلقة بتوفر المساحات العقارية المخصصة لإنجاز المشاريع؛
- غياب السيطرة على المشاريع؛
- عراقيل نزع الملكية، تقلب أسعار الصرف بالنسبة للمشاريع التي تكون بشراكة أو ملكية اجنبية؛
- نقص مكاتب الدراسات المتخصصة، إضافة إلى النقص المسجل من حيث جدوى المشاريع؛
- دخول أشخاص غير جادين في مجال الاستثمار، عدم احترام رخص البناء والقوانين التي نص عليها المشرع الجزائري وغيرها... الخ.

● **بلغ اجمالي عدد المشاريع الغير المنطلقة** 133 فندق سنة 2009، ليصل إلى 1455 فندق سنة 2021، ويمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على ذلك في:

- تأثير البيروقراطية الإدارية والمعالجة المتكررة للملفات والرخص المتعلقة بمعالجة ملفات الاستثمار ومدى تعطيلها لعمليات الشروع في البناء والاستغلال؛
- اللجان التي تنتقل بينها الملفات و منها لجنة الرخصة والامتياز والمطابقة ورخصة الاستغلال وغيرها والتي تتعطل في كل مرة بتغيير المسؤولين وتغيير القرارات؛

- اشكالية معالجة القروض البنكية تعتبر من أهم الاسباب التي تقف امام الانطلاق الفعلي للمشروع، حيث يجب توفير لامركزية لمعالجة الملفات الموجهة للبنوك للحصول على قرض؛

وكل هذا أدى إلى انتهاج الجزائر لخطة "الانعاش الصناعي" التي تسعى إلى وضع حد لهاته الانتهاكات ورفع القيود عن المشاريع غير منطلقة؛

● مشاريع تم إنجازها: سنة 2005 عرفت انجاز 4 فنادق جاهزة لاستقبال السياح وتقديم مختلف الخدمات بسعة 312 سرير و 53 منصب عمل لتعرف بعدها نموا وتطورا وصل الى انجاز 85 فندق خلال سنة 2021 تحتوي هذه الاخير على قدرة استيعاب قدرها 5633 سرير ووفرت 2359 منصب عمل، وذلك بفرق 81 فندق وبنسبة 95.29%، وهذا مع يعكس سعي الجزائر الى النهوض بالقطاع الفندقي وترقية الصناعة السياحية.

● ثانيا - الطاقة الفندقية: نقصد بالطاقة الفندقية الوحدات الفندقية وكل المؤسسات المعدة لاستقبال السياح الوافدين إلى الدولة المضييفة، وتتمثل هذه الطاقة في الجزائر للسنوات 2017-2018 فيما يلي:

الجدول رقم (1-7): توزيع سعة الفنادق و المؤسسات المماثلة لها حسب الفئة لسنة 2017-2020

2020		2019		2018		2017		التصنيف	الفئة
عدد الاسرة	عدد الفنادق		السنة						
7345	15	7234	14	6734	13	6734	13	خمس نجوم	الفنادق
6824	35	6161	29	4746	24	4508	23	اربع نجوم	
6861	69	6427	65	5886	62	5678	59	ثلاث نجوم	
5995	64	5381	55	5185	52	4565	48	نجمتين	
12724	185	12612	182	11648	162	11335	159	نجمة	
12724	185	12612	173	8590	162	8533	160	غير مصنف	
384	02	384	02	384	02	384	02	نجمتين	اقامات سياحية
313	01	313	01	313	01	313	01	نجمة	
93	02	93	02	93	02	93	02	نجمتين	موتيل "نزل" طريق
86	03	86	03	86	03	86	03	نجمة	
16	01	16	01	16	01	16	01	نجمتين	نزل ريفي
20	01	20	01	20	01	20	01	نجمة	
205	10	205	10	205	10	205	10		بيت الشباب
274	01	274	01	274	01	274	01	ثلاث نجوم	قرية عطل
426	10	426	10	426	10	426	10		اقامات

170	06	170	06	170	06	170	06	نزل جبلي
9984	207	9984	207	9786	204	9381	196	هياكل أخرى موجهة للفندقة
66438	664	66434	655	64727	649	59713	601	مؤسسات فندقية في طور التصنيف
130882	1461	128832	1417	119289	1365	112434	1296	المجموع الكلي

المصدر :

- وزارة التهيئة العمرانية و السياحة و الصناعة التقليدية، الديوان الوطني للإحصائيات، رقم 49، نشرة 2021، ص 48 .
- وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي، مديرية مخطط الجودة السياحية و الضبط، احصائيات السياحة والصناعة التقليدية لسنة 2020، جانفي 2021.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن عدد الفنادق المصنفة و غير مصنفة زاد بنسب متفاوتة خلال سنة 2020 مقارنة بسنوات الفارطة (2017-2018-2019)، ونفس الشيء بالنسبة للهياكل الأخرى الموجهة للفندقة والمؤسسات الفندقية التي هي في طور التصنيف، اما الفئات الاخرى المتبقية لم نلاحظ أي زيادة ما يدل على تباطؤ الواضح في انشاء المشاريع الفندقية وتسريع وتيرة إنجازها.

فحسب تقرير تنافسية السياحة والسفر أن الجزائر تصنف في المرتبة 116 عالميا في قطاع السياحة والأسفار من أصل 140 بلدا شمله هذا التقرير، والمركز 136 بالنسبة للبنية التحتية للخدمات السياحية، تبين الإحصائيات أن الجزائر من أكثر الدول انغلاقا، ومن أكثر البلدان ضعفا في توفير الخدمات الفندقية والسياحية¹.

¹ Uppink Calderwood, L., & Soshkin, M, The Travel & Tourism Competitiveness Report2019. Geneva: World economic forum ,2019.

المبحث الثالث: الحوكمة الفندقية والاداء الفندقية

تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية كألية أو كأسلوب يساهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة واستمراريتها ورفع اداءها وخدمة كل من له مصلحة فيها (اصحاب المصالح) بكل شفافية ونزاهة، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث الذي سيتناول ماهية الحوكمة الفندقية، المؤسسات الفندقية بشكل عام، وسبل تقييم أداء المؤسسات الفندقية.

المطلب الاول: مدخل إلى الحوكمة الفندقية

الفرع الأول: مفاهيم حول الحوكمة الفندقية

أولاً- تعريف حوكمة الفندقية:

عرفت الحوكمة الفندقية بأنها الأسلوب الذي يتم بمقتضاه تسيير الإدارة الفندقية والتحكم في قراراتها وتوجهاتها بما يعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المختلفة وتوفير الإطار الجيد لعملها في مناخ يتمتع بالشفافية؛ مما يساعدها على تحديد الأهداف الأساسية وتنفيذها وتحقيق أفضل مركز والعمل على خلق ميزة تنافسية وجودة خدماتها سواء المالية أو الاقتصادية للفنادق ككل¹.

حيث إن نجاح الفندق كمؤسسة وكمشروع اقتصادي واجتماعي يتوقف على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وفي اختيار العاملين ومدى كفاءتهم للعمل في هذا المجال، فالفنادق تعتمد على ما لديها من أيدي عاملة ماهرة وكفاءة وخبرة وممارسة لتسيير خططها التشغيلية، مما يكسبها ميزة تنافسية جديدة خاصة في ظل عصر المعلوماتية والعمولة².

كما سبق يتبين أن الحوكمة الفندقية هي القوانين والانظمة و اللوائح التي توجه المؤسسة الفندقية للقيام بعملها ومهامها، مما يساهم في تحقيق أهدافها ، واستدامتها والجودة والتميز والشفافية والنزاهة والأداء الفعال بما يخدم مصالح جميع الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

¹ خليل وارد، وعطا الله العثماني، وعبد الفتاح محمد، الحوكمة المؤسسية مدخل مكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية، القاهرة، مصر، 2008، ص11.

² خضر أحمد علي ، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي؛ الإسكندرية، مصر، 2012 ، ص45.

ثانيا- مبادئ الحوكمة الفندقية في المؤسسات الفندقية¹:

هناك مجموعة من المبادئ لنظام الحوكمة في المؤسسات الفندقية، وهي:

- ✓ **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** وذلك بتبيين حقوق المساهمين وضمانها وتحديد وظائف أصحاب المصالح بغرض استدامة الأعمال ورفع كفاءة الفنادق، وبنبغي تسهيل ممارسة حقوق المساهمين كتأمين أساليب ملكية التسجيل ونقل أو تحويل الأسهم، والحصول على المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة.
- ✓ **المعاملة العادلة والمتكافئة لحملة الأسهم:** ينبغي ضمان معاملة عادلة لجميع المساهمين في الفنادق، بما في ذلك الأقليات والأجانب وحملة الأسهم، والحصول على سبل انصاف فعالة تضمن عدم انتهاك حقوقهم.
- ✓ **دور أصحاب المصالح:** وذلك بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يوضحها القانون، وأن تعمل على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وأصحاب المصالح خلق فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية متينة.
- ✓ **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الفندق من بينها الوضعية المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.
- ✓ **مسئوليات مجلس الإدارة:** وذلك بالتكفل بإتاحة الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسة كذلك المتابعة الفعلية للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تتم مساءلته من قبل المؤسسة والمساهمين.
- ✓ **ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات:** ينص هذا المبدأ على توفير الأساس اللازمة لتفعيل الحوكمة الفندقية من أجل رفع مستوى الشفافية، والعمل على توافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانون بتحديد مسؤوليات الهيئات المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

ثالثا- الاطراف المعنية بالحوكمة الفندقية في المؤسسات الفندقية:

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة الفندقية وتحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح

¹حسن عادل علي ، نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات تفعيل جودة أداء واستقلالية المراجعين بالتطبيق على قطاع الفنادق، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 20، العدد1، 2016، ص 1191.

- سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2010،ص34.

المؤسسة أو فشلها وهي¹:

- ✓ الإدارة: هي المسئولة عن إدارة الفندق وعن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، وبالأساس فإن الفندق يعتمد عليها وعلى مدى كفاءتها.
- ✓ المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للفندق عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم.
- ✓ مجلس الإدارة: هم من يمثلون المساهمين، ويقوم بدوره باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للأعمال والرقابة على أدايتهم، ويقوم برسم السياسات العامة للفندق وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- ✓ المستفيدون: هم من لديهم مصالح داخل الفندق فالمؤسسة الفندقية كغيرها من المؤسسات لديها تفاعل مع مجموعة من الأطراف التي تعمل معها، فبتطبيق الحوكمة الفندقية تساعد على وصف وتوزيع الحقوق والواجبات بينها.

الفرع الثاني: دور حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية :

- تعد الحوكمة من المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني من خلال مجموعة من المؤشرات، ويمكن تلخيص دور تطبيق الحوكمة على المؤسسات الفندقية في مايلي²:
- الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها المؤسسة الفندقية، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات؛
 - تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الفنادق؛

¹ هتوف أحمد عبد الرازق، أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي حول الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2012، ص 10.

- الطائي، منى حيدر عيد الجبار، الحكمانية في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق، المؤتمر السنوي حول الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2012، ص 21.

- سرحان نائل موسى محمود، مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء، الاردن، 2011، ص 131.

² UNITED NATION , Economic and social commission for Asia and Pacific, Asia social science, Vol.10, No.12,2014 , p12.

- حسن عادل علي، نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات تفعيل جودة أداء واستقلالية المراجعين بالتطبيق على قطاع الفنادق، مرجع سابق، ص 1218.

- إسماعيل عمار فتحي موسى، معوقات تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة المصري مدخل القياس المقارن، المؤتمر الدولي تطوير السياحة والفندقة في الوطن العربي، القاهرة، مصر، 2012، ص 251.

- تعمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الفندق وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين؛
- توفير الحماية الكافية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم التي لها علاقة بالفندق؛
- رفع مستويات أداء الفنادق وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم؛
- تعد الحوكمة الفندقية عنصرا مهما في زيادة فعالية الفنادق، وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة وتشجيع الاستخدام الأمثل لمواردها .

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسات الفندقية

الفرع الأول: تعريف الاداء الفندقية

الاداء بصفة أكثر شمولاً هو مدى قدرة المؤسسة كاملة على استغلال مواردها بفعالية وكفاءة بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهذا من خلال تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

أولاً- مفهوم الاداء الفندقية:

يعرف على انه المخرجات أو النتائج التي تسعى الوظائف الادارية في الفندق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وتشير المخرجات أو النتائج الى مدى نجاح أو فشل الوظائف الادارية في تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها".¹ أي هو حصيلة تفاعل عنصرين أساسين تتمثلان في الطريقة في استعمال موارد المؤسسة (الكفاءة)، و النتائج والأهداف المحققة (الفعالية).

ثانياً- خصوصية الاداء الفندقية:

يمثل الاداء الفندقية النتائج أو المخرجات المراد تحقيقها من خلال المرور بسلسلة من العمليات، ترجع خصوصية الاداء في قطاع الفنادق الى خصوصية تلك العمليات المترابطة والمعقدة حيث تتألف من عمليات الدعم الرئيسية والعمليات الفرعية، التي تحدث بالتزامن مع فترات وصول واقامة ومغادرة النزيل والتي تتضمن سلسلة من الخدمات

¹ محمد ابراهيم، احمدان الزواهره، اثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه التسويقي على الاداء الفندقية، رسالة ماجستير قسم ادارة أعمال، عمان، الاردن، 2012، ص

يكون محورها العنصر البشري، اما جودتها فيحددها النزول من خلال ما يشعر به من رضا.¹ اي تمر مراحل قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الاداء في المؤسسات الفندقية

تتميز معايير والمؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء في المؤسسة الفندقية بمجموعة من الخصائص وهي:²

- **المقارنة:** من الأولويات والمهام الرئيسية للإدارة الفندقية هي الوقوف على المستوى التوظيفي للفندق فصليا، ومقارنة المستوى التوظيفي الفصلي بما هو مخطط له مسبقا، وتعمل هذي المقارنة على توجيه الإدارة الفندقية نحو اتخاذ القرارات التصحيحية السريعة أو وضع الاستراتيجية التوظيفية للفندق، ومن اول المقارنات وأهمها التي تقوم بها الإدارة هو الوقوف على النسب الربحية المتحققة فعلا مع ما هو مخطط ، فالإيراد الفصلي يقارن بالإيراد السنوي للفندق وطبقا لذلك يكون التأكد من سير الإيراد الفعلي مع المخطط أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في الوقت الملائم.

الموسمية: تأثر الموسمية في النشاط الفندقي، وذلك من خلاله موسم الذروة وموسم الكساد:

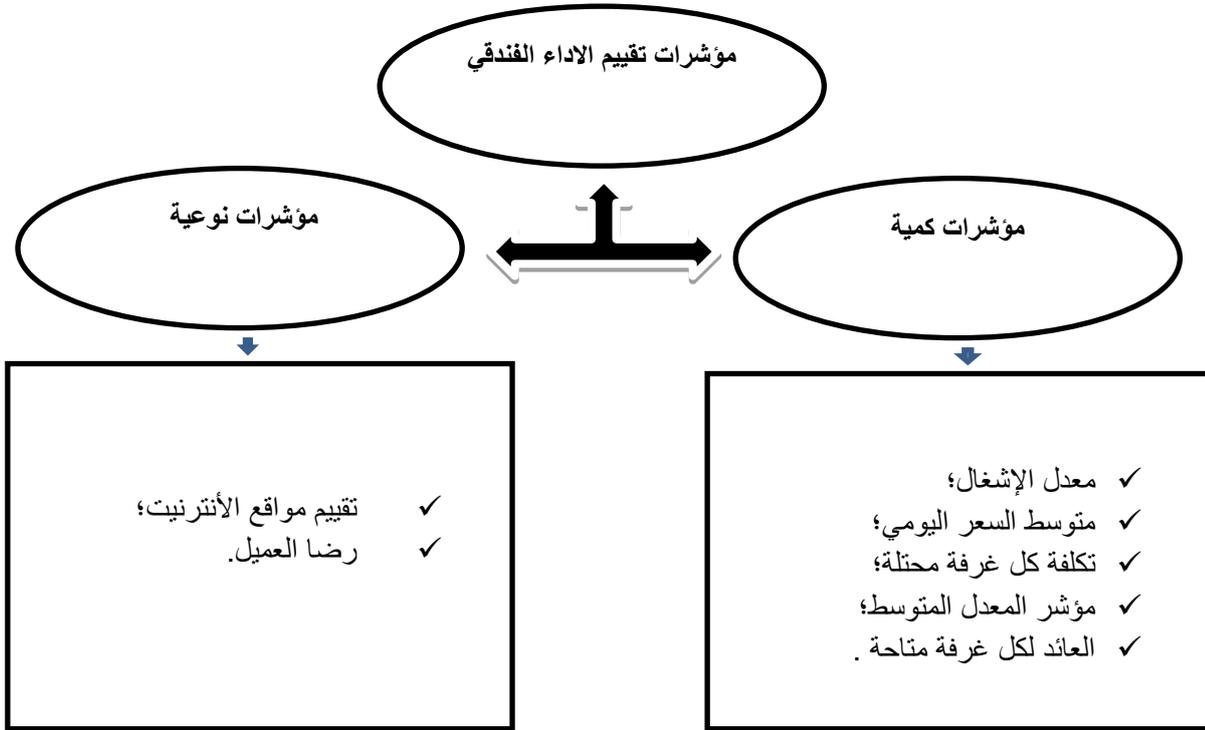
- لسنة واحدة أو لمدة عمر المشروع كاملة؛
- مقارنة ما بين تدفق موسم الذروة وتدفق موسم الكساد مثلا.

تنقسم مؤشرات تقييم الاداء الفندقي الى مجموعتين كالآتي:

¹Kosa, L. K ,KEY PERFORMANCE INDICATORS N THE HOTEL INDUSTRY ,QUALITY AS A BASIS FOR TOURISM DESTINATION COMPETITIVENESS , 2016 , P02.

²محمد، دياب، عبد الجبار الموسوي صفاء، وخليل شمطو سمير، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الايام للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2015 ، ص 129-130.

الشكل رقم (1-12): مؤشرات تقييم الاداء الفندقية



المصدر: من اعداد الباحثة

أولاً- المؤشرات الكمية:

نلخص اهمها فيما يلي:

1- معدل الإشغال Occupancy: ابسط وأكثر مقياس الاداء استخداما في مجال صناعة الفنادق يقاس كنسبة من الغرف المتاحة التي يتم شغلها خلال فترة زمنية محددة¹.

يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإشغال} = \frac{\text{الغرف المشغولة}}{\text{الغرف المتاحة}}$$

2- متوسط السعر اليومي ADR - Average Daily Rate: هو مقياس بسيط يستخدم لحساب متوسط السعر لكل غرفة مشغولة يمكن ان القول انه مقياس جيد لتحليل اداء الفنادق، لكن غير موضوعي لحد ما كونه لا يأخذ بعين الاعتبار الغرف الفارغة، لذلك قد يكون غير معبر تماما عن الاداء العام¹.

¹ كرم عبد الرحمن عبد الكريم، نسبة الانشغال الفندقية مع التطبيق على صناعة الفنادق العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، 2013، ص 35.

يحسب من خلال العلاقة التالية:

متوسط السعر اليومي = اجمالي ايرادات الغرف / اجمالي الغرف المشغولة.

3- تكلفة كل غرفة المحتملة: CPOR – Cost Per Occupied Room تكلفة كل غرفة محتملة تساعد على تحديد مدى كفاءة الممتلكات الخاصة بالفندق، ويمنح CPOR القدرة على رؤية مدى ربحية كل غرفة مع الاخذ بعين الاعتبار مختلف التكاليف سواء متغيرة او ثابتة.²

يحسب من خلال العلاقة التالية:

تكلفة كل غرفة المحتملة = اجمالي الربح التشغيلي / اجمالي الغرف المتاحة .

الربح التشغيلي الاجمالي = صافي المبيعات - تكلفة السلع المباعة - مصروفات التشغيل.

مصروفات التشغيل = البيع + المصاريف العامة + المصاريف الادارية.

4- مؤشر المعدل المتوسط Average Rate Index - ARI: يستخدم هذا المقياس متوسط السعر اليومي (ADR) لفترة معينة ويقارنه بالسعر اليومي للمجموعة التنافسية خلال الفترة نفسها. يتطلب هذا المؤشر اجراء بعض الابحاث التسويقية مسبقا، لحساب (ADR) للمجموعة التنافسية خلال نفس الفترة. بعد تحديد البيانات و حساب (ARI)، يحرص ما بين 0 و 1 ، كما يمكن ان يكون اكبر من 1 مما يعني ان متوسط السعر اليومي للفندق أعلى من المنافسين، والعكس صحيح.³

يحسب من خلال العلاقة التالية:

مؤشر المعدل المتوسط = ADR للفندق / ADR لمجموعة المنافسين.

¹gormley, p, 6 KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR HOTELS: <https://myplaceconnect.com/key-performance-indicators-for-hotels/>, (2022/ 05/ 02).

²HOTELS PERFORMANCE MANAGEMENT: <http://www.kpsuite.com/en/kpsuiteplatform/hotels-performance-management/>, (2022, 06 /03)

³ Gaggioli, A. , cloudbeds , Hotel Key Performance Indicators , <https://www.cloudbeds.com/articles/hotelkey-performance-indicators-2018/>, (2022/ 06/ 03).

5-العائد لكل غرفة متاحة Revenue Per Available Room –RevPAR : يوصف بالمؤشر النموذجي لقياس أداء الفنادق يشبه متوسط السعر اليومي ولكن يقوم بتضمين الغرف الفارغة في الحساب، يقدم رؤية جيدة حول مدى جودة عمل الفندق ويخبر بمدى قدرته على ملء الغرف المتاحة بسعر متوسط¹.

يحسب بالعلاقة التالية:

العائد لكل غرفة متاحة = اجمالي ايرادات الغرف / اجمالي الغرف المتاحة.

أو

العائد لكل غرفة متاحة = ADR * نسبة الإشغال.

ثانيا- المؤشرات النوعية: تتمثل في :

1- تقييم مواقع الانترنت: تتيح مواقع الانترنت للتعرف على الفندق ومزاياه كما تعطي فرصة للزبائن من اجل اعطاء آرائهم حوله ، يتم تقييم ادائه من خلال مجموعة من المعايير والمزايا التي يتمتع بها الموقع الالكتروني منها : الوفاء التخصص الاستجابة، الاحتفاظ بالعملاء وغيرها من المتغيرات².

2- رضا العملاء: يرتبط رضا العميل بمدى ملائمة العوامل المحيطة بتقديم الخدمة لتوقعاته والعلاقة التفاعلية الايجابية المباشرة بينه و بين مقدمها من خلال زيادة الاستجابة والقدرة على خلق القيمة المضافة، يميلون العملاء إلى مقارنة توقعاتهم حول أداء الخدمة الفعلية لتوقعاتهم قبل الشراء أو الاستهلاك فعند تجاوز أداء الخدمة توقعات العميل يزيد ذلك من الرضا بصورة مباشرة ، وعلى عكس ذلك تثير الثقة السلبية عدم الرضا لديه. زيادة على ذلك فالوصول إلى مستوى من العملاء والمحافظة عليه يخلف الولاء والوفاء، فالعملاء لا يستهلكون الخدمة مرة أخرى فحسب بل يروجون للفنادق كما أنهم يغفلون عن بعض الإخفاقات المستقبلية. حيث تستخدم استطلاعات آراء الضيوف ما بعد الإقامة لتحديد مدى رضا الضيوف على الخدمة من خلال مجموعة من الأسئلة لتتبع متطلبات الضيوف بمرور الوقت. كما يساعد استطلاع آراء الضيوف بانتظام ومتابعة ردودهم على تحديد ما يقام به بشكل جيد وما يجب العمل على تحسينه. ويساعد أيضاً على تحديد مركز المشكل قبل أن تخرج عن نطاق السيطرة. كما

¹ Santoro, G, Evaluating performance in the hotel industry, An empirical Journal of Investment and Management 4 (1), 2014, p03.

² الطيب مصطفى، مدخل تسويقي لتحليل وتقييم مواقع الويب - استخدام نموذج التحليل الهرمي لتقييم مواقع الفنادق ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 16، 2016، ص06.

يمكن طرح أيضاً طرح أسئلة مفتوحة تسمح للضيوف بالتعبير عن آرائهم. كما يجب ايضا تتبع التعليقات المتكررة التي أدلى بها الضيوف¹.

المطلب الثالث: الخدمة الفندقية

الفرع الاول: مفاهيم حول الخدمة الفندقية

أولاً- مفهوم الخدمة:

يعرف (kotler) الخدمة الفندقية على أنها: "أي فعل أو إنجاز مقدم من الفندق إلى الزبون ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك اي شيء ما، وانتاجه قد يكون أو قد لا يكون متصلا بشيء مادي."²

كما تعرف أنها: "مزيج من العناصر المادية مثل الطعام والشراب والعناصر غير مادية، مثل الجو العام للفندق، الراحة والمتعة والامان"³.

اي انها بصفة شاملة : "اي خدمة غير مادية (غير ملموسة) ،تقدم من قبل الفندق للزبون سواء شرب ، اكل او خدمات خاصة توفر للزبون الامان والرضى والراحة.

كما تتميز الخدمة الفندقية بمجموعة من الخصائص : نلخصها كما يلي:

الجدول رقم (1-8): خصائص الخدمة الفندقية.

خصائص الخدمة الفندقية	
اللاملموسية	- غير مادية (لا يمكن لمسها)؛ - عملية تسويقها واقناع الزبون بها غير سهلة (تختلف باختلاف القناعات والتكوين النفسي الزبون).
التلازمة	- وجود مقدم والمستفيد للخدمة في ان واحد عند انتاج

¹ Mohinder Chand , (2010) The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry , The International Journal of Human Resource Management , n 21 (4) ,2010, P03.

² اري محمد علي، دلمان خوشفي ، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية للآراء المديرين لعينة من فنادق اربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك واربيل، مجلة الابتكار والتسويق، 2017، ص 17.

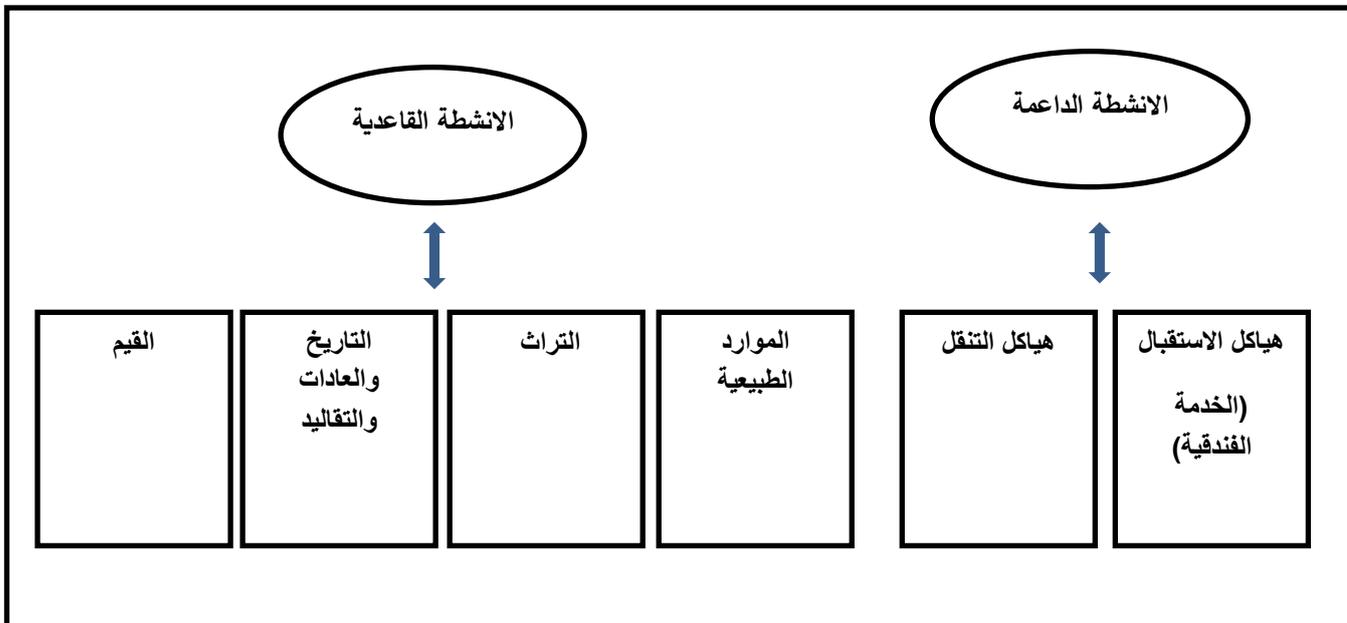
³ قادري محمد ، الغاني مرابطي ، النشاط الترويجي وجودة الخدمات الفندقية في الاقطار العربية بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة حسن العصرية،2016،ص 50.

<p>وتقديم الخدمة ؛ - تواجد الطرفين يؤثر على جودة الخدمة ورضى الزبون.</p>	
<p>- الخدمة الفندقية قصيرة المدة (يخسر الفندق الكثير يوميا عند عدم قدوم النزلاء الى الغرف التي اعدت حسب طلبهم).</p>	<p>سرعة التلاشي وقابلية تلف</p>
<p>- تختلف جودة الخدمة وتمطيتها مع مرور الوقت، باختلاف مقدم الخدمة وحالته الجسدية والنفسية (التعب والارهاق).</p>	<p>عدم التجانس</p>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على : بوديسة مجّد، تأثير جودة الخدمة الفندقية في السياحة دراسة مقارنة الجزائر- تونس، جامعة الجزائر، 2015، ص 155، قادري مجّد ، الغاني مرابطي، النشاط الترويجي وجودة الخدمات الفندقية في الاقطار العربية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 51، كوشي خديجة، محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في تحديد جودة الزبائن، حالة مؤسسة فندقية بالجزائر، 2017، ص ص 8-9.

كما تلعب الخدمة الفندقية دور فعال في تفعيل السياحة وتندرج ضمن النشاطات الداعمة لها وهي كالتالي:

الشكل رقم (1-13): موقع الخدمة الفندقية في النشاط السياحي.



المصدر: Botti, L.Peypoch, N.Solona drasana B, Ingénierie du tourisme ,1ère Ed , De boeck, 2008, p50:

الفرع الثاني: جودة الخدمة الفندقية.

1- مفهوم جودة الخدمة الفندقية :

عرفت جودة الخدمة الفندقية من وجهة النظر الداخلية على انها أساس الالتزام بالموصفات التي تم تصميم الخدمة السياحية وفقها وبأنها تعبر عن وجهة نظر الإدارة لمفهوم هذه الاخيرة، فيما وجهة النظر الخارجية فهي تعبر عن موقف الزبائن وآرائهم حول ما تقدمه لهم الفنادق من خدمات¹، كما عرفت ايضا جودة الخدمات الفندقية على انها مجموعة من الخصائص و المواصفات والمنافع القيمة التي تتميز بها الخدمة، بحيث تكون لها القدرة على تلبية احتياجات الزبائن الانية والمستقبلية ، بسعر مناسب لتحقيق رضا الزبون واسعاده ، ويتم ذلك من خلال مقاييس معدة مسبقا لتقييم الخدمة وتميزها.²

من خلال ما سبق، نجد انه من الصعب حصر جودة الخدمات الفندقية في تعريف وزاوية واحدة، فالتطلع إلى جودة الخدمة الفندقية يجب ان يكون شاملا ويلبي مطالب الزبائن ومختلف الأفراد الآخرين، ولذلك لا بد من تحديد الزبائن على اختلاف أشكالهم واذواقهم واعتقاداتهم، ثم التعرف على وجهة نظرهم حول حسن الخدمة المقدمة لهم، ومن الأمور التي ينتظرها الزبون بخصوص جودة الخدمة التي يطلبها هي سهولة الحصول على الخدمة التي تمتاز بأكثر جودة ممكنة وبأقل وقت ممكن، وبسعر مناسب.

2- ابعاد تقييم جودة الخدمات الفندقية : حتى تتمكن الفنادق من تقييم جودة خدماتها، فإنه يتعين عليها التعرف على ابعاد التقييم، والتي حددها مجموعة من الباحثين نذكر منها³:

➤ **الاعتمادية:** أي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات الفندقية بدرجة عالية من الدقة والصحة، الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة، تقديم الخدمة بشكل صحيح، وتقديم معلومات دقيقة وصحيحة.

➤ **مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمات الفندقية:** توفر الخدمة في الوقت والمكان المناسب، الذي يرغبه الزبون، وسهولة الوصول إلى متلقيها.

¹ Krajewski , leej et larry, Operation Management, Ritzman, 2000, p 88

² فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، سكيكدة، 2009 ، ص 256

³ - بتصرف من محمد عباس ديوب، هنادي عطية، إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية 15 ومشفى الباسل بطرطوس، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، سوريا، 2005، ص ص 124- 125.
- بتصرف من عبد العزيز بن حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العملي، وزارة الصحة، الرياض، 2005 ، ص 39.

- بتصرف من حنان الأحمد، تحسين الجودة : المفهوم والتطبيق في المنظمات الصحية، دورية الإدارة العامة، مركز البحوث 17 بمعهد الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثاني، الرياض، أكتوبر 2000 ،ص 117.

- الأمان: الشعور بالثقة والأمان في الخدمة المقدمة وبمن يقدمها، وكذلك الشعور بالأمان في التعامل.
- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون: مدى امكانية و قدرة مقدم الخدمة على فهم احتياجات العميل وتوفير الرعاية والعناية له.
- الاستجابة: مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للزبائن عند احتياجهم لها. السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة، الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن، الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي.
- الكفاءة: أي كفاءة القائمين على أداء الخدمة من حيث المعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء الخدمة بشكل متكامل.
- الجوانب الملموسة: كثيرا ما يتم تقييم الخدمة بناء على التسهيلات المادية جاذبية المظهر الخارجي للمؤسسة، التصميم الداخلي للمؤسسة، حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة، المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.
- التواصل: أي توفير قنوات اتصال تمكن تزويد الزبائن بالمعلومات بمختلف اللغات ، وتقديم الاجابات والتوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.
- اللباقة: أي تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق وبروح الصداقة، فهم ومعرفة احتياجات الزبائن، ملائمة ساعات العمل، وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمام الإدارة العليا، الاحترام واللطف في التعامل مع الزبائن، وتقدير ظروف الزبون والتعاطف معه.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليل المباحث الثلاثة للإطار النظري للدراسة توصلنا الى ان حوكمة الشركات هي مجموعة من المبادئ والمحددات الداخلية والخارجية والأطر التنظيمية والقانونية التي تعمل في مجموعها على تنظيم عمل الشركات وممارساتها حيث تخضعها للرقابة على أداءها من اجل حماية اصحاب المصالح فيها، بحيث تقوم هذه الاخيرة على مجموعة من النظريات أهمها: نظرية الوكالة ، نظرية تكاليف الصفقات ،نظرية التجذر، ونظرية حقوق الملكية، تسعى في مجملها الى التطبيق السليم لحوكمة الشركات.

كما ان اهمية حوكمة الشركات أدت إلى تزايد الاهتمام بمفهومها وقيام العديد من الدول سواء أجنبية أو عربية على غرار الجزائر إلى القيام بالعديد من التجارب وإصدار مراسيم ولوائح وتقارير وتوصيات تتعلق بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات، هذه التجارب التي طبقت لها أثر كبير في توضيح مدى اهمية تطبيقها على أداء المؤسسات بشكل عام. وعلى المؤسسات الفندقية بشكل خاص حيث تمكنها من خلق بيئة متكاملة داخليا وخارجيا تحقق رضى جميع الفاعلين فيها بكل نزاهة وشفافية ومصداقية، وكذا تحقيق استدامته وإكسابها ميزة تنافسية في ظل شدة المنافسة، وبالتالي رفع كفاءتها وأدائها، وهو ما تسعى اليه الجزائر كغيرها من الدول من اجل تحقيق تنمية شاملة في كل القطاعات، وخصوصا قطاع السياحة الذي يتركز على قطاع الفنادق الذي يعد من الاساسيات التكميلية والمهمة له، في ظل امكانياتها السياحية.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة.

تمهيد الفصل:

يوجد العديد من الدراسات والابحاث السابقة التي تطرقت واهتمت بموضوع حوكمة الشركات واداء المؤسسات عامة واداء المؤسسات الفندقية خاصة، والتي تناولت هذه المواضيع من زوايا مختلفة، حيث تنوعت هذه الدراسات بين الاجنبية والعربية، بحيث سنقوم من خلال هذا الفصل بالتطرق الى مجموعة من الدراسات التي تم الاستفادة منها خلال البحث مع الاشارة الى ابرز النقاط التي تم التطرق لها خلال الدراسة والمتمثلة في عرض حوكمة الشركات والياتها ومبادئها، وكذا الاطار القانوني للفندقة في الجزائر، والاداء الفندقي وسبل تحسينه لرفع كفاءة هذا الاخير وكيفية تأثير حوكمة الشركات على الاداء الفندقي، و كذلك الأبعاد التي تعرف متغيرات كل دراسة، عيناتها ومختلف الطرق الإحصائية المستخدمة وصولا الى اهم النتائج المتوصل اليها .

وعلى هذا الاساس تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي:

المبحث الاول: عرض الدراسات السابقة؛

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة الدراسات السابقة.

المبحث الاول: عرض الدراسات السابقة

سنستعرض في هذا المبحث جملة من الأبحاث مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة كالآتي:

- الدراسات التي تناولت حوكمة الشركات؛
- الدراسات التي تناولت الأداء الفندقية؛
- الدراسات التي تناولت علاقة حوكمة الشركات مع الأداء الفندقية.

المطلب الاول: الدراسات والأبحاث التي عاجلت حوكمة الشركات

1-دراسة (وردة سالمي، 2015)، بعنوان: "الاهتمامات التشريعية بحوكمة الشركات"¹

اطرقت الباحثة من خلال هذه الورقة العلمية إلى الشروط التشريعية للحوكمة الشركات والاهتمامات التي أولاها المستثمرين لها، كونها مجموعة من النظم والقواعد الناجمة والفعالة لضمان التغلب على الأزمات المالية وتفادي تكرارها، و توصلت النتائج إلى ان استعادة ثقة المستثمرين في سوق الأوراق المالية وحماية لحقوقهم ، بعد أن أضحوا غير مستعدين لتحمل تكاليف أخطاء الهيئة المشرفة على الإدارة في الشركات و فسادها الإداري والمالي، ومخاطر الخسائر أو انخفاض قيمة أسهم الشركات، في ظل اعتماد النصوص القانونية التقليدية التي لا تتوفر على الآليات الفعالة لمواجهة الانهيارات المالية، كل هذا مرهون باعتماد قواعد حوكمة الشركات باعتبارها الحل الأنسب خاصة وأن هذه الأخيرة أثبتت فعاليتها و أضحيت ضرورة عملية بالنسبة لإدارة ورقابة الشركات في الاقتصاديات المتقدمة التي تتطلع للنجاح، وهو ما يؤكد سعي الدول المتقدمة ليس نحو تبني قواعد حوكمة الشركات فحسب بل سعيها نحو تعزيز وتدعيم هذه القواعد . هذه القواعد اتخذها المستثمرون كمييار رئيسي لتوجيه استثماراتهم وشرطاً أولياً للتعامل مع الشركات والدخول في بنيتها الاقتصادية باعتبارها ضماناً قانونياً للحفاظ على حقوقهم وحسن إدارة الشركة لأموالهم ، حيث أصبح المستثمر يحرص على التأكد من أن الشركة تدار وفق ممارسات الإدارة السليمة ، حتى يضمن تقليص احتمالات الفساد وسوء الإدارة مما يسمح له بإمكانية تحليل ومقارنة فرص الاستثمار المحتملة وفقاً لمعايير الشفافية والإفصاح. وظهرت في هذا الإطار الاهتمامات التشريعية بقواعد حوكمة الشركات ، بشكل متفاوت من حيث زمن تشريعها وتطبيقها صدر في هذا الصدد العديد من المدونات لأفضل الممارسات في إطار حوكمة الشركات، وكانت البداية من بريطانيا من خلال تقرير لجنة كادبري 1992 الذي تضمن المبادئ الأساسية

¹ ورده سالمي، الاهتمامات التشريعية بحوكمة الشركات، مجلة الدراسات القانونية، العدد 2، المجلد 01، 2015 الجزائر، ص 79-88.

لحوكمة الشركات، و في الو.م.أ قانون سارينيس الذي تضمن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات و قانون سارينيس- اوكسلي 2002 . الذي تضمن الرقابة ومحاسبة الشركات وذلك في سبيل إعادة وضع الاقتصاد على المسار الصحيح لتحقيق التنمية والتطور الاقتصادي على جميع الأصعدة.

2-دراسة (حاجي أحمد و زيدي البشير، 2015)، بعنوان: " دور حوكمة الشركات في تحسن الاداء المالي"¹.

عالج البحث موضوع دور حوكمة الشركات في تحسن الاداء المالي، اذا اعتبر الباحثان ان نشاط إدارة الشركات (حوكمة الشركات) يصبو الى تحقيق أهداف الأشخاص المهتمين، والحد من الفساد المالي والإداري وذلك بالاعتماد على المبادئ الأخلاقية والثقافية، التي تعتبر من أهم المبادئ الدولية التي تعمل على تنظيم العلاقات بين الأطراف النشطة في الشركات بصفة قانونية وتنظيمية، بالإضافة إلى عوامل أخرى، مثل معنويات العامل والمسؤولية الاجتماعية القائمة على المبادئ الثقافية السائدة في المجتمع التي تعمل به الشركة، توصلت الدراسة الى انه من اجل اجتذاب أكبر عدد ممكن من الموارد المالية رغبة في تحسين أداءها المالي من أجل تنشيط دائرة الاسواق المالية. يجب أن يكون المؤسسة طرفا مشاركا في السوق المالية بقصد نشر قوائم وتقارير مالية في تلك السوق من أجل تحقيق جميع استخدامات تلك التقارير في نهاية المطاف، وهذا يشمل كفاءة السوق المالية واستثمار العديد من المستثمرين في هذه الشركات، وزيادة رأس مالها ونشاطها وأرباحها مما يؤدي إلى تحسين أداءها المالي.

3-دراسة (KHEDIM Amal & GRARI Yamina, 2016)، بعنوان :

" La gouvernance au sein de l'entreprise"².

هدفت هذه الدراسة الى التركيز على نقطتين، الأولى والمتمثلة في البحث في العلاقة التي تجمع حوكمة الشركات و أداء الشركات من خلال تعريف و شرح مفاهيم حوكمة الشركات و خلق القيمة، والثانية على دور حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، توصلت نتائج هذه الدراسة إلى ان مفهوم الحوكمة بالمعنى المقصود هي ركيزة تستند إلى الدور الأكثر فعالية للمسؤولين في الشركة تحت إشراف المساهمين، بحيث أن حوكمة الشركات هي أكثر من عملية التنظيم فقط، بل تتعداها الى أنه استجابة لأهداف الإدارة التي يجب أن تراعي اهداف الشركة ومصالح جميع الاطراف ذات العلاقة، كما أنها ركيزة الأساسية قائمة على الدور الأكثر نشاطا للمديرين ورقابة إدارة الشركات. فهذه الاخيرة مسؤولة في المقام الأول عن أهداف الإدارة، التي يجب أن تأخذ في الاعتبار .

¹ - حاجي أحمد؛ زيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسن الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد01، المجلد 02، 2015، الجزائر، ص 69-96.

² - Khedim Amel ; Grari Yamina, La Gouvernance Au Sein De L'entreprise, Al Bashaer -Economie Journal, N :03,2016, Alger, P213-226.

4-دراسة (بن شهيدة فضيلة و رمضاني مُجّد ، 2017)، بعنوان: " العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين و تفعيل حوكمة الشركات دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية 2014-2016"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة السببية بين حقوق المساهمين و تفعيل حوكمة الشركات وذلك بتحسين جودة هذه العلاقة، تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة بالنسبة لعينة من الشركات الجزائرية وخلصت نتائج هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة إعادة صياغة مدونة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية وذلك لتتوافق مع المواثيق الدولية في مجال حوكمة الشركات، وتوفير إطار مؤسسي وقانوني كأساس للدليل حوكمة الشركات يضم جميع الشركات والمؤسسات المالية والإدارات العمومية، كما أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ترابط بين كل من حفظ حقوق المساهمين وحوكمة الشركات.

5-دراسة (عثمان عثمانية، 2017)، بعنوان: "حوكمة الشركات في المؤسسة الجزائرية في ضوء التجارب الامريكية و الاوروبية دراسة حالة شركة NCA روية"².

هدفت هذه الدراسة الى توضيح الدور الذي تأديه مختلف اليات حوكمة الشركات ، على مستوى شركة ان سي أ (NCA روية الجزائر) ، و التي تعمل في صناعة المشروبات، و تقييم مستوى تلك الاليات بالشركة باستخدام معايير تقييم محلية الواردة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، والدولية المتمثلة في مصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمركز التمويل الدولي ، وأيضاً مقارنتها ببعض التجارب الأوروبية و الامريكية في هذا المجال، توصلت نتائج الدراسة أن الشركة تتجاوز في التزامها بقواعد حوكمة الشركات التي يفرضها القانون التجاري المعمول به في الجزائر وأيضاً مختلف القواعد و اللوائح المنظمة لصناعتها، وهي تلتزم بأغلب معايير الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بينما تبقى الكثير من الجوانب تتطلب اهتماماً أكثر وتحسيناً وفقاً لمصفوفة تقدم حوكمة الشركات لمركز التمويل الدولي، كما تتمتع بمستوى مقبول مقارنة بالمعايير التي تفرضها الولايات المتحدة الامريكية وبعض الدول الأوروبية على شركاتها.

¹ - بن شهيدة فضيلة؛ رمضاني مُجّد، العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين و تفعيل حوكمة الشركات دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية 2014، مجلة دفاتر بواكسن، العدد 01، المجلد 06، 2017، الجزائر، ص38-64.

² - عثمان عثمانية، حوكمة الشركات في المؤسسة الجزائرية في ضوء التجارب الأمريكية والأوروبية دراسة حالة شركة NCA، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2017.

6-دراسة (داود خيرة، 2017)، بعنوان: "محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها"¹.

سعت هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية الكبيرة التي حظيت بها حوكمة الشركات من قبل العديد من الدول والتي من بينها الجزائر، التي أدركت مدى أهمية هذه الأداة لمواكبة التغيرات التي شهدتها الاقتصاد الوطني منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي حيث قامت بالعديد من الإصلاحات، ولهذا تم التطرق لموضوع أثر تحسين واقع الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تفعيل محدداتها الداخلية على أدائها المالي، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية و تحليل 110 استبيانة، وكذلك تم حساب مؤشرات الاداء المالي بالاعتماد على القوائم المالية تم التوصل الى النتائج التالية: من جهة عدم وجود علاقة معنوية ما بين الحوكمة المطبقة في المؤسسة عينة البحث من خلال محدداتها الداخلية والأداء المالي، و من جهة أخرى لا تفسر الحوكمة المطبقة على الإطلاق التغيرات الحاصلة في الأداء المالي .

7-دراسة (صحراوي جلييلة و جديدين لحسن، 2017)، بعنوان: "واقع العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي- دراسة حالة البنك التجاري الكويتي (2010-2017)"².

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور وأهمية آليات إدارة الشركات في زيادة الأداء المالي، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات واستكشاف أثرها نظريا على مستوى البنك التجاري الكويتي واستخلاص أهم النتائج خلال فترة الدراسة 2010-2017 ، وتوصلت الدراسة أن المسيرين يعتمدون على آليات مختلفة لإدارة الشركات ولا يتفقون على مؤشرات موحدة ومحددة، كما يختلف تأثيرها على الأداء المالي للشركات من بلد إلى آخر ومن شركة إلى أخرى، أما على مستوى البنك التجاري الكويتي اتضح امتثال البنك للمبادئ التوجيهية والممارسات المتعلقة بإدارة الشركات إلى حد كبير من نظرية الوكالة، حيث كانت نتائج أدائه المالي محفزة للغاية، ومن هذا المنطلق يظهر أن الهيكل الناجح لحوكمة الشركات هو الأساس لخلق قيمة وتميز في الأداء والكفاءة.

¹ - داود خيرة، محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017.

² - صحراوي جلييلة ؛ جديدين لحسن، واقع العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي- دراسة حالة البنك التجاري الكويتي (2010-2017)، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، العدد 06، المجلد 01، 2017، الجزائر ، ص 41-60.

8-دراسة (Mihajlo Rabrenovic, Husein Elhadi Sherif, & Khalid Mohamed Reeh, 2018) ،
بعنوان¹:

"The corporate governance mechanism and its role in the reduction of financial and administrative corruption."

تناولت هذه الدراسة موضوع حوكمة الشركات باعتبارها آلية لتصدي للفساد المالي والاداري في المؤسسات التي تعتبر أكثر الظواهر شيوعا و اخطرها على الاقتصاديات الدولية، اعتبر الباحثون آليات الحوكمة كأهم آلية للتصدي لظاهرة فساد الشؤون المالية والإدارية ، ولا سيما الشفافية والكشف عن المعلومات المالية وغير المالية التي تعد وفقا للمعايير المحاسبية، فضلا عن تعزيز دور المنظمات الداخلية والمراجعة الخارجية للحسابات، واستقلال هاتين الوظيفتين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن تطبيق حوكمة الشركات هو الحل الأكثر فعالية لتصدي لظاهرة الفساد المالي و الاداري، وضمن حقوق أصحاب المصلحة داخل الشركات والمستثمرين من القطاع الخاص، كما ان حوكمة الشركات لها تأثير كبير ودور مؤثر في حماية مصالح الأفراد والمؤسسات والشركات في كثير من الجوانب الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، ومساعد إدارة الشركات على اجتذاب الاستثمار، سواء أكان أجنيا أم محليا، والحد من تسرب رأس المال، كما ان هذه الاخيرة تساعد إدارة الشركات في وضع نظم جديدة وفعالة لتقييم الأداء من خلال مبدأ التكاليف المحاسبية للفساد المالي وغير المالي، حتى لا يكون ذريعة إلغاء وتجميد مكافحة الفساد بسبب ارتفاع تكاليف خطط محاربة الفساد.

9-دراسة (Rima CHIBOUB & Khemissi GAIDI, 2018) ، بعنوان :

"The effect of corporate governance mechanisms on Financial performance in the Arab contexts: a meta-analysis".²

كان الدافع من وراء هذه الدراسة هو التحقيق في أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي، مع إيلاء اهتمام خاص والتركيز على خصائص مجلس الإدارة (حجم المجلس، اجتماعات مجلس الإدارة، الرئيس وازدواجية الموظفين التنفيذيين، استقلالية مجلس الإدارة، عائد الأصول، (ROA) ، العائد على حقوق الملكية (ROE) كوكلاء للأداء المالي)، باستخدام التحليل التلوي لـ 18 ورقة بحثية ، والتي نُشرت بين عامي 2013 و 2017، بشأن الشركات

¹ – Mihajlo Rabrenovic; Husein Elhadi Sherif; Khalid Mohamed Reeh, The corporate governance mechanism and its role in the reduction of financial and administrative corruption, International Journal of Scientific and Research Publications, n04, vol08, 2018, p120-138.

² – Rima CHIBOUB; Khemissi GAIDI, The Effect Of Corporate Governance Mechanisms On Financial Performance In The Arab Contexts: A Meta-Analysis, Revue d'Economie Et De Statistique Appliquée, N02, Vol15, 2018, Alger, P22-33.

المدرجة وغير المدرجة في البورصة في السياقات العربية، توصلت النتائج أن التأثيرات الإيجابية كبيرة لجميع المتغيرات المستقلة المدرجة في هذه الدراسات ودراسة مؤشرات الأداء المالي، وبالتالي فإن النتائج تتماشى مع النتائج الرئيسية التي نصت على أن نظريات حوكمة الشركات، وخاصة نظرية الوكالة ونظرية الاعتماد على الموارد لها أثر كبير على الأداء المالي للشركات العربية، كما نفس النتائج أشارت إلى أن أداء الشركات المدرجة كان أكثر تأثراً حسب خصائص مجلس الإدارة مقارنة بالشركات غير المدرجة.

10- دراسة (صافي أحمد، صفيح صادق، و بن زيدان ياسين، 2018)، بعنوان: "آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر"¹.

تعرضت هذه الدراسة إلى آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي بهدف التعرف أكثر على واقع حوكمة الشركات والتركيز أكثر على أسسها وسبل إنجاحها في الجزائر، حيث اعتبر الباحثون حوكمة الشركات إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد، من خلال تطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية، من قبل الشركات المدرجة في أسواق المال، التي تشكل مصدراً هاماً للتمويل وأهمية المعلومات المتعلقة بتلك الشركات في ظل زيادة وتيرة الأداء الاقتصادي، و توصلت نتائج الدراسة أن الحوكمة في الجزائر تعتبر من بين الرهانات الكبرى التي يجب عليها أن تسعى إلى تحقيقها، إلا أن هذا ليس بالأمر الهين نظراً للمشاكل التي تعاني منها والتي تحول دون تحقيق سير آليات الحوكمة فيها، وبالتالي الوصول إلى التنمية، فإن اهتمام المؤسسات بشكل عام بالحوكمة كحل يمكن أن تنفذ من خلاله لإيجاد مجموعة من الخطوط الإرشادية لتحسين أدائها نتيجة ما تتعرض له من ضغوطات إدارية اقتصادية وسياسية نتيجة ما أنتجته العولمة من اتساع حجم الأنشطة وانتقال رؤوس الأموال عبر الحدود وضعف الرقابة و السيطرة عليها.

11- دراسة (عبد المجيد كموش، 2018)، بعنوان: "دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات - الآليات ونظام التشغيل"².

تناول الباحث في هذه الدراسة مكونات ومحددات نظام حوكمة الشركات، وكذا تحديد آليات تفعيل هذا النظام، كما قام الباحث بالتعرف على أهم النماذج الدولية الرائدة في المجال، ومن ثم الإشارة إلى التجربة الجزائرية في مجال

¹ - صافي أحمد؛ صفيح صادق؛ بن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 01، المجلد 02، 2018، الجزائر، ص 49-60.

² - عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات - الآليات ونظام التشغيل، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 02، المجلد 02، 2018، الجزائر، ص 22-37.

حوكمة الشركات، أظهر نتائج الدراسة أن التباين في طبيعة وخصوصية الأنظمة والنماذج الرائدة لحوكمة الشركات مصدره الأساسي هو اختلاف منطق عمل كل آلية من آليات حوكمة الشركات، وتمايز حجم وطريقة تأثيرها بناء على طبيعة وظروف البيئة الاقتصادية للمجتمع المطبق فيها، فالأطر القانونية و المؤسساتية تلعب دورها هام في تحديد معالم اي نظام لحوكمة الشركات، كما توصل إلى انه لا يوجد نموذج عالمي مثالي لحوكمة الشركات.

12- دراسة (نُجْد نورة و شبايكي مليكة حفيظ ، 2018)، بعنوان: "حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافق حوكمة الشركات وفق ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية مع المتطلبات الدولية للحوكمة، حيث تم مقارنة حوكمة الشركات حسب الميثاق الراشد مع متطلبات الحوكمة الدولية وفق ما أقرته منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)، توصلت النتائج أن ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائري يتوافق إلى حد كبير مع متطلبات حوكمة المؤسسات وفق ما أقرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وهذا من حيث المفهوم والمبادئ.

13- دراسة (حمودي حاج صحراوي و ريمة شيبوب، 2019)، بعنوان: "تقييم حوكمة الشركات باعتماد أسلوب التحليل الهرمي: دراسة حالة الشركات الجزائرية"².

تناولت هذه الدراسة تقييم حوكمة الشركات باعتماد أسلوب التحليل الهرمي في المؤسسات الجزائرية، حيث حظي موضوع تقييم حوكمة الشركات باهتمام كبير من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة وهذا بالنظر لتأثيرها المباشر على أداء الشركات، في هذا الصدد ولترتيب الشركات الجزائرية قام الباحثون باعتماد أسلوب التحليل الهرمي الذي يدرج ضمن طرق اتخاذ القرار متعدد المعايير والذي أيضا يتيح إمكانية دراسة خصائص كيفية بطريقة كمية، تمت الدراسة على عينة مكونة من 16 شركة باعتماد معطياتها خلال السنوات 2010-2013، توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ضعف العلاقة وأحيانا سلبيتها بين آليات حوكمة الشركات والمردودية المالية، وأن نوع الملكية يعتبر وحده المحدد لهذه العلاقة من جهة أخرى، كما بينت نتائج أسلوب التحليل الهرمي جودة تطبيق الحوكمة في الشركات

¹ - نُجْد نورة؛ شبايكي مليكة حفيظ، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 01، المجلد 13، 2018، الجزائر، ص 179-207.

² - حمودي حاج صحراوي ; ريمة شيبوب، تقييم حوكمة الشركات باعتماد أسلوب التحليل الهرمي: دراسة حالة الشركات الجزائرية، مجلة المالية وحوكمة الشركات JOURNAL OF FINANCE & CORPORATE GOVERNANCE، العدد 01، المجلد 03، 2019، الجزائر، ص 1-24.

الخاصة مقارنة بالعام، وتحديدًا في الشركات التي يتعدد فيها عدد المساهمين، أي تتسع فجوة الفصل بين الملكية والتسيير، وهذا بالنظر إلى كون هذه الأخيرة هي ما فرضت وجود الحوكمة وأن اتساعها يفرض بالضرورة العمل أكثر لتحقيق نتائج مالية جيدة بما يرضي طموحات المساهمين.

14- دراسة (قطاف عقبة، 2019)، بعنوان: دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية¹.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط كأداة لدراسة العلاقة بين أبعاد كل من المتغير التابع الأداء والذي تم قياسه بالأبعاد التالية: (العائد على الأصول ROA)، (العائد على حقوق الملكية ROE)، (العائد على المبيعات ROS)، (عائد السهم EPS)، (مضاعف ربحية السهم E/P)، (القيمة الاقتصادية المضافة EVA)، (نسبة كيو توبين Q TOBIN) وبين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات والذي تم قياسه بالأبعاد التالية (عدد أعضاء مجلس الإدارة NCA)، (عدد اجتماعات مجلس الإدارة NRCA)، (بنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة INDCA)، (ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام DUAL)، (عدد لجان مجلس الإدارة NCOMCA)، (نسبة تركيز الملكية ACTMAJ) وتم قياسها بنسبة ملكية أكبر مساهم، عدد أعضاء لجنة المراجعة NCAUDIT) (عدد اجتماعات لجنة المراجعة NRCAUDIT)، توصلت الدراسة إلى أنه لم يكن لحوكمة الشركات دور في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وكانت نتائج العلاقة بين حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر كما يلي:

- لم يكن لحجم مجلس الإدارة دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ (بنسبة كيو توبين Q TOBIN) .
- لم يكن لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات التالية (عدد اجتماعات مجلس الإدارة، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، نسبة تركيز الملكية، عدد اجتماعات لجنة التدقيق) دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ (العائد على المبيعات ROS)، (عائد السهم EPS)

¹ - قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2019.

- لم يكن لأبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات التالية (نسبة عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، عدد لجان مجلس الإدارة) دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ(مضاعف ربحية السهم E/P)، (نسبة كيو توبين Q TOBIN).
- لم يكن لعدد أعضاء لجنة التدقيق دور في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باستثناء الأداء مقاسا بـ (القيمة الاقتصادية المضافة EVA) .

15- دراسة (Ali Abdessamed Omar & Douifi Hamza, 2020)، بعنوان:

"Implementation of Governance Mechanisms in the Algerian Corporations - Empirical Study"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بواقع تطبيق اليات الحوكمة في الجزائر، كما قاما الباحثان بدراسة وتحليل العلاقة التفاعلية لآليات الحوكمة ومدى ملاءمة الإطار القانوني والمؤسسي في الجزائر مع متطلبات الحوكمة، حيث تم تحليل 91 استبيان باستخدام برنامج الحزم الاحصائية، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج المتمثلة في أن مجلس الإدارة والتدقيق الخارجي يعتبران من أهم الآليات المساهمة في تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية، وأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين مجلس الإدارة ومختلف الآليات الأخرى إذ يعتبر هذا الأخير من أهم الآليات الفاعلة في نظام الحوكمة نظرا للدور والمهام التي يقوم بها، وفيما يتعلق بالتقييم الاقتصادي، توصل الباحثان إلى أن المراجعة الخارجية للحسابات والأدوار المسندة إلى مجلس الإدارة هي الأكثر الآليات المطبقة في الشركات التي لها إطار قانوني وتنظيمي قائم مثل القانون 10/01 على سبيل المثال وعلاوة على ذلك، فإن قانون التجارة في الجزائر يلزم المؤسسات إنشاء مجلس إدارة وتحديد آليات عمله، خصوصا وأن الجزائر تعتمد معايير المحاسبة الدولية عن طريق تنفيذ النظام المالي والمحاسبي الذي يتم من خلاله الكشف عن البيانات المتعلقة بأنشطة الشركة التي يتم من خلالها الكشف عن البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الشركة في شكل بيانات مالية تتضمن خصائص ومعلومات المالية.

¹- Ali Abdessamed Omar; Douifi Hamza, Implementation Of Governance Mechanisms In The Algerian Corporations - Empirical Study, Strategy And Development Review, N06, Vol 10, 2020, Alger, P273-291.

16- دراسة (بوهدة مُجد، شناقة جهرة، و زرقاطة مريم ، 2020)، بعنوان: "حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية وسبل إرسائها في بيئة الأعمال الجزائرية"¹.

حاول الباحثان من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على أهم النظريات التعاقدية في المؤسسة المتعلقة بحوكمة الشركات وتحليل العلاقة وأدوار مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة على غرار نظرية الوكالة، نظرية تكاليف الصفقات، نظرية حقوق الملكية، ونظرية التجذر، كما تم التطرق إلى حوكمة الشركات في الجزائر من خلال عرض وتحليل مبادئ ومختلف الأطراف الفاعلة مع المؤسسات حسب ميثاق الحكم الراشد الذي أطلقته الجزائر سنة 2009، وتحديد أهم الانتقادات والنقائص الواجب تداركها في المستقبل، وتوصلت النتائج إلى أن نظرية الوكالة ترى مجلس الإدارة بنظرة مختلفة وتعتبره أداة رقابة مهمتها معالجة التكاليف الوكالة و المشاكل الناجمة عنها، أما بالنسبة لنظرية تكاليف الصفقات فهي تبحث عن العلاقة التبادلية بين المنظمة و البيئة بتكاليف متبادلة، أما نظرية التجذر فهي امتداد لنظرية الوكالة فهي تظهر مدى استعمال المسؤولين لمناصبهم و بحثهم لسبل لتجذر بالمؤسسة، كما رأى الباحثون أن ميثاق الحكم الراشد موجه فقط للشركات الصغيرة و المتوسطة المساهمة في البورصة او تلك المتهياة لدخول إليها، كما تهدف الحوكمة من خلال هذا الاخير الى فرض الادارة السليمة و حماية مختلف اصحاب المصالح التي لها علاقة بالمؤسسة داخليا او خارجيا.

17- دراسة (شراف عقون، قرمية دوي، و عزيز بورويبة، 2020)، بعنوان: "حوكمة الشركات ودورها في استقرار بيئة الأعمال- دراسة تجارب دولية"².

قام الباحثون في هذه لتسليط الضوء على حوكمة الشركات كواحدة من أهم القضايا التي تم المستوى الأكاديمي، لأنها توفر آليات تؤدي إلى تحسين بيئة الأعمال التجارية ومصالح الحماية لجميع الأطراف، محاولون ابراز الجوانب النظرية المتعلقة بحوكمة الشركات وإبراز أهمية الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات و علاقتها بالوظيفة المحاسبية، كما تم عرض بعض التجارب للدول متقدمة في هذا المجال، توصلت النتائج إلى أن حوكمة الشركات اضححت ضرورة حتمية في بيئة الاعمال الجزائرية، فهي حصيلة للتفاعل مجموعة من القوانين والانظمة و اللوائح و الهيئات و النظريات التي تعمل في مجملها على خلق نظام رقابة فعال يؤول إلى فرض إدارة رشيدة .

¹ - وهدة مُجد؛ شناقة جهرة؛ زرقاطة مريم، حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية وسبل إرسائها في بيئة الأعمال الجزائرية، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 02، المجلد 10، 2020، الجزائر، ص 411-435.

² - شراف عقون؛ قرمية دوي؛ عزيز بورويبة، حوكمة الشركات ودورها في استقرار بيئة الأعمال- دراسة تجارب دولية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، المجلد 04، 2020، الجزائر"، ص 15-35.

18- دراسة (محمود كبيش و عبد الرزاق لعريوي، 2020)، بعنوان: "مدى كفاية الإجراءات التنظيمية والتشريعية في دعم حوكمة المؤسسات الجزائرية"¹.

سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإصلاحات التي أجرتها الجزائر لتفعيل حوكمة الشركات الجزائرية لمواجهة التحديات المعاصرة على الصعيدين المحلي والعالمي، حيث ناقشت هذه الدراسة خصائص إدارة الشركات في إطار نهج تحليلي وإجرائي من وجهة نظر تشريعية وتنظيمية، من خلال أدوات التحليل والوصف لتحديد مدى ملاءمة التدابير التنظيمية والتشريعية التي اعتمدها الجزائر في سياق دعم إدارة المؤسسات الجزائرية، وقد أظهرت النتائج عدم وجود إجراءات تنظيمية لضمان إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية بسبب انخفاض مستوى الكفاءة المعرفية والخبرة العملية الحقيقية القائمة على المعرفة والمهنية خصوصا وأن الهدف من إدارة الشركات هو معالجة الاختلالات السلوكية والإجرائية التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مستوى بين أصحاب المصلحة، بمن فيهم المديرون والمالكون.

19- دراسة (Abderraouf Hamlaoui & Farida Zenini, 2021)، بعنوان :

"The impact of applying internal corporate governance mechanisms on financial performance -An applied study of a sample of companies listed on the Abu Dhabi Stock Exchange for the period (2014-2018)"².

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر آليات حوكمة الشركات الداخلية على الأداء المالي ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق الدراسة على عينة من 52 شركة مدرجة في سوق أبوظبي للأوراق المالية لفترة الممتدة من 2014 إلى 2018، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر معنوي موجب لآليات الحوكمة الداخلية ممثلة في: (نشاط واستقلالية مجلس الإدارة، نشاط وحجم لجنة التدقيق، نشاط واستقلالية لجنة الترشيحات)، على الأداء المالي ممثلا في العائد على حقوق المساهمين، بينما سجلت وجود علاقة عكسية معنوية بين حجم مجلس الإدارة والعائد على حقوق المساهمين.

¹ - محمود كبيش، عبد الرزاق لعريوي، مدى كفاية الإجراءات التنظيمية والتشريعية في دعم حوكمة المؤسسات الجزائرية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 02، المجلد 04، 2020، الجزائر، ص 226-252.

² - Abderraouf Hamlaoui; Farida Zenini, The Impact Of Applying Internal Corporate Governance Mechanisms On Financial Performance -An Applied Study Of A Sample Of Companies Listed On The Abu Dhabi Stock Exchange For The Period (2014-2018), Journal Of Human Sciences Oum El Bouaghi University, N 03, Vol 8, 2021, Alger, P 2237-2256.

20- دراسة (بن عثمان مفيدة و مُجدي نورة، 2021)، بعنوان: "حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية: بين واقع الممارسة والتنظير"¹.

بحثت هذه الدراسة في الإطار القانوني والرقابي الذي يدعم وينظم أعمال الشركات الناشطة في بيئة الأعمال الجزائرية ومدى مساهمته في إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى البحث في مدى نجاعة تلك الأطر في تحسين الممارسة الحوكمة لتلك الشركات من خلال تحليل كل من مؤشر الحرية الاقتصادية، مؤشر التنافسية العالمي ومؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بها. توصل البحث إلى تديني ترتيب الجزائر فيما يتعلق بتلك المؤشرات، الأمر الذي يتوجب عليها إعادة النظر في مناخها الاستثماري والعمل بجدية لتفعيل الآليات التي تعمل على الترسخ والتطبيق الفعلي للحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة الشركات.

21- دراسة (بشرى نمديلي و صالح الدين كروش، 2021)، بعنوان: "دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية"².

قام الباحثون في هذه الدراسة بتسليط الضوء على تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات تقييما من خلال دراسة بعض التجارب العالمية (الفرنسية، الأمريكية، المصرية) من أجل الوصول إلى نقاط العجز في ممارسات حوكمة الشركات بالجزائر، وخلصت الدراسة إلى الزامية نشر ثقافة حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية بما يتوافق وخصائص الشركات في الجزائر، وكذا إعادة صياغة قاعدة قانونية وتنظيمية وجعل الالتزام بمبادئ الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي والخارجي) إلزاميا ، وأن ميثاق الحكم الراشد هو حكر على بعض المؤسسات فقط وهو ما يعتبر نقطة سلبية كما ان اغلب التوصيات فيه ليست الزامية على خلال المواثيق الدولية الاخرى التي تتميز بالإلزامية.

¹ - بن عثمان مفيدة ، مُجدي نورة، حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية: بين واقع الممارسة والتنظير، مجلة الباحث، العدد 01، المجلد 21، 2021، الجزائر ، ص 303-315.

² - بشرى نمديلي، صالح الدين كروش، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 01، المجلد 04، 2021، الجزائر، ص 208-225.

22- دراسة (Mohammed Hassan Elmakkawy, Mohamed Kamal, & Dina Weheba, 2021)،

بعنوان:

"Impact of Corporate Governance on Organizational Performance in Five-Star Hotels: The Moderating Role of Governance Barriers"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة الشركات على أداء المنظمة مع مراعاة دور العديد من الحواجز الإدارية، تم تطبيق تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية و تم اختيار 92 فندقا من فئة الخمس نجوم في مصر كعينة تمثيلية، وشمل هذا البحث المديرين العامين والمديرين التنفيذيين والمديرين المقيمين وغيرهم من المناصب الإدارية في هذه الفنادق، كما تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة من أجل دراسة استقصائية للجهات التي ردت على استبيان هذه الدراسة، توصلت نتائج الدراسة ان اعتماد حوكمة الشركات من قبل مديري الفنادق ومجلس الإدارة يمكنهم من الوصول إلى مستويات عالية من المنافسة من خلال تحقيق أداء تنظيمي مرتفع وخاصة الابتكار.

23- دراسة (بوشامي عبد القادر، سريدي أحمد، و تشيكوا عبد القادر ، 2022)، بعنوان: "نماذج حوكمة

الشركات في العالم (دراسة تجارب دولية)"².

هدف هذا البحث إلى دراسة أنظمة حوكمة الشركات وتحديد الخبرات الدولية الرائدة في مجال إدارة الشركات وما يمكن أن تفعله هذه الأنظمة لهيكل الملكية في الشركة، باعتبارها إحدى الآليات المسيطرة على فعالية المبادئ التي توفرها حوكمة الشركات، وتوافق قوي في الآراء بشأن أهمية إصلاح وتكييف الآليات التي تتحكم بها الشركات مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها هذه الآليات، ولا سيما هيكل الملكية في سياق ضعف أو قوة التأثير الذي يمكن أن يمارسه أصحاب الممتلكات الذي يرتبط أساسا بطبيعة المالكين وكذلك بالتركيز أو التشتت، وخلصت الدراسة إلى أن لكل نظام مزايا وعيوب، ويرجع اتباع هذه النظم أساسا إلى فلسفة النظام القانوني والتشريعي القائم في الدولة وإلى الخلفية المرجعية والاقتصادية القائمة في كل دولة .

¹ - Mohammed Hassan Elmakkawy; Mohamed Kamal; Dina Weheba, Impact Of Corporate Governance On Organizational Performance In Five-Star Hotels: The Moderating Role Of Governance Barriers, The Scientific Journal Of The Faculty Of Tourism And Hotels, N2,Vol 18, 2021,Alger,P 202-221.

² - بوشامي عبد القادر؛ سريدي أحمد؛ تشيكوا عبد القادر، نماذج حوكمة الشركات في العالم (دراسة تجارب دولية)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 02، المجلد 07، 2022، الجزائر، ص 780-799.

24- دراسة (Rim benaissa, 2022)، بعنوان:

" The Role of Internal Governance Mechanisms in Improving the Financial Performance of the Algerian Economic Institutions¹".

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين آليات الحوكمة و الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما حاولت تسليط الضوء على تأثير آليات الحكم الداخلي بشأن الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من خلال المؤشرات التالية: معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد على المبيعات، تم استخدام طرق تحليل انحدار بسيطة ومتعددة لاكتشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة مع اقتراح النموذج الأمثل، وخلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبق حوكمة الشركات، ووجدت الباحثة أيضا أن هناك ارتباطا إحصائيا كبيرا بين آليات الحوكمة الداخلية ومعدل العائد على الأصول، وهناك ارتباط إحصائي كبير بين آليات الحوكمة الداخلية ومعدل العائد على حقوق الملكية، وثمة أيضا علاقة إحصائية هامة بين آليات الحوكمة الداخلية ومعدل عائد المبيعات.

المطلب الثاني: الدراسات والابحاث التي تناولت القطاع (الفندقي الأداء الفندقي والخدمة)**1- دراسة (كوري إسماعيل، 2012)، بعنوان: "النظام القانوني للفندقة في الجزائر"².**

تعرضت هذه الورقة البحثية إلى للشروط الشكلية التي يتعين على المستثمر مراعاتها حتى يتم الالتحاق والبدء في استغلال النشاط الفندقي، وتوصلت النتائج بأن هذه الشروط أو الإجراءات على خلاف العديد من النشاطات المقننة الأخرى تتميز بطبيعة خاصة، وما يميزها هو الخصوصية والارتباط مع طبيعة النشاط الفندقي والتي تنقسم بدورها إلى قسمين: قسم متعلق بقواعد بناء المؤسسات الفندقية، التي يجب على المستثمر مراعاته قبل البدء في أعمال البناء، و المتمثل في المصادقة على مخططات المشروع الفندقي المزمع إنجازه، التي تتوقف بدورها على جملة الشروط القانونية والإدارية التي يجب استيفائها للمصادقة على هذه المخططات، وهي عملية إدارية تقنية، ثم رخصة بناء المؤسسة الفندقية، والتي تكون تحت نظام قانوني مستقل، والتي يجب على المستثمر التقيد بإجراءات شكلية

¹ - Rim benaissa, The Role of Internal Governance Mechanisms in Improving the Financial Performance of the Algerian Economic Institutions, JEFB, n 01, vol 07, 2022, alger, p 547-558.

² - كوري إسماعيل، "النظام القانوني للفندقة في الجزائر"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الحقوق، تخصص قانون الاعمال، جامعة الجزائر1، كلية الحقوق، بن عكون، 2012.

إدارية منظمة بصرامة نظرا لطبيعة رخصة البناء وأهميتها، أما بالنسبة للشروط الموضوعية، رأى الباحث أنه يتعين على المرخص له إتباعها أثناء استغلاله لهذا النشاط، و تنقسم بدورها إلى قسمين: القسم الأول يتعلق بالالتزامات والواجبات التي يتعين على المرخص له التقيد بها أثناء الممارسة، والقسم الثاني يتمثل في الجزاءات والعقوبات المترتبة عند ثبوت الحالات المنصوص عليها في التشريع و التنظيمات السارية على هذا النشاط وهي العقوبات غير الجزائية، و العقوبات الجزائية والمالية ، وتترتب هذه العقوبات كجزاء لمخالفة أحكام القانون المنظم لهذا النشاط، وحتى القوانين ذات العلاقة كقانون التأمينات، والسجل التجاري، وقانون العقوبات بالنسبة للعقوبات غير الجزائية .

2- دراسة (Laura Parte-Esteban & Pilar Alberca-Oliver, 2013)، بعنوان :

"Determinants of technical efficiency in the Spanish hotel industry: regional and corporate performance factors"¹.

بحث هذه الدراسة محددات الكفاءة في صناعة الضيافة لعينة من 1385 شركة فندقية إسبانية خلال الفترة 2001-2010، وذلك باستخدام إجراء من مرحلتين أولا تم حساب درجات الكفاءة لشركات الفنادق باستخدام تحليل تطوير البيانات، الذي يتيح تقسيم العينة عبر جميع المناطق الإسبانية لتقييم كفاءة شركات الفنادق، ومراقبة تطورها عبر الفترة ومقارنة الكفاءة الإقليمية، ثانيا تقديم منظورا بديلا لكفاءة الفنادق باستخدام نموذج توبيت للانحدار، تم اختبار العلاقات بين درجة الكفاءة وعوامل الأداء الإقليمية والمؤسسية، توصلت النتائج إلى أن درجة كفاءة الفنادق تتأثر بشكل كبير بالعوامل الإقليمية والمؤسسية، مثل التدفق السياحي الذي تحركه كل منطقة وموقع الفندق وحجم الفندق.

¹ - Laura Parte-Esteban; Pilar Alberca-Oliver, Determinants of technical efficiency in the Spanish hotel industry: regional and corporate performance factors, Current Issues In Tourism, 04, vol 18, 2013, p 1-21.

3- دراسة (بوديسة مُجد، 2015)، بعنوان: " تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة -دراسة مقارنة"¹.

تطرت هذه الدراسة إلى تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة من خلال دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس، قام الباحث بالتطرق الى مفهوم الجودة الشاملة الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح، و لهذا فقد أصبح الزاميا العمل على استكمال مقومات و نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا و تستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها و خدماتها، و باعتبار النشاط الفندقي أحد العناصر الرئيسية الهامة في صناعة السياحة، و بعد التطور الكبير الذي طرأ عليها في السنوات الأخيرة، و التنوع الهائل الذي شمل الخدمات الفندقية و تميزه بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن المنتجات المادية الملموسة، و اعتماده بصورة أساسية على كفاءة العنصر البشري، و التي تتمثل في التسويق الفندقي الذي يركز على تحليل أذواق و رغبات العملاء المحتملين من خلال عمليات المسح السوقي ودراسة مكونات البيئة التسويقية الفندقية بهدف الحصول على معلومات دقيقة تمكن من الوصول إلى صياغة استراتيجية تسويقية فاعلة للخدمات الفندقية، من حيث التخطيط لها و تطويرها و تسعيرها و ترويجها و توزيعها. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج المتمثلة في ان المؤسسة الفندقية تحتوي على مجموعة من الخدمات منها الاطعام و الايواء و حضيرة السيارات و غيرها و التي يجب ان تتضافر من اجل توفير خدمة فندقية في المستوى المطلوب، و انه الحصول على خدمة فندقية ذات جودة عالية يتطلب تعاون و تنظيم جيد من الادارة و الموظفين و التحسين المستمر للخدمات الفندقية و هذا قصد اشباع حاجات و رغبات طالبي الخدمة، و تقليل النفقات قدر الامكان، و تحقيق الجودة في الخدمات الفندقية يكمن في الادارة الفعالة لكل اللحظات التي يتفاعل فيها الزبون و العون المقدم للخدمة. و التي تعتبر بدورها عمود السياحة ، اما بخصوص المقارنة بين الجزائر و تونس وجد الباحث ان تونس مقارنة بمساحتها الصغيرة الا انها تحقق ايرادات عالية اكبر من الذي تحققه الجزائر بالرغم مما تمتلكه الجزائر و مواقع جذب سياحية الا انها لم ترق الى الايرادات التي تحققتها تونس، و ان تونس تمتلك طاقات فندقية و قدرة على الايواء مما تحتويه الجزائر و هذا بأسعار تنافسية.

¹ - بوديسة مُجد، تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة" - دراسة مقارنة- الجزائر -تونس"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ، تخصص في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015.

4- دراسة (Katarina Poldrugovac, Metka Tekavcic, & Sandra Jankovic, 2016) بعنوان:

"Efficiency in the hotel industry: an empirical examination of the most influential factors"¹.

كان الغرض من هذه الدراسة هو تقديم رؤى حول كفاءة الفنادق والتحقيق في أداء الفنادق بشكل أفضل. يتم فحص كفاءة الفنادق باستخدام تحليل تطوير البيانات (DEA) ويتم تطبيق نموذج BCC الموجه نحو النواتج على معلومات المحاسبة الداخلية للفنادق. كما تستكشف الدراسة كذلك ما إذا كانت هناك اختلافات في الكفاءة بين الفنادق ذات الحجم والجودة المختلفة. أظهرت النتائج أن متوسط الكفاءة مرتفع، لكن ليس كل الفنادق تعمل بأقصى قدر من الكفاءة. تم العثور على علاقة مهمة بين الحجم وكفاءة الفندق، وفرت هذه الدراسة إطاراً محتملاً لقياس الكفاءة وتساهم في تزايد المعرفة في مجال كفاءة الفنادق في سياق بلد يركز في الغالب على السياحة الموسمية. قدمت نتائج هذه الدراسة رؤى مفيدة لمديري الفنادق، وتقدم طرقاً لتعزيز إنتاجية الفنادق وتوفير إرشادات حول الجوانب التي يجب تركيز اهتمامهم عليها في عملية صنع القرار.

5- دراسة (هاجر حوحو و رقية حساني ، 2017)، بعنوان: "دور التسويق الفندقي في تنشيط السياحة - دراسة حالة فندق القدس بولاية بسكرة"².

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الفندقي في تنشيط السياحة، حيث اعتبر الباحثان ان صناعة السياحة من أكثر الصناعات الأكثر تطوراً في العالم في الوقت الراهن، وقد احتلت مكانة متقدمة في اقتصاديات الكثير من الدول التي تتمتع بمقومات ومواقع سياحية كما اعتبروا المؤسسات الفندقية واحد من اهم عوامل الجذب السياحي، و التي اصبحت اداة استقطاب العديد من الاستثمارات في العالم، توصلت الدراسة الى انه أن صناعة الفنادق تعد أحد الصناعات الأساسية التي تصنع أكبر فرق في صناعة السياحة، إذ أنها توفر مجموعة من الخدمات الأساسية و التكميلية لإرضاء السائح و التي اصبحت مما اصبح الاهتمام بالجانب التسويقي الذي يجب ان تقوم به المؤسسات الفندقية في مختلف الاسواق العالمية على اسس مضبوطة، اما بالنسبة للفندق محل الدراسة فهو يطبق عناصر المزيج التسويقي الرباعي المعروفة من (خدمات، تسعير، ترويج، توزيع) لجلب أكبر عدد ممكن من الزوار.

¹ - Katarina Poldrugovac; Metka Tekavcic; Sandra Jankovic, Efficiency in the hotel industry: an empirical examination of the most influential factors, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, n01, vol 29, 2016, p 583-597.

² - هاجر حوحو؛ رقية حساني، دور التسويق الفندقي في تنشيط السياحة - دراسة حالة فندق القدس بولاية بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، المجلد 17، 2017، ص 1358-1343.

6- دراسة (كوشي خديجة، 2017)، بعنوان: "محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في الرفع من درجة رضا الزبون"¹.

تناولت هذه الدراسة محددات جودة الخدمات الفندقية ودورها في الرفع من درجة رضا الزبون مع توضيح العلاقة بين هذه الاخيرة ونوعية الخدمة، حيث اعتبرت الباحثة صناعة الفنادق نشاط اقتصادي هام يحقق فوائد كثيرة للاقتصاد الوطني، وفي ضوء المنافسة الحالية أصبح تطوير الخدمات الفندقية أمراً حيوياً وحاسماً، توصلت النتائج وان القدرة التنافسية المؤسسات الفندقية لا تكمن في الخدمات المتعددة المتقدمة فحسب، بل تشمل أيضاً تحقيق وتحسين درجة رضا العملاء، و ان الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة مستقبلاً، وانه هناك علاقة واضحة وأكيدة بين رضا الزبون وجودة الخدمة، الا ان الباحثة لا تملك رؤية عن العلاقة الترابطية والتداخلية بينهم .

7-دراسة (Antonio Arbelo, Pilar Pérez-Gómez, & Marta Arbelo-Pérez, 2017)، بعنوان:

"Estimating efficiency and its determinants in the hotel sector using a profit function"².

قدرت هذه الدراسة كفاءة ربح الفندق ومحدداته باستخدام وظيفة الربح العشوائي ووظيفة تأثيرات عدم الكفاءة، فعادة ما يتم تقدير عدم الكفاءة في قطاع الفنادق من خلال الكفاءة في التكلفة والنطاق الميزة الرئيسية لهذه المنهجية المستخدمة هي قدرتها على تقدير الكفاءة لكل فندق والعوامل التي تفسر الاختلافات في الكفاءة في إجراء أخذ العينات في مرحلة واحدة، تتكون العينة من 231 فندقاً في إسبانيا في الفترة 2008-2012. اظهر نتائج الأدلة التجريبية في هذه الدراسة أن متوسط مستوى كفاءة الربح هو 45.85٪ وأن العمر وإنتاجية العمل والموقع هي محددات لهذه الكفاءة. وتجدر الإشارة إلى الآثار المترتبة في مجال السياسات تؤثر على تحسين الفنادق الأقل كفاءة.

¹ - كوشي خديجة، محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في الرفع من درجة الزبون "حالة مؤسسة فندقية بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017.

² - Antonio Arbelo; Pilar Pérez-Gómez; Marta Arbelo-Pérez, Estimating efficiency and its determinants in the hotel sector using a profit function, Current Issues in Tourism, n 08, vol 21, 2017, p 863-876.

8- دراسة (مهمل عادل أمين، 2019)، بعنوان: "دور الاستثمار السياحي الفندقي في التنمية الاقتصادية"¹.

تناولت هذه الدراسة موضوع الاستثمار السياحي الفندقي بالجزائر و دوره في التنمية الاقتصادية، من خلال معرفة واقع هذا النوع من الاستثمار و معرفة آثاره الاقتصادية، و لتحقيق ذلك اعتمد الباحث على تشخيص واقع القطاع السياحي الجزائري وواقع الاستثمار الفندقي، و تحليل أثره على تنمية بعض المتغيرات الاقتصادية وذلك باعتماد على الإحصائيات المتوفرة في هذا المجال، توصلت نتائج هذه الدراسة الى ان هناك مساهمة جد ضعيفة في الناتج الداخلي الخام و في امتصاص البطالة، كذلك تسجيل ضعف في الإيرادات السياحية ما أثر سلبا على ميزان المدفوعات، كما تم تسجيل عدد مشاريع فندقية منجزة او في طور الانجاز قليل مقارنة بما هو منتظر في الفترة محل الدراسة.

9- دراسة (بوسنة نسرين و بوشريية مجّد ، 2019)، بعنوان: "واقع اعتماد الفنادق الجزائرية على مؤشرات قياس الاداء العالمية - دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق بمدينة قسنطينة"².

استهدفت الدراسة تحديد حقيقة تطبيق مؤشرات قياس أداء الفنادق من قبل مجموعة من الفنادق في قسنطينة مع التركيز على المؤشرات الكمية والمؤشر النوعي، واعتمدت طريقة وصفية تحليلية باستخدام استبيان كأداة وزعت على الموظفين الإداريين 56 في الفنادق استرجعت 35 منها، وخلصت النتائج إلى أن الفنادق تعتمد المؤشرات العالمية في تقييم أدائها وكذلك أن بعض الفنادق تركز على بعض المؤشرات أكثر من غيرها، ولهذا السبب أوصت بضرورة إيلاء أهمية أكبر للمؤشرات المتعلقة بالمنافسين وتقييم المواقع ورضا العملاء.

10- دراسة (زاوي شهرزاد و بلعابد نجاة، 2019)، بعنوان: "تأهيل القطاع الفندقي سياسة لتحسين مردودية القطاع السياحي"³.

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل عرض الخدمات الفندقية مع التطرق لأهم العراقيل لعملية تطورها، والتي تحول دون الطريق نحو استراتيجية ناجحة للتنمية السياحية، فتعد صناعة الفنادق أحد المقومات الرئيسية لجذب القطاع السياحي و تعتبر من الخدمات الأساسية التي يحتاجها السائح خلال رحلته في البلد المضيف، والجزائر كغيرها من العديد من الدول تسعى لتطوير إيراداتها من القطاع السياحي في ظل تراجع الإيرادات النفطية، واستعمل الباحثان

¹ - مهمل عادل أمين، دور الاستثمار السياحي الفندقي في التنمية الاقتصادية، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، العدد 02، المجلد 03، 2019، ص 32-48.

² - بوسنة نسرين ; بوشريية مجّد، واقع اعتماد الفنادق الجزائرية على مؤشرات قياس الاداء العالمية -دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق بمدينة قسنطينة، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 11، 2019، ص 34-48.

³ - زاوي شهرزاد; بلعابد نجاة، تأهيل القطاع الفندقي سياسة لتحسين مردودية القطاع السياحي، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03، المجلد 05، 2019، ص 671-690.

في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث خلصت النتائج إلى أن المركز المتدني للسياحة الجزائرية والخدمات الفندقية مقارنة مع البلدان المجاورة، بسبب العراقيل التي يعاني منها القطاع سواء في مجال توفر الخدمات الفندقية، أو مستوى انجاز المرافق اللازمة وضعف الاستثمار والوعي السياحي وانه نقطة البداية في محاولة تحسين مردودية القطاع السياحي ستكون بدءا من القطاع الفندقي اعتباره يستحوذ أكبر نسبة من الإنفاق السياحي، والذي يعاني من العديد من العراقيل التي تؤول به إلى دون المستوى المطلوب من السياح واحتياجاتهم السياحية، منها ما هو على مستوى ما هو متوفر من الخدمات الفندقية، ومنها ما هو على مستوى ما هو في الإعداد.

11- دراسة (Hamadouche Sofiane, 2020)، بعنوان :

" The Impact of Service Quality on Customer's Satisfaction in The Hotel Industry -A Case Study of EL DJAZAIR Hotel¹".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية جودة الخدمة على رضا العملاء، وكذلك إيجاد سبل سليمة من أجل توفير الاستمرارية تحسين جودة الخدمة التي ستؤدي إلى رضا العملاء، والزامية اعتماد نهج التسويق الداخلي وتسويق العلاقات، أظهر النتائج ان هناك ارتباطا إيجابيا بين جودة الخدمة الداخلية ورضا الموظفين فضلا عن العلاقة الإيجابية بين رضا الموظفين ورضا العملاء، كما ان التسويق الداخلي وتسويق العلاقات يلعب دورا رئيسيا في الأعمال التجارية وزيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم، وعلى وجه التحديد في سياق صناعة الخدمات. لذلك اجتذاب العملاء والرضا الفردي يعتبر التحدي الأكبر لإدارة الفندق، علاوة على ذلك تشير النتيجة الإجمالية إلى أن التسويق التجريبي يجب أن يحفز رضا العملاء من خلال العاطفة والوظيفة التي توفرها نوعية الخدمة المقدمة.

12- دراسة (هوان بوعبدالله و شاعة عبد القادر، 2020)، بعنوان: "تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات

قياس الأداء، دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغانم"².

هدفت الدراسة إلى معرفة وتسليط الضوء على معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقي، وطرق استخدامها في تقييم الأداء في فندق قصر المنصور مستغانم ودورها في تحسين الأداء وتحقيق قيمة مضافة، خلصت نتائج الدراسة إلى أن استخدام كل معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقي في فندق قصر المنصور بمستغانم يتطلب بيانات ومعلومات في

¹ - Hamadouche Sofiane, The Impact Of Service Quality On Customer's Satisfaction In The Hotel Industry -A Case Study Of EL DJAZAIR Hotel, Review Of Human Sciences , 2020, P927-948.

² - هوان بوعبدالله ; شاعة عبد القادر، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء، دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 04، المجلد 10، 2020، ص 131-145.

الوقت المناسب عن كافة الأنشطة التي يقوم بها، كما أن عملية تقييم الأداء الفندقية تركز على تطابق الأداء الفعلي مع المراد الوصول إليه، و ان استخدام معايير ومؤشرات قياس الأداء الفندقية يساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت الملائم، و نجاح المؤسسة الفندقية يحتاج إلى توفير متطلبات أساسية لتقييم كفاءة أداء المؤسسة الفندقية لجميع الوظائف والأنشطة سواء كانت رئيسية أو مساندة لما لها من دور في تصحيح الانحرافات، وأخيرا تحسين وتطوير الأداء كما يمكن استخدامها في تقييم كفاءة الأداء بين مجموعة من المؤسسات الفندقية أو السلاسل الفندقية.

13- دراسة (مسعودي عبد الحميد، يجاوي عبد القادر، و موسى عبد القادر ، 2020)، بعنوان: "دراسة تحليلية لمردودية الفنادق السياحية دراسة حالة فندق توات - أدرار"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية ترقية الخدمة الفندقية في الرفع من المردودية المالية، حيث تمت الدراسة على أحد الفنادق المتواجدة ولاية أدرار وهو فندق توات، وذلك خلال فترة الدراسة من 2013 إلى 2015 والتي عرف بعدها الفندق تهيئة أشغال شاملة، حيث قام الباحثون بتحليل الوضعية المالية لفندق توات باستخدام المؤشرات و النسب المالية لمعرفة مدى كفاءة فندق توات في تحقيق الأهداف المالية المسطرة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للفندق وعدم الاحتفاظ بالأموال في شكل قيم جاهزة وذلك بالاستثمار والتوسع في مجال النشاط إذا كانت الظروف الاقتصادية ملائمة، والاستعانة بالأموال الخارجية في ذلك.

14- دراسة (Ritu Singh, Parikshit Charan, & Manojit Chattopadhyay, 2020)، بعنوان:

"Evaluating the Hotel Industry Performance Using Efficiency and Effectiveness Measures"².

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء الفنادق الهندية بالنظر إلى الكفاءة والفعالية في نفس الوقت باستخدام نموذج تقييم من مرحلتين مع بيانات الفريق، يتم قياس درجات الكفاءة والفعالية باستخدام تحليل تطوير البيانات كما تم نشر مصفوفة ماكينزي المكونة من تسع خلايا لإظهار الموقع التنافسي للفنادق قيد الدراسة لم تسفر النتائج عن أي

¹ - مسعودي عبد الحميد; يجاوي عبد القادر; موسى عبد القادر، دراسة تحليلية لمردودية الفنادق السياحية دراسة حالة فندق توات - أدرار، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، العدد 02، المجلد 04، 2020، ص 100-119.

² - Ritu Singh, Parikshit Charan, Manojit Chattopadhyay, Evaluating The Hotel Industry Performance Using Efficiency And Effectiveness Measures, International Journal Of Hospitality & Tourism Administration, N 02, Vol 23, 2020, P 408-431.

ارتباط كبير بين درجتي الكفاءة والفعالية، ومع ذلك رأى الباحثون أن هناك علاقة إيجابية قوية بين درجات الفعالية والأداء العام للفندق في حد ذاته، وتعتبر هذه الدراسة من اول الدراسات التي جمعت بين الكفاءة و الفعالية في حين ركزت معظم الدراسات المتعلقة بتقييم الأداء في صناعة الفنادق فقط على قياس الكفاءة وتم تجاهل الفعالية، وهي جزء لا يتجزأ من الأداء التنظيمي الذي يمكن أن يؤثر على موقفها التنافسي في السوق.

15- دراسة (فالتة اليمين و برني لطيفة، 2021)، بعنوان: " المعايير العالمية في تصنيف الفنادق وعلاقتها بتقييم العملاء دراسة مقارنة بين مجموعة من الفنادق"¹.

طرحت هذه الدراسة إلى مقارنة جديدة مفادها أن تصنيف الفنادق في نظام الخمس نجوم رغم أهميته إلا انه لا يعكس بالضرورة مستوى رضا الزبائن وكيفية تقييمهم لهذه الفنادق، وكان ذلك من خلال تقصي ما يعرضه موقع Trivago من فنادق بتصنيفاتها المختلفة وعلامات تقييم العملاء لهذه الفنادق بناء على العديد من المعايير الموحدة لذلك تم انتقاء 520 فندق في هذه الدراسة من مختلف التصنيفات في أربع دول تعتبر وجهات سياحية بامتياز وهي تركيا، تونس، المغرب، وفرنسا وتم إخضاع هذه التقييمات للتحليل الإحصائي، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط ضعيف بين علامات تقييم الفنادق وتصنيفاتها، وبمقارنة تقييم العملاء لهذه الفنادق اتضح وجود فروق معنوية في علامات تقييم المعايير الموحدة بالاختلاف الدول المضيئة، وقد جاءت جميعها دون استثناء على حساب تقييم الفنادق التونسية، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بعد كل من الفنادق التركية والفرنسية والمغربية، وعلى ضوء ذلك اوصت الدراسة بأن لا يقوم المسافر بدفع أثمان باهظة لفنادق ذات تصنيف عال في الوقت الذي يمكنه دفع مبالغ أقل في فنادق ذات تصنيف اقل ومع ذلك يتلقى خدمات أفضل، كما اوصت الدراسة بالاعتماد أيضا على تقييمات العملاء عند اختيار الفنادق المعروضة.

16- دراسة (Tahar Amina، 2021)، بعنوان: "Le Tourisme En Algérie"².

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع السياحة في الجزائر بعد فترة الاستقلال من خلال إحصاءات حقيقية ودقيقة، حيث تم فحص العناصر التالية: فترة الاستثمار السياحي 1999-2007، إيرادات السياحة 1999-2007، الخصائص الأساسية للأقطاب السياحية الخمسة في 2006، حيث توصلت الدراسة ان الجزائر التي كانت سياحتها

¹ - فالتة اليمين; برني لطيفة، المعايير العالمية في تصنيف الفنادق وعلاقتها بتقييم العملاء دراسة مقارنة بين مجموعة من الفنادق، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 01، المجلد 15، 2021، ص 125-156.

² - Tahar Amina, Le Tourisme En Algérie, Euro-Mediterranean Journal for Economies of Tourism & Hospitality, n 03, vol 03, 2021, p 99-108.

الصحراوية قد غزت الأسواق في الماضي، تواجه تحديا مزدوجا يتمثل في تعويض التأخير الذي حدث منذ منتصف الثمانينات، وخاصة خلال التسعينات بعد انفصالها عن الأسواق الخارجية وضمور النشاط السياحي اقتصاديا التي يجب ان تتدركه في عملية الإنعاش الجارية، على كل من عامل الهبة المتاحة للجزائر من حيث السياحة الصحراوية، ولأول مرة رؤية طويلة الأجل لتنمية السياحة الجزائرية تدعمها إرادة سياسية لترجمتها إلى مشروع (SDAT-SNAT) (2030).

17- دراسة (أحمد شوقي دويدي و سعد مرزق، 2022)، بعنوان: أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية المدركة لزبائن فندق كردادة ببوسعادة -الجزائر¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية المدركة لزبائن فندق كردادة ببوسعادة -الجزائر، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة عددها 70 من زبائن الفندق، وقد أظهرت نتائج الدراسة تأثيرا معنويا إيجابيا بين المستويات المدركة لجودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي المقدمة والصورة الذهنية لزبائن الفندق قيد الدراسة، كما أظهرت الدراسة الأهمية النسبية لأبعاد جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي (الاستجابة، الأمان، التعاطف) على التوالي بدرجة كبيرة ثم تليها (الاعتمادية، الجوانب الملموسة) بدرجة أقل، و بينت الدراسة أيضا أن إدارة الفندق تهتم بجودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي بأبعادها وأنه يوجد أثر قوي لجودة خدمات الإشراف والتدبير الفندقي على الصورة الذهنية المدركة للفندق، كما توصل الباحثون ان نشر الوعي والمعرفة لدى العاملين للوصول إلى قناعة مفادها أن جودة الخدمات من العوامل الهامة للوصول إلى رضا الزبائن.

¹ - أحمد شوقي دويدي; سعد مرزق، أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية المدركة لزبائن فندق كردادة ببوسعادة -الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، العدد 01، المجلد 08، 2022، ص 53-71.

18- دراسة (bijaouia siham, 2022)، بعنوان:

Contribution Of The Quality Of Hotel Services In Influencing The Hotel Policy In The Management Of Hotel Demand –AR¹".

هدف الباحث في هذه الدراسة إلى إظهار مكانة الخدمات الفندقية في قطاع السياحة ومدى مساهمتها في الترويج لها ككل، ومدى مساهمة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الفندقية للعملاء في جذب السياح وتحقيق رضاه وولائه لهذا الفندق على غيره، من خلال توضيح كيفية مساهمة جودة الخدمات الفندقية في التأثير على سياسة الفنادق في إدارة الطلب على الفنادق، حيث أظهرت النتائج أنه كان من الواضح دور الجودة في تطوير قطاع السياحة من خلال إرضاء العملاء الحاليين وجذب العملاء في المستقبل، حيثما تحدد معايير الجودة وفقاً لمتطلبات العملاء ويعتمد عليها كآلية رئيسية لتحقيق رضاهم، ويهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للقطاع محلياً على الصعيد الدولي، حيث أصبحت السياحة والخدمات الفندقية أحد القطاعات الهامة في الاقتصاديات الدولية.

المطلب الثالث: الدراسات والأبحاث التي تناولت أثر حوكمة الشركات على القطاع الفندقي**1- دراسة (Robert Dahlstrom, Sven A. Haugland , Arne Nygaard, & Aksel I. Rokkan, 2009)،**

بعنوان:

"Governance structures in the hotel industry²" .

بحثت هذه الدراسة في أشكال الحوكمة البديلة في صناعة الفنادق، حيث أكدت نظرية الوكالة أن الحاجة إلى التحكم في جودة الخدمة والمخاطر المالية وبيئة السوق تؤثر على اختيار شكل الحوكمة المناسب، كما تؤكد أبحاث الوكالة السابقة على هياكل الحوكمة البديلة التي يستخدمها المديرون نظراً لظروف السوق المحلية، وحوافز الوكيل، وتفضيلات المخاطر، عززت الدراسة منظور الوكيل الرئيسي الراسخ بمناقشة دوافع قيادة الأعمال للانضمام إلى تحالفات الفنادق، كما حللت الاختيار بين الملكية المستقلة والانتماء إلى سلسلة طوعية بالإضافة إلى الاختيار بين

¹ - Bijaouia Siham, Contribution Of The Quality Of Hotel Services In Influencing The Hotel Policy In The Management Of Hotel Demand –AR–, International Journal Of Economic Performance (IJEP), N01, Vol 5, 2022, P 187-214

² - Robert Dahlstrom; Sven A. Haugland ; Arne Nygaard; Aksel I. Rokkan, Governance Structures In The Hotel Industry, Journal Of Business Research, N08, Vol 62, 2009, P 841-847.

التكامل والامتياز، توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات من 650 فندقا إلى أن حجم الفندق ووسائل الراحة والسكان والمسافة إلى المقر تؤثر على الحوكمة.

2- دراسة (Basak Denizci Guillet & Anna S. Mattila, 2010)، بعنوان:

"A descriptive examination of corporate governance in the hospitality industry¹".

كان الغرض من هذه الدراسة الوصفية هو استكشاف طبيعة ومدى ممارسات حوكمة الشركات في صناعة السياحة الأمريكية والفنادق، تم اشتقاق البيانات من ثلاثة مصادر: قاعدة بيانات Standard and Poor's Compostât، ومركز الأبحاث في أسعار الأمن، و Risk Metrics، أشارت النتائج إلى أن المؤسسات الفندقية ذات حقوق المساهمين الأضعف تميل إلى أن تكون أكبر نسبيا من حيث الحجم، ولديها أرباح أعلى نسبيا للسهم، وإغلاق أسعار الأسهم، والعائد على حقوق الملكية، وانخفاض الإنفاق الرأسمالي لكل أصول، وارتفاع نسب الرافعة المالية، علاوة على ذلك كانت هناك اختلافات كبيرة في العديد من مقاييس أداء الشركات بين شركات الحوكمة العالية والمنخفضة للشركات عبر قطاعات الصناعة الثلاثة، وهي الفنادق والمطاعم والكازينوهات.

3- دراسة (Hazar Guetat, Sami Jarbouï, & Younes Boujelbene, 2015)، بعنوان:

"Evaluation of hotel industry performance and corporate governance: A stochastic frontier analysis²".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير حوكمة الشركات على أداء الفنادق التونسية، تطرقت هذه الدراسة إلى مختلف متغيرات المرتبطة بحوكمة الشركات في صناعة الفنادق وذلك من أجل قياس الارتباط بين إدارة الشركات وأداء الفنادق التونسية، قيم الباحثون كفاءة 63 فندقا خلال الفترة 2011-2012 مع 16 مدخلا (حجم مجلس الإدارة، وعدد المديرين الخارجيين، والمشاركة المؤسسية في العاصمة، واستقلال مجلس الإدارة، وملكية الأسهم لأعضاء مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي - فصل الرئيس...)، وستة مداخل كمقاييس للأداء (الأداء المالي، والأداء الاجتماعي والبشري، والأداء التنظيمي، والأداء التجاري، والأداء العالمي) التي تستخدم لتقدير كفاءة الفنادق، توصلت النتائج أن حوكمة الشركات ترتبط بشكل إيجابي وكبير بأداء الفنادق، وأن الفنادق في تونس تعمل في

¹ - Basak Denizci Guillet; Anna S. Mattila, A Descriptive Examination Of Corporate Governance In The Hospitality Industry, International Journal Of Hospitality Management, N 04 , Vol 29, 2010, P677-684.

² - Hazar Guetat; Sami Jarbouï; Younes Boujelbene, Evaluation Of Hotel Industry Performance And Corporate Governance: A Stochastic Frontier Analysis, Tourism Management Perspectives, Vol 15, 2015, P 128-136.

المتوسط بكفاءة 65.02%، وأن المستوى المحسن لكفاءة الفندق يعتمد على خصائص مجلس الإدارة وهيكل الملكية وخصائص الرئيس التنفيذي، وفيما يتعلق بتطور الكفاءة اشارت النتائج إلى أن آليات حوكمة الشركات لها تأثير مباشر على أداء الفنادق، كما وجدوا أيضا ان عوامل تفسر كفاءة الفندق مثل مجلس الإدارة المستقل والبنية المزدوجة التي تحسن كفاءة القادة والتزامهم بتعزيز أداء الفنادق بشكل أكبر، وعوامل أخرى مثل الخصائص الإدارية التي يبدو أنها تؤثر بشكل متزايد على الكفاءة الثابتة.

4- دراسة (Nur Shahila binti Abdullah , 2018)، بعنوان:

"Corporate Governance And Performance Of Hotel Industry ¹".

هدفت هذه الدراسة الى قياس مستوى اداء المؤسسات الفندقية في ظل حوكمة الشركات في الامارات العربية، استخدام الباحث في هذه الدراسة البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من التقارير السنوية لخمس فنادق في سنوات متتالية من عام 2012 حتى عام 2016، وبالاعتماد على العائد على الأصول (ROA) باعتباره المتغير التابع لدراسة وعلاقته بالمتغيرات المستقلة مثل العائد على حقوق الملكية، ومعدل البطالة، وسعر الصرف، وعوامل الخطر الأخرى كمتغيرات، تم استخدام نتيجة الارتباط والانحدار لمراقبة مستوى أهمية المخاطر مع الأرباح. تظهر النتيجة أن أداء الفنادق يمكن أن يتأثر بالمخاطر والبيئة الاقتصادية، و انه تؤثر العوامل الخارجية والداخلية بأداء الفندق الذي يآثر بدوره على الأرباح، بحيث كان الأداء العام الفنادق على مدار السنوات الخمس يظهر أن معدل البطالة وسعر الصرف هما الأكثر ملاءمة لنسب الربحية، ومع ذلك أثر العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية في (IHI) أكثر من غيره مادي الى عدم الربحية الفنادق كما ظهرت في النسبة السلبية من 2012، و2014، و2015، و2016، يجب على الشركة أن تكون قادرة على إدارة المخاطر الناجمة عن العوامل الداخلية والخارجية بطريقة فعالة لتوليد الأداء العالي والربح، بالنسبة لمعدل البطالة يجب على الحكومة إعداد السياسة ل تقييد عدد الموظفين الذين يتعين عزلهم أثناء الأزمة الاقتصادية بالنسبة لسعر الصرف، الشركة يجب أن تستخدم أداة مشتقة للتخفيف من المخاطر إما لحماية فشل الشركة او توليد الربح، وفقا لصناعة الفنادق ذات الأداء العالي يظهر الأداء أن العروض كانت مواتية في عام 2013، فأداء الفنادق أكثر فعالية في العمل من حيث الأنشطة التنفيذية والربحية وعائدات الأصول والأسهم وعوامل الخطر التي تنطوي عليها المعاملات المالية مثل مخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية بخلاف تغيرات الأسعار في السوق(العوامل الداخلية والخارجية).

¹ - Nur Shahila binti Abdullah, CORPORATE GOVERNANCE AND PERFORMANCE OF HOTEL INDUSTRY, Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 86824, posted 21 May 2018 10:35 UTC

5- دراسة (Eissa A. Al- Homaidi, Faozi A. Almaqtar, & Anwar Ahmad, 2019)، بعنوان:

"Impact of Corporate Governance Mechanisms on Financial Performance of Hotel Companies: Empirical Evidence from India¹".

بحثت هذه الدراسة في تأثير آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الفندقية الهندية، استند التحليل في هذه الدراسة إلى بيانات بانل (PANAL DATA) على مدى فترة تتراوح بين 2013/2014 حتى 2015/2016 لـ 30 شركة فندقية هندية مدرجة في بورصة بومباي (BSE)، الدراسة تطرقت إلى ثلاثة جوانب لآليات إدارة الشركات هي: مجلس الإدارة (الحجم، والتكوين، والرقابة)، لجنة مراجعة الحسابات، والملكية المؤسسية، في حين تم قياس الأداء المالي وفقاً لثلاثة مقاييس مشتركة، عائد الأصول (ROA)، صافي هامش الفائدة (NIM)، وعائد السهم (EPS)، توصلت النتائج أن حجم مجلس الإدارة، مجلس الإدارة المستقل، وحجم لجنة التدقيق، والملكية المؤسسية لها تأثير كبير على (ROA)، بينما مجلس الإدارة تكوين، تكوين لجنة التدقيق، وعمر الشركة لها تأثير ضئيل على (ROA)، فيما يتعلق بنموذج (NIM) اشارت النتائج إلى أن تكوين مجلس الإدارة، مجلس الإدارة المستقل وتشكيل لجنة التدقيق والملكية المؤسسية وحجم الشركة لها أهمية كبيرة التأثير على (NIM)، في حين أن حجم مجلس الإدارة وحجم لجنة التدقيق لها تأثير ضئيل على (NIM)، فيما يتعلق بنموذج (EPS) اشارت النتائج إلى أن حجم مجلس الإدارة، وتكوين مجلس الإدارة، والمجلس المستقل والاجتهاد وتشكيل لجنة التدقيق وعمر الشركة لها تأثير كبير على (EPS)، بينما حجم لجنة مراجعة الحسابات، واجتهاد لجنة مراجعة الحسابات، والملكية المؤسسية لها إلى حد ما تأثير ضئيل على (EPS).

¹ – Eissa A. Al-Homaidi; Faozi A. Almaqtar; Anwar Ahmad, Impact Of Corporate Governance Mechanisms On Financial Performance Of Hotel Companies: Empirical Evidence From India, African Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure, N 02, Vol 08, 2019, P 1-21.

6- دراسة (Nader Alaali, Amina Al Marzouqi, Ala Albaqeen, Fares Dahabreh, & all, 2021)،
بعنوان:

" The Impact Of Adopting Corporate Governance Strategic Performance In The Tourism Sector: A Case Study In The Kingdom Of Bahrain¹".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة ممارسات إدارة الشركات في المؤسسات السياحية الصغيرة والمتوسطة في دولة البحرين، من خلال توضيح التحديات التي تواجه تنفيذ حوكمة الشركات في صناعة السياحة في البحرين، و الآليات المناسبة لضمان استدامة، تم اقتراح الإطار النظري في هذه الدراسة بناء على نظرية وكالة حوكمة الشركات والنظرية المؤسسية، والتي ساعدت في تحديد الحقائق المتعلقة بهذه الأخيرة في العمل متعدد المستويات لقطاع السياحة في البحرين، تم اعتماد بحث نوعي في حين تم جمع البيانات الأولية المستخدمة في هذا البحث من خلال مقابلات مع 10 مديرين ومديرين ومشاركين في حوكمة الشركات، سلطت النتائج الضوء على أهمية حوكمة الشركات في مجموعة من الشركات السياحية في البحرين، توصلت النتائج أن بعض التحديات تعيق المنظمات التي تسعى إلى تنفيذ حوكمة الشركات في أعمالها، بما في ذلك الافتقار إلى النظام المناسب والعمليات التجارية، وارتفاع التكاليف، وعدم الفهم والمساعدة من الحكومة، بالإضافة إلى ذلك، قدمت النتائج العديد من الاستراتيجيات للتغلب على هذه التحديات، بما في ذلك التدريب على زيادة وعيب الحوكمة، وآليات إدارة الشركات والجدول الزمني لتقرير مراجعة الحسابات، وإزالة سياسات وإجراءات الحوكمة غير الضرورية تنقل هذه الدراسة إمكانية قيادة التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية التي ستساعد في تعزيز السلوك السياحي التجاري السائد وتشكيله بشكل إيجابي.

7- دراسة (Soheil Kazemian, Hadrian Geri Djajadikerta, & and all, 2022)،بعنوان:

"Corporate governance and business performance of hotels in Western Australia analysis of market orientation as a mediator²".

تناولت هذا البحث أهمية حوكمة الشركات في تعزيز الأعمال المالية والاجتماعية لزيادة أداء الفنادق (ثلاث و خمس نجوم) في غرب أستراليا (WA) و ذلك من خلال أبعاد السوق الثلاثة أي: توجيه العملاء، وتوجيه المنافسين،

¹ – Nader Alaali, Amina Al Marzouqi, Ala Albaqeen, Fares Dahabreh, The Impact Of Adopting Corporate Governance Strategic Performance In The Tourism Sector: A Case Study In The Kingdom Of Bahrain, Legal, Ethical And Regulatory Issues, Vol 24, 2021, P 1-18.

² – Soheil Kazemian, Hadrian Geri Djajadikerta, And All, Corporate Governance And Business Performance Of Hotels In Western Australia : Analysis Of Market Orientation As A Mediator, Business Process Management Journal, N 03, Vol 28, 2022, P 585-605.

والتنسيق بين الوظائف كوسطاء، حيث اعتمد الباحثين في إنجاز هذا البحث على استبيان موجه تم جمع البيانات في هذه الدراسة من مديري الفنادق في عاصمة غرب أستراليا (بيرث) والمناطق المحيطة بها باستخدام استبيان والمربعات الأقل الجزئية ونمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة الى نتائج مثيرة للاهتمام لدور الوساطة في توجه السوق، كذلك وجدت أن حوكمة الشركات قد تؤدي إلى أداء أفضل للأعمال المالية من خلال توجه المنافسين ولكن ليس من خلال توجيه العملاء والتنسيق بين المهام التكميلية، وانه حوكمة الشركات قد يؤدي إلى أداء تجاري اجتماعي أفضل من خلال توجيه العملاء والتنسيق بين الوظائف ولكن ليس من خلال توجه المنافسين.

8- دراسة (Fang Deng & Chunbo Zhou, 2022)، بعنوان:

"Sustainable Development of Corporate Governance in the Hospitality and Tourism Industry: The Evolution and the Future"¹.

تقدم هذه الدراسة استعراضاً منهجياً لمحتوى مؤلفات الضيافة والسياحة حول إدارة الشركات، كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الثغرات في سياق البحث والممارسات الحالية وتقديم إرشادات للبحوث المستقبلية استناداً إلى 174 مقالة تم نشرها منذ عام 2000، تستخدم هذه الدراسة نهجاً لتحليل المحتوى لتحديد ثمانية مواضيع رئيسية استكشفتها العلماء، توصلت الدراسة أن معظم الأبحاث السابقة حول آليات إدارة الشركات في السياحة أجريت في المناطق المتقدمة واستخدمت في الغالب أساليب البحث الكمية، وحظيت حوكمة المساهمين، وحوكمة مجالس الإدارة، وحوافز التعويضات التنفيذية، وإدارة المسؤولية الاجتماعية، وموضوعات السمعة، وحظيت البات حوكمة الشركات باهتمام أكاديمي أكبر من الاهتمام بمواضيع حوكمة الهيكل التنظيمي والكشف عن المعلومات، وساعد الاستعراض المنهجي في هذه الورقة على توحيد المؤلفات القائمة وتقديم توصيات لتعزيز مجال بحوث إدارة الشركات في صناعة الضيافة والسياحة وتوفير مرجع للصناعة.

¹ - Fang Deng , Chunbo Zhou, Sustainable Development Of Corporate Governance In The Hospitality And Tourism Industry: The Evolution And The Future, Sustainability/MDPI, N 07, Vol 14, 2022, P 1-19.

المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة

سنتناول من خلال هذا المبحث تحليل ومناقشة الدراسات السابقة وهذا من خلال تحليل الدراسات التي تناولتحوكمة الشركات والقطاع الفندقي معا او كل على حدى، وكذا الطرق القياسية والاحصائية والاساليب المعتمدة في هذه الاخيرة، مع استخراج الفجوة العلمية التي تناولتها دراستنا.

المطلب الأول: دراسة ومناقشة الدراسات السابقة

اولا- الدراسات التي تناولت حوكمة الشركات

تم دراسة حوكمة الشركات من مختلف الجوانب والمتغيرات المفسرة لها في سبيل تحسين اداء ورفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية، و ذلك من خلال عرض نماذج حوكمة الشركات في العالم والعلاقة بين اليات الحوكمة والاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتقييم الحوكمة في بيئة الاعمال الجزائرية واثرها على الاداء المالي وذلك من خلال عرض بعض التجارب الدولية الناجحة في المجال، وكذا النظريات التعاقدية وسبل ارسائها في بيئة الاعمال الجزائرية و استقرارها، ومدى كفاية الاجراءات التنظيمية و التشريعية الجزائرية في تفعيل حوكمة الشركات، تم استخدام في هذه الدراسات: التحليل الهرمي، التحليل التلوي، الاسلوب التحليلي والانحدار الخطي البسيط، برنامج الحزم الاحصائية SPSS، قياس المؤشرات (ENA، EPS،ROA، TOPIN Q، NCA، NRCA، INDCA، DUAL، ACTMAJ، NCOMCA، NRCAUDIT، NCAUDIT).

ثانيا- دراسات تناولت القطاع الفندقي (الخدمة الفندقية والاداء الفندقي)

تم التطرق في هذه الدراسات إلى عدة عناصر تعبر عن الاداء و الكفاءة الفندقية كإظهار مكانة الخدمة الفندقية وجودتها في رضا العميل و تطوير القطاع الفندقي و مساهمتها في الترويج له، والتطرق للمعايير العالمية في تصنيف الفنادق، وعلاقتها بتقييم العميل، ومدى اعتماد الفنادق الجزائرية على هذه المعايير و على مؤشرات قياس الاداء العلمية من خلال الدراسات التقييمية ودراسة مردودية الفنادق السياحية، من خلال ترقية الخدمات الفندقية و الرفع في المردودية المالية و تحسين الكفاءة هذا القطاع، و النظام القانوني للفندقة في الجزائر، وكذلك القطاع السياحي في الجزائر الي يرتبط بشكل وثيق بالقطاع الفندقي، وتم استخدام في هذه الدراسات: منهج التسويق الداخلي وتسويق العلاقات، نموذج DEA، مصفوفة ماكينزي، برنامج الحزم الاحصائية SPSS، نموذج BCG، نموذج توبيت للانحدار.

ثالثاً- دراسات تناولت موضوع حوكمة الشركات والقطاع الفندقى

تم التطرق في هذه الدراسات إلى تبيان دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة القطاع الفندقى و تحسين الاداء من خلال دراسة أبعاد السوق (توجيه العملاء توجيه المنافسين والتنسيق بين الوظائف)، وكذا قياس مستوى اداء المؤسسات الفندقية في ظل حوكمة الشركات وذلك بالاعتماد على مؤشرات الاداء (ROA و IHI)، والتطرق لمختلف المتغيرات المرتبطة بحوكمة الشركات في صناعة الفنادق (حجم مجلس الادارة و استقلاليته، عدد المدراء المستقلين، ملكية الاسهم لأعضاء مجلس الادارة، المدير التنفيذي وفصل الرئيس)، بالإضافة لمقاييس الاداء (الاداء المالى، الاداء الاجتماعى والبشري والاداء التنظيمى والتجاري و العالمى)، و البحث في اشكال الحوكمة البديلة في صناعة الفنادق، وتم استخدام في هذه الدراسات: برنامج الحزم الاحصائية (SPSS، PANAL، CEPS، IHI، NIN، ROA، DATA)، قواعد البيانات (STANDARD AND POOR'S COMPUSTAT)، وبيانات مركز الأبحاث RISKMETRICS.

المطلب الثاني: الطرق القياسية والاحصائية والاساليب المعتمدة في الدراسات السابقة

سنقوم من خلال الجدول (1-2) عرض الطرق القياسية و الاحصائية والاساليب المعتمدة في الدراسات السابقة التي تم التطرق لها اعلاه.

الجدول رقم (1-2): الطرق القياسية والاحصائية والاساليب المعتمدة في الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	تحليل البيانات احصائيا	تحليل نظري ووصفي	النماذج القياسية	تحليل تطوير البيانات (DEA)	BCC نموذج	مصفوفة ماكينزي	تحليل المقارن للبيانات الاحصائية	دراسة حالة	مؤشرات قياس الأداء	اسلوب التحليل التلوي	اسلوب التحليل الهرمي	نموذج توبيت
1- دراسة (Robert Dahlstrom, Sven A. Haugland , Arne Nygaard, (& Aksel I. Rokkan, 2009												
2- دراسة (Basak Denizci Guillet & Anna S. (Mattila, 2010												
3- دراسة (كوري إسماعيل، 2012)												

												Laura Parte-) دراسة 4- Esteban & Pilar Alberca- (Oliver, 2013
												Hazar Guetat,) دراسة 5- Sami Jarbouï, & Younes (Boujelbene, 2015
												6- دراسة (وردة سالمى، 2015)
												7- دراسة (بوديسة نجاد، 2015)
												8- دراسة (حايي أحمد وزبيدي البشير، 2015)
												9- دراسة (KHEDEM Amal &) (GRARI Yamina, 2016
												10- دراسة (Katarina) Poldrugovac, Metka Tekavcic, & Sandra (Jankovic, 2016
												11- دراسة (بن شهيدة فضيلة و رمضاني نجد، 2017)
												12- دراسة (عثمان عثمانية، 2017)
												13- دراسة (هاجر حوحو و رقية حسانى، 2017)
												14- دراسة (داود خيرة، 2017)
												15- دراسة (كوشي خديجة، 2017)
												16- دراسة (صحراوي جلييلة و جديدين لحسن، 2017)
												17- دراسة (Antonio Arbelo,) Pilar Pérez-Gómez, & Marta Arbelo-Pérez, (2017
												18- دراسة (Nur Shahila binti) (Abdullah , 2018
												19- دراسة (Mihajlo) Rabrenovic, Husein

												Elhadi Sherif, & Khalid (Mohamed Reeh, 2018)
												20- دراسة (Rima CHIBOUB & Khemissi .(GAIDI, 2018)
												21- دراسة (صافي أحمد، صفيح صادق، و بن زيدان ياسين، 2018)
												22- دراسة (مُجد نواره و شبايكي مليكة حفيظ ، 2018)
												23- دراسة (عبد المجيد كموش، 2018)
												24- دراسة (Eissa A. Al-Homaidi, Faozi A. Almaqtar, & Anwar .(Ahmad, 2019)
												25- دراسة (زاوي شهرزاد و بلعابد نجاة، 2019)
												26- دراسة (حمودي حاج صحراوي و ريمة شيبوب، 2019)
												27- دراسة (مهمل عادل أمين، 2019)
												28- دراسة (قطاف عقبة، 2019)
												29- دراسة (بوسنة نسرين و بوشريبة مُجد ، 2019)
												30- دراسة (Ali Abdessamed Omar & Douifi Hamza, 2020)
												31- دراسة (Hamadouche Sofiane, 2020)
												32- دراسة (هوان بوعبدالله و شاعة عبد القادر، 2020)
												33- دراسة (بوهدة مُجد، شنافة جهرة، و زرقاطة مريم ، 2020)
												34- دراسة (شراف عقون، قريمة دوي، و عزيز بورونية، 2020).
												35- دراسة (مسعودي عبد الحميد، يحيوي عبد القادر، و موسى عبد القادر ، 2020)
												36- دراسة (محمود كبيش و عبد الرزاق لعروي، 2020)
												37- دراسة (Ritu Singh,

												Parikshit Charan, & Manojit Chattopadhyay, (2020)
												38- دراسة (Abderraouf Hamlaoui & Farida (Zenini, 2021
												39- دراسة (فالتة اليمين و برني لطيفة، (2021
												40- دراسة (بن عثمان مفيدة و مُجّدي نورة، (2021). بعنوان:
												41- دراسة (بشرى نمديلي و صالح الدين كروش، (2021
												42- دراسة (Nader Alaali, Amina Al Marzouqi, Ala Albaqaeen, Fares (Dahabreh, & all, 2021
												43- دراسة (Mohammed Hassan Elmakkawy, Mohamed Kamal, & Dina (Weheba, 2021
												44- دراسة (Tahar Amina، (2021
												45- دراسة (Soheil Kazemian, Hadrian Geri Djajadikerta, & and all, (2022 .
												46- دراسة (Rim benaissa,) (2022
												47- دراسة (أحمد شوقي دويدي و سعد مرزق، (2022
												48- دراسة (بوشامي عبد القادر، سريدي أحمد، و تشيكوا عبد القادر ، (2022).
												49- دراسة (bijaouia siham,) (2022
												50- دراسة (Fang Deng & (Chunbo Zhou, 2022

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان الدراسات التي تم تناولها خلال البحث تنوعت طرق معالجتها ما بين دراسات تم تحليلها بالاعتماد على تحليل نظري ودراسة حالة ووصفي واخرى على البيانات الاحصائية ، كم تم الاعتماد على النماذج القياسية و نموذج (BCC) ونموذج توبيت في اخرى، كم تم ايضا انتهاج تحليل تطوير البيانات (DEA) وتحليل المقارن للبيانات الاحصائية وكذا مصفوفة ماكينزي، ومؤشرات قياس الأداء، وكل من الاسلوب التحليل التلوي والاسلوب التحليل الهرمي.

المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تناولتها الدراسة

من خلال دراسة ومناقشة الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي انطلق منها هذا البحث أهمها:

✓ تضمن هذه البحث دراسة دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة المؤسسات الفندقية من خلال دراسة لمؤسسات فندقية جزائرية، حيث تم البحث من خلال هذه الدراسة الى تبيان وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ما بين ابعاد حوكمة الشركات و رفع كفاءة المؤسسات الفندقية من خلال تحسين الاداء الفندقية في الفنادق الجزائرية وبذلك يمكن القول أن هذه الدراسة أعطت تصور متكامل للحوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية من خلال مصطلح "الحوكمة الفندقية"، وهو ما غفلت عنه العديد من الدراسات السابقة خصوصا العربية منها، والتي اكتفت بدراسة حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية والمالية (البنوك والتأمينات) واهمال القطاع الفندقية، الذي يعتبر قطاع تكميلي واساسي في القطاع السياحي، وكذا عدم التطرق لدراسة حوكمة الشركات في القطاع الفندقية الجزائري في الدراسات الاجنبية.

✓ اعتمدت هذه الدراسة على دراسة احصائية للأبعاد حوكمة الشركات والاداء الفندقية في مجموعة من الفنادق الجزائرية، حيث حرصت الدراسة على دراسة هذه الابعاد على مستوى الجزائر ككل (شرق، غرب، شمال، وجنوب) باعتبار الجزائر بلد كبير متنوع مناخا وطبيعة، تختلف فيه المناطق من منطقة الى اخرى باختلاف عاداتها و تقاليدها، وهذا بهدف الاستفادة من مختلف هذه الاختلافات الكثيرة بين هذه المناطق، والخروج بنتائج دقيقة لإثراء البحث، بعكس الدراسات التي تطرقت لمنطقة واحدة او مناطق تتميز بنفس الخصائص.

✓ ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة تعالج فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقه إلى موضوع حوكمة الشركات في القطاع الفندقية الجزائري في سبيل تحسين كفاءتها ورفع ادائها في الوقت الذي يعاني منه القطاع الفندقية في الجزائر ويتذلل قائمة الفنادق العالمية الذي اثر بدوره بجانب عدة عوامل الى ركود السياحة في الجزائر برغم

مؤهلات البلد التي تخوله الى اعتماد السياحة كبديل استراتيجي لرفع اقتصادها (فيما يخص الهدف من الدراسة و ابعادها)، وأكثر شمولاً (احتواء عينة دراسة شاملة ومتكاملة ومتنوعة تمكنها من اعطاء صورة دقيقة حول المشكل وحلول وجيهة لمعالجته).

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل، بداية الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والتي قدرت بـ 50 دراسة بين أجنبية وعربية، بحيث تم تقسيم الدراسات حسب الطرق المنتهجة من طرف الباحثين الى دراسات تناولت موضوع حوكمة الشركات والقطاع الفندقى معا، ودراسات تناولت حوكمة الشركات فقط، وايضا دراسات تناولت القطاع الفندقى (الخدمة الفندقية والاداء الفندقى) على حدى. كما تم تحليل ومناقشة الدراسات المتطرق اليها، وايضا الطرق القياسية والاحصائية والاساليب المعتمدة في هذه الاخيرة.

واخيرا تم عرض الفجوة العلمية التي عاجتها دراستنا باعتماد على الدراسات السابقة، وهذا من اجل تأكيد الجانب النظرى وايضا تعزيز الجانب التطبيقى على حد السواء، حيث تميزت هذه الدراسة عن غيرها بمعالجتها لموضوع حوكمة الشركات في القطاع الفندقى الجزائرى وهذا من اجل تحسين كفاءة القطاع و ادائه لكن برغم مؤهلات الجزائر التي تدعم اعتماد السياحة كبديل استراتيجى لرفع اقتصادها الى انه وحتى الوقت الراهن لا يزال القطاع الفندقى الجزائرى يصنف في اواخر قائمة الفنادق العالمية ما عرقل النهوض بالقطاع السياحى. حيث جاءت هذه الدراسة بصورة شاملة ومتنوعة تمكننا من اعطاء صورة دقيقة حول المشكل وحلول وجيهة لمعالجته.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

بعدها تطرقنا لمختلف الابعاد النظرية المتعلقة بمبادئ حوكمة الشركات وكفاءة الاداء الفندقية، سيتم في هذا الفصل التطرق لواقع مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في زيادة كفاءة اداء المؤسسات الفندقية الجزائرية، بحيث تم وصف الإجراءات المنهجية للدراسة، بداية من تحديد توقعها الأستمولوجي، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة ووصف العينة، وكذا أداة جمع البيانات، المتمثلة في الاستبيان، ولهذا الغرض تم تطوير استبيان موجه لمجموعة من مختلف الفاعلين (مدراء، مسيرين، موظفين) في الفنادق الجزائرية، باعتبارها الإطار الميداني للدراسة، وفي الاخير قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها بالتفصيل من خلال تحليل وتفسير اراء اتجاهات افراد عينة الدراسة، ثم تقدير واختبار العلاقة بين متغيرات المستقلة "مبادئ حوكمة الشركات"، والمتغيرات التابعة " ابعاد الاداء الفندقية ". باستخدام التقنيات الإحصائية الملائمة ومن ثم تفسيرها ومناقشتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمكننا من قياس هذا الاثر، بناء على البيانات المجمعة، و طبقاً لأهداف الدراسة المحددة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

-المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

-المبحث الثاني: تحليل ومعالجة بيانات الدراسة الميدانية؛

-المبحث الثالث: تقدير واختبار العلاقة بين متغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

المبحث الاول: الاطار المنهجي للدراسة

سنتناول من خلال هذا المبحث عرض الاطار المنهجي للدراسة وذلك من خلال التطرق الى التموقع الأستمولوجي للدراسة، الاجراءات المنهجية للدراسة الاستبائية وخصائص مجتمع الدراسة وكذا تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة .

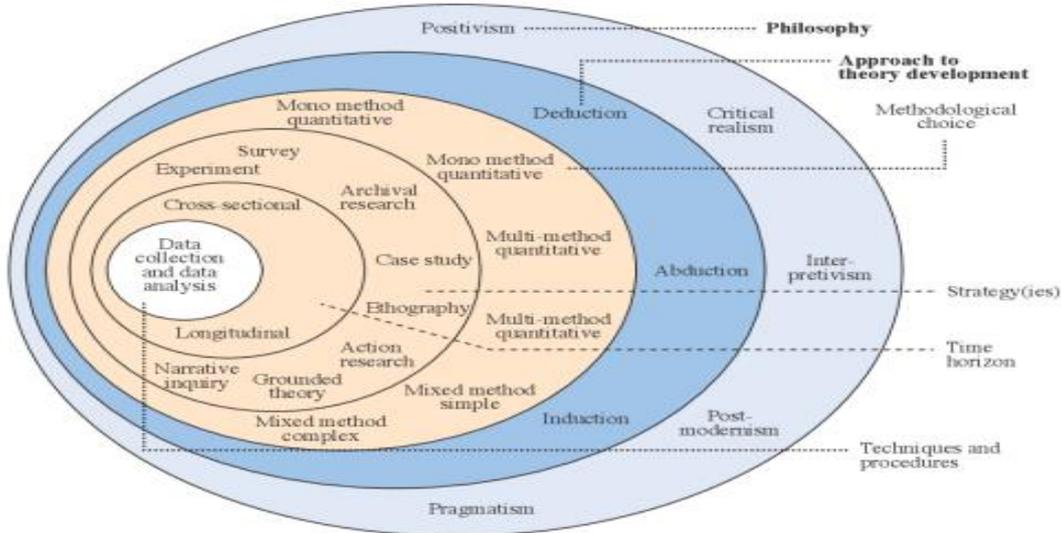
المطلب الاول: مجال الدراسة الميدانية

الفرع الاول: التموقع الأستمولوجي للدراسة

اولا: تحديد التموقع الأستمولوجي:

يتم تحديد التموقع الأستمولوجي للدراسة وذلك من اجل تحديد المساهمة في المعرفة التي يمكن تقديمها كنتيجة للبحث، بحيث يوضح النموذج الموالي الذي تم وضعه من قبل Saunders ومجموعة من الباحثين والذي يبين لنا من فلسفة الدراسة إلى اختيار تقنيات واجراءات البحث الملائمة :

الشكل (3-1) : مراحل تطوير منهجية البحث.



SOURCE: Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A, Research Methods for Business Students, Pearson Education Limited, 8th Ed,2019 , P 130.

إن مصطلح "أبستمولوجيا" (Epistemology) هو مصطلح يتكون من كلمتين من اصل يوناني هما : " Epstime " التي تعني العلم ، و " Logos " التي تعني المعرفة، او المعلومات، لتعني كلمة أبستمولوجيا: "علم المعرفة"، وتعرف الأبستمولوجيا أنها "دراسة الحالات أو المعايير التي بواسطتها نستطيع معرفة ما يمكن وما لا يمكن بناء على اساسه المعارف المرجوة¹.

وللأبستمولوجيا العديد من مستويات التي يجب على الباحث اخذها بعين الاعتبار، بحيث يجب عليه أن يحدد تركز بحثه في كل مستوى من تلك المستويات، وبذلك يكون قد تمكن من تحديد التموقع الأبستمولوجي لبحثه بدقة .

ويتم تطبيق الأبستمولوجيا في علوم التسيير من خلال مرجعيات بحثية أساسية، حيث أن الاتجاه الحديث للتسيير يسعى للتقريب بين هذه الفلسفات الأبستمولوجية والتي نذكر أهمها: الفلسفة الوضعية، الفلسفة الواقعية، الفلسفة التفسيرية، والفلسفة البرغماتية².

ثانيا: تحديد الفلسفة الأبستمولوجية للدراسة:

بالنسبة لهذه الدراسة، تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية التي تتمحور على دراسة العلاقة السببية بين متغيرين قابلين للتنبؤ والقياس، تعتبر الفلسفة الوضعية (Positivism) أهم الفلسفات الأبستمولوجية المستعملة في العلوم الطبيعية ، وقد تطورت مع تطور علم الفيزياء خلال ما يعرف بعصر التنوير في القرن الثامن عشر ميلادي في أوروبا. ويشير Saunders إلى أن البحث العلمي وفق الفلسفة الوضعية يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن ايضا اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية . كما وتقوم هذه الفلسفة على الملاحظة (Observation) التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب (Experiments) لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة المدروسة³، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تهدف إلى قياس اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع كفاءة المؤسسات الفندقية الجزائرية.

¹ E. Khin and T. Heng (2012) Epistemological taxonomy in management & accounting research philosophy, Actual Problems of the Economy, no. 5, p331.

² عماد سعادي، كيفية تحديد التموقع الأبستمولوجي للدراسات في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50 ، 2018، ص 14.

³ نفس المرجع ، ص 15.

ثالثا: تحديد مقارنة الدراسة في هذه الدراسة:

المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية: المقاربة المفضلة لأنصار النموذج الوضعي وتعتمد هذه المقاربة على الاستنتاج العقلي المنطقي والذي يذهب من العام إلى الخاص، أي أن الباحث يصوغ سؤال بحثه الذي يكون مستنبطاً من نظرية ذات قبول عام ثم يضع فرضياته التي تتعلق بحالة خاصة ثم يختبرها من أجل تأكيدها أو رفضها وبالتالي يتم إضافة إلى النظرية الأساسية جزءاً من المعرفة، فالاستنتاج هو وسيلة للإثبات (البرهان، التبرير) إذا كانت الفرضيات صحيحة فالنتائج كذلك¹.

وهي ما تم اعتماده في هذه الدراسة، والتي تم من خلالها تحديد الاشكالية المرتبطة بدراستنا حول مدى تأثير مبادئ حوكمة الشركات على رفع كفاءة المؤسسات الفندقية، وصياغة الفرضيات المتعلقة بجميع أبعاد حوكمة الشركات وكذا أبعاد رفع الاداء الفندقية، واختيار صحتها.

رابعا: تحديد منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في هذه الدراسة، بحيث يتمثل المنهج الوصفي في الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة، وذلك من خلال إعطاء نظرة شاملة وواضحة حول المشكلة المدروسة، أسبابها ومكوناتها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي لتبيان الاطار النظري لحوكمة الشركات (مبادئها، الياتها، التشريعات الخاصة بها، الخ..)، وكذا التعريف بالمؤسسات الفندقية واستراتيجيات تطويرها من خلال زيادة كفاءة اداء هذه الاخيرة، أما المنهج التحليلي والذي يهدف إلى البحث في علاقات التأثير والتأثر بين متغيرين أو أكثر، نسعى وفق هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين المتغيرات، اذ هي طردية أم عكسية، وأيضا تحديد الارتباط فيما بينها لمعرفة مدى تأثير المتغيرات ببعضها البعض، ولهذا تم استخدام هذا المنهج في هذه الدراسة من أجل تفسير وتحليل تأثير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع كفاءة الاداء الفندقية، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم في الدراسة فهو التحليل الكمي أحادي الأداة أين تم تصميم وتوزيع استبان موجه لمدراء وموظفي مجموعة من الفنادق الجزائرية.

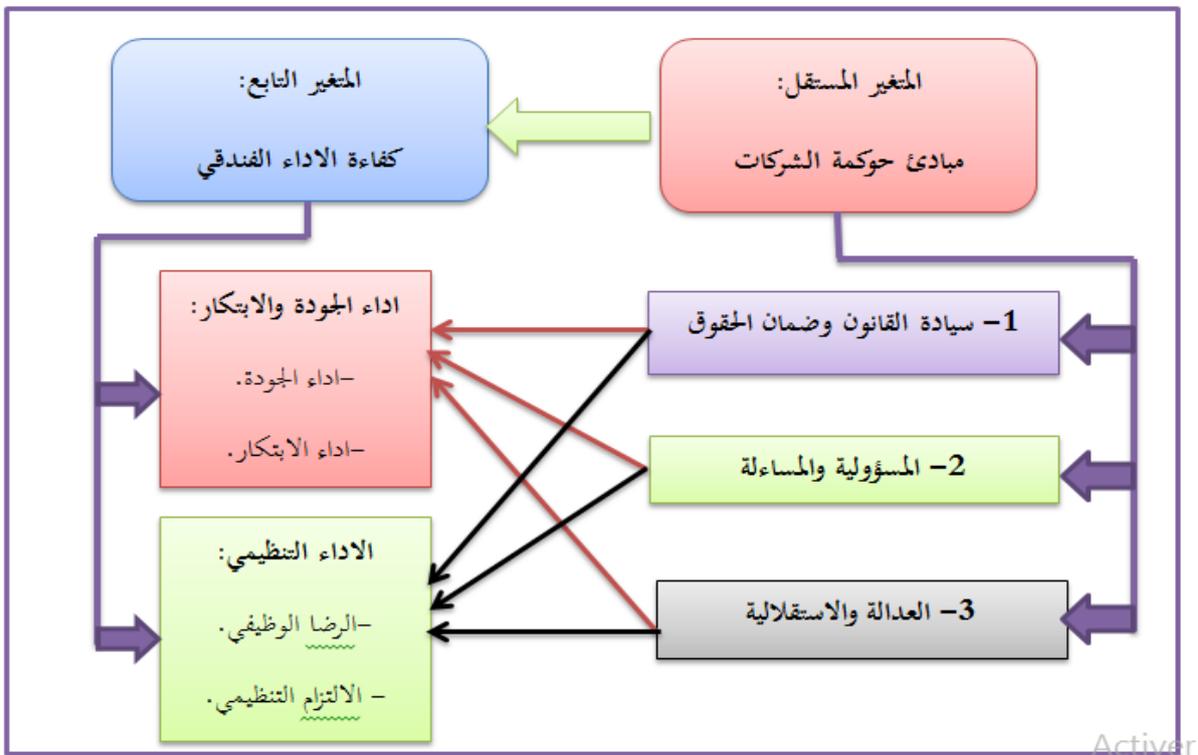
¹ فاتح ديلة، الأسس الفكرية الأبتستولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 23، 2011، ص3.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

اولا: تحديد نموذج الدراسة

تدرج هذه الدراسة تحت عنوان " دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة المؤسسات الفندقية"، وبالتالي فهي تحاول معرفة تأثير مبادئ حوكمة الشركات كمتغير مستقل في كفاءة الاداء الفندقي كمتغير تابع، وتم تخصيص الفنادق الجزائرية كمجال للدراسة. ومنه يمكن تمثيل نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل (3-2) : نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة.

ثانيا: تعريف بمتغيرات الدراسة

1- المتغيرات المستقلة

1-1 مبادئ حوكمة الشركات: و التي تم تقسيمها الى ثلاث مجموعات: سيادة القانون وضمن الحقوق، المسؤولية والمساءلة، العدالة والاستقلالية، كالآتي:

شكل (3-3) : ابعاد المتغير المستقل .



المصدر: من اعداد الباحثة

المتغير المستقل (1)- سيادة القانون وضمن الحقوق: من خلال تبيان حقوق مختلف الاطراف

الفاعلين في المؤسسة وضماتها، وذلك وفق اطار قانوني وتنظيمي.

المتغير المستقل (2)-المسؤولية والمساءلة: من خلال التوزيع الجيد والسليم للمسؤوليات، ومراكز

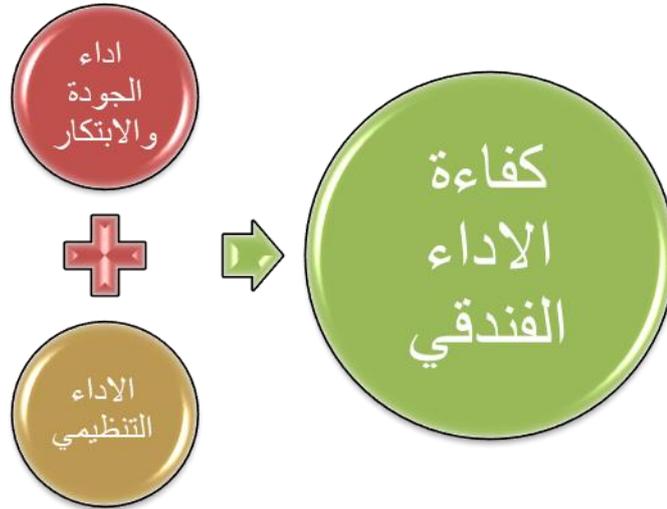
اتخاذ القرار من خلال تسلسل وظيفي، و محاسبة كل فرد عن أي تقصير في مسؤولياته، دون تمييز او تحيز.

المتغير المستقل (3)-الاستقلالية والعدالة: من خلال ضمان معاملة عادلة لجميع الفاعلين على مستوى المؤسسة، وعدم انتهاك حقوقهم، وضمان الاستقلال الفكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم .

2- المتغير التابع

1-2 كفاءة الاداء الفندقية: والذي يتم قياسه من خلال تقسيمه الى جزئين: اداء الجودة والابتكار، والاداء التنظيمي كالآتي:

الشكل (3-4) : ابعاد المتغير التابع



المصدر: من اعداد الباحثة

- اداء الجودة و الابتكار: والذي تم قياسه من خلال متغيرين كالآتي:

شكل (3-5) : متغير الجودة و الابتكار.



المصدر: من اعداد الباحثة

اداء الجودة: ويقصد به مجموع صفات وخصائص الخدمة الممتازة المقدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات مفترضة أو معلنة .

اداء الابتكار : يعتبر عنصر اساسي في نجاح أي مؤسسة ورفع ادائها وذلك من خلال دعم المؤسسة الابداعات العلمية والفكرية المبتكرة لمختلف الفاعلين فيها.

- الاداء التنظيمي: و هو المفهوم الشامل للأداء، اذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد على العقلانية في التوجه نحو قدرة الفندق على استخدام موارده (اداء العنصر البشري) بصورة خاصة و السعي لتحقيق الأهداف وتقديم خدمة ذات جودة عالية، بحيث قمنا بقياسه على النحو التالي:

الشكل (3-6) : متغير الاداء التنظيمي.



المصدر: من اعداد الباحثة.

الرضا الوظيفي: نقصد به الشعور الايجابي الذي يشعر به الموظف اتجاه العمل الذي يقوم به، واتجاه المؤسسة ككل، من خلال الحوافز وضمن الحقوق، وتحقيق الرغبات ، والذي ينتج عنه رفع اداء المؤسسة.

الالتزام التنظيمي: وهو مدى التزام الفرد اتجاه العاملين معه واتجاه المؤسسة لتحقيق اهدافها، وذلك من خلال العمل ضمن فرق عمل كفؤة تتكامل فيما بينها لتحقيق اهدافها ، وتكوين هيكل تنظيمي يتكيف مع القيود والتهديدات الخارجية.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستبائية وخصائص مجتمع الدراسة

من اجل تقصي المعلومات من الميدان تم اختيار تقنية الاستبيان باعتبارها أكثر التقنيات ملاءمة لهذا الغرض، بسبب توافقه مع هدف الدراسة الذي يسعى إلى تقصي معلومات حول واقع وآفاق حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية وسبل رفع كفاءتها، لذلك قمنا بداية باختيار عينة من المؤسسات الفندقية موزعة على عدة ولايات الوطن وبناء على هذا سنتناول:

الفرع الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستبائية

اولا: عرض تقنية الاستبيان للإجراءات المنهجية للدراسة الاستبائية:

يعتبر الاستبيان الاسلوب المستخدم في هذه الدراسة، باعتباره الأسلوب المباشر في جمع وتقصي المعلومات الميدانية، كما أنه يعتبر الاجراء العملي الذي يسهل على الباحث التواصل مع عدد كبير من المبحوثين، وفي مدة قصيرة، إذ يدخل الباحث عن طريقه في اتصال مباشر نوعا ما مع المبحوثين وعن طريقه يضمن الباحث تقيد المبحوثين بموضوع البحث، وعدم الخروج عن اطاره ومساره ومضمونه، فهو من أكثر أساليب البحث استخداما، وعن طريقه يمكن التأكد من معلومات متعارف عليها من خلال طرح الأسئلة على المبحوثين بطريقة مُوجهة، وذلك لأن الإجابات تحدد مسبقا، وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجات كمية، بهدف استكشاف علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.

ثانيا: محددات الدراسة الاستبائية:

تم تحديد مجتمع الدراسة المتعلق الاستبيان وعينته وحدوده، والمشاكل التي تم مصادفتها خلال إجراء هذه الدراسة، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع:

1- مجتمع الدراسة الاستبائية وعينتها:

بعد أن تم تحديد الهدف الرئيسي للدراسة والساعي الى دراسة دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة المؤسسات الفندقية، تم بعدها تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في المؤسسات الفندقية والاطراف الفاعلين فيها (مدراء، مسيرين، موظفين)، موزعة على عدة ولايات جزائرية، وذلك للوصول الى عينة شاملة .

اما عينة الدراسة تم توزيع 250 استمارة على عينة الدراسة، في حين تم استلام 220 استمارة بنسبة 88 % منها ما تم ملئها بطريقة مباشرة، حيث تم التمكن من الحضور لحظة ملأ الاستمارة من طرف المبحوث ومقابلته، ضمن ما يعرف بالاستمارة بالمقابلة، وهو ما جعلنا نحصل على معلومات أكثر تتعلق بإجابات المبحوث في حالة وجود أي غموض قد يتلبس إجاباته، ومنها ما تم الاستعانة ببعض الزملاء، لكن بعد عملية التنظيم، الفرز والتبويب ، تقرر الإبقاء على 204 فقط أي ما يقارب نسبة 81.6 % ، حيث استبعدت الاستمارات المتبقية نتيجة عدم الوضوح والتضارب الموجود في الإجابات التي تحتويها والبالغ عددها 16 استمارات بنسبة 6.4 % ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-1) : توزيع مجتمع الدراسة.

عدد استمارات الاستبيان الملغاة	عدد استمارات الاستبيان الصالحة للدراسة	عدد استمارات الاستبيان التي تم استلامها	عدد استمارات الاستبيان الموزعة	المؤسسات الفندقية حسب التقسيم الجهوي في الجزائر
03	42	45	60	المؤسسات الفندقية في الشمال الجزائري.
00	38	38	40	المؤسسات الفندقية في الجنوب الجزائري.

12	83	95	100	المؤسسات الفندقية في الغرب الجزائري.
01	41	42	50	المؤسسات الفندقية في الشرق الجزائري.
16	204	220	250	المجموع
6.4	81.6	88	100	النسبة %

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارات الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنه تمّ توزيع 250 استمارة على عينة الدراسة، والتي تمثل كافة الفاعلين في المؤسسات الفندقية الجزائرية (مدراء، مسيرين، موظفين) ، في حين تم استلام 220 استمارة أي ما يعادل 88 % ، وقد تم استبعاد 16 استمارات لعدم وضوحها، أي ما يقارب 6.4 %، ويتبين لنا بأن نسبة الاستمارات الموزعة والمقبولة هي 204 استمارة وتمثل نسبة 81.6 % ،وهي نسبة مقبولة جدا في نظر الباحثة من أجل القيام بالدراسة الاستبائية.

2 - حدود الدراسة الاستبائية (الدراسة وفق الاستبيان):

لقد تم إجراء الدراسة الاستبائية في حدود زمنية ومكانية وبشرية، وأخرى موضوعية، وهي الحدود التي مكنتنا من تحديد عينة الدراسة، وهي على النحو التالي:

- ✓ **الحدود الزمانية:** ارتبطت الدراسة الاستبائية بمجال زمني، حيث امتدت إلى 07 أشهر من بداية نوفمبر 2022 إلى شهر ماي 2023.
- ✓ **الحدود المكانية:** شملت الدراسة الاستبائية على الاقطاب الاربعة للجزائر ، وهي شمال- جنوب و شرق- غرب .
- ✓ **الحدود البشرية:** استندت الدراسة الاستبائية على إجابات وآراء الأفراد العاملين في الفندقية ، والمكونة لعينة الدراسة و والذين يمارسون مهامهم في المؤسسات الفندقية او لهم علاقة مباشرة بها.

✓ **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة الاستبائية بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساسا بدور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة المؤسسات الفندقية دون غيرها من المواضيع الأخرى.

ثالثا- مشاكل الدراسة الاستبائية (الدراسة وفق الاستبيان):

لم تخل الدراسة وفق تقنية الاستبيان من بعض المشاكل والقيود الشكلية والموضوعية، والتي لم تؤثر على استخدام المعطيات الواردة ضمن الاستثمارات في التحليل والمعالجة، وفق الأساليب الإحصائية الملائمة، يمكن حصر أهم المشاكل والقيود في ما يلي :

✓ التجاوب السلبي لبعض المبحوثين سواء من خلال الرفض النهائي لملء الاستمارة، أو من خلال تقديم إجابات مضللة ولا تعكس الواقع.

✓ انتشار المؤسسات الفندقية في مناطق بعيدة عن مكان الباحثة، وهو ما جعلنا نستعين ببعض المعارف في توزيع الاستثمارات.

✓ تماطل بعض أفراد العينة على الاجابة و ارجاع الاستثمارات، وذلك ما ادى بنا الى الذهاب إلى المؤسسة الفندقية عدة مرات من أجل استرجاع الاستثمارات.

✓ نقص الادراك و المعرفة عند المبحوث، والتي تمكنه من الاجابة على الاستمارة بشكل لائق وموضوعي، ذلك ما استدعى الحضور شخصيا في بعض المرات مع المبحوث.

✓ عدم موافقة اغلب المؤسسات الفندقية على ذكر اسم فندق في الدراسة.

الفرع الثاني: عرض استبيان الدراسة

تشكل استمارة الاستبيان أداة لجمع البيانات المرتبطة بالاستبيان وقاعدة الدراسة الإحصائية، بشكل مخطط ومنظم ومهيكل من أجل تفادي الأخطاء الناتجة عن الصياغة، أو عن الإجابات المقترحة، مع الأخذ بعين الاعتبار الترتيب العام للأسئلة ضمن الاستمارة وتناسقها، وطريقة عرضها من أجل ضمان فعاليتها. حيث تم إخراجها في اطار هيكل يضمن تناسق الأسئلة، وذلك من أجل تسهيل عملية تحليل ومعالجة البيانات اثناء الدراسة، حيث تم صياغة الأسئلة بصورة ارتباطية ومتتالية مع بعضها البعض مما يمكن سهولة الاجابة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى قسمين رئيسيين. وفي ضوء ما سبق سوف نتناول فيما يلي بالتفصيل لاستمارة الاستبيان، بدءاً بمراحل إعدادها، مروراً بهيكل الاستمارة، وكذا الأقسام الرئيسية بالتفصيل.

اولا: اعداد استمارة الاستبيان:

لقد تم إعداد استمارة الاستبيان حسب مراحل مرتبة مما سهل علينا بناء الأداة المطلوبة، لذلك سيتم عرض أهم المراحل والإجراءات التي تم اتخاذها في كل مرحلة من المراحل تحضير استمارة الاستبيان:

تعتبر أول خطوة في هذه المرحلة تحديد البيانات التي نحتاجها ، من خلال تحديد نوع البيانات الواجب تجميعها ومدى ملائمتها لمتطلبات الدراسة، واعتمدنا في هذا على اشكاليات الدراسة واهدافها من أجل استخراج البيانات والمعطيات المطلوب تجميعها، والتي تسهل علينا الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في الإشكالية، إضافة إلى هذا تم تحديد عينة الدراسة، والمتمثلين في كافة الفاعلين بالمؤسسات الفندقية (مدراء، مسيرين، موظفين). وبعد أن تم القيام بتحديد الاحتياج من المعطيات، ايضا تم في هذه المرحلة تحديد هيكل قائمة الأسئلة الموجهة للمبحوثين، تحتوي على إجابات محددة مسبقا من خلال احترام مجموعة من المبادئ هي: الدقة، والحيادية، والبساطة، والاختصار، والدقة في توزيع الإجابات لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية .

أما بالنسبة لنموذج الأسئلة المستخدمة فقد كانت أسئلة مغلقة تحمل إجابة محددة حتى تتمكن من تحديد آراء أفراد العينة حول الموضوع التي تناولته استمارة الاستبيان، وتعتبر عملية تصميم وصياغة الأسئلة من أهم خطوات إعداد استمارة الاستبيان.

ثانيا: توزيع الاستمارة:

بعد الانتهاء من عملية إعداد استمارة الاستبيان بشكلها النهائي تأتي بعدها عملية توزيعه على العينة المستهدفة، وقد تمت هذه العملية بالاعتماد على :

✓ الاتصال المباشر بأفراد العينة وتسليمهم الاستمارة.

✓ الاستعانة ببعض المعارف في توزيع الاستمارة .

اما استلام الاستمارات فقد تمت بنفس الطريقة التوزيع.

ثالثا: معالجة الاستمارة:

ويتم في هذه المرحلة عمليات وتحليل وفرز الإجابات التي تضمنتها استمارات الاستبيان، فبعد أن تم تحديد الاستمارات الصالحة للاستخدام، واستبعاد الاستمارات غير قابلة للتحليل، وتحضيراً لتهيئة قاعدة الاستبيان التي تتضمن المعطيات المستخرجة من استمارات الاستبيان، وتكون المعطيات المتحصل عليها من إجابات الباحثين في هذه المرحلة على شكلها الخام، كما هي من مصادرها، ما يجعلها غير مؤهلة للتحليل، لذلك يجب ترتيبها وتنظيمها باستعمال طرق الترميز ومراجعتها، ثم تحميلها على برنامج مناسب بهدف جعلها قابلة للتحليل، وذلك ما تم القيام به، وبعدها تم تفرغ محتوى الإجابات وتحميلها في جداول، حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS21 .

رابعا: هيكل الاستمارة:

تضمنت أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان، والتي تم إعدادها بالتناسق مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها، حيث تم تقسيمها إلى الأجزاء والأقسام التالية:

1. الجزء الأول: ويتضمن أسئلة عامة مرتبطة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة، ومعلومات خاصة بالمؤسسة.
2. الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء محورين المحور الاول خاص بأسئلة شاملة تتعلق بمتغيرات المستقلة لدراسة وهي مبادئ حوكمة الشركات ، اما المحور الثاني فكان مخصص للأداء الفندقية كمتغير التابع:

✓ المحور الاول:

تم تقسيم هذا المحور إلى اربعة ابعاد أساسية، البعد الأول ويتضمن الأسئلة التي تتعلق ببعدها سيادة القانون وضمان حقوق الفاعلين في الفندق وبلغت عدد فقرات هذا البعد سبع فقرات، في حين تضمن البعد الثاني دراسة المسؤولية والمساءلة و مدى تطبيقها في المؤسسة الفندقية وبلغت فقرات هذا البعد تسعة فقرات، اما البعد الثالث فكان مخصص لتطبيق مبدئي العدالة والاستقلالية في المؤسسات الفندقية وبلغ عدد الفقرات هذا البعد ستة فقرات.

✓ المحور الثاني:

تضمن هذا المحور اسئلة متعلقة بكفاءة الاداء الفندقية والتي تم قياسها بعد أداء الجودة والابتكار وبلغت فقراته ثمانية فقرات وبعد الاداء التنظيمي والمتكون من سبعة فقرات.

يتم صياغة إجابات الفقرات الخاصة بالاستبيان طبقا لسلم ليكرت الخماسي ،حيث تم استخدام المقياس المتكون من خمسة خيارات في المحورين، وهو ما يمكن توضيحه في الجداول التالية:

جدول (2-3) : مستويات وأوزان المقياس المستخدم في محاور الاستبيان.

المحور الاول	المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الوزن	1	2	3	4	5
المحور الثاني	المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على استمارة الاستبيان.

المعطيات التي يتضمنها الجداول أعلاه، ستسمح مبدئيا بتفسير البيانات واستخلاص النتائج التي وصلت إليها الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بوصف وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة والمتمثلة في:

الجدول (3-3) : توزيع افراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة.

البيان	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
نوع الفندق	مصنف	186	91.2
	غير مصنف	18	8.8

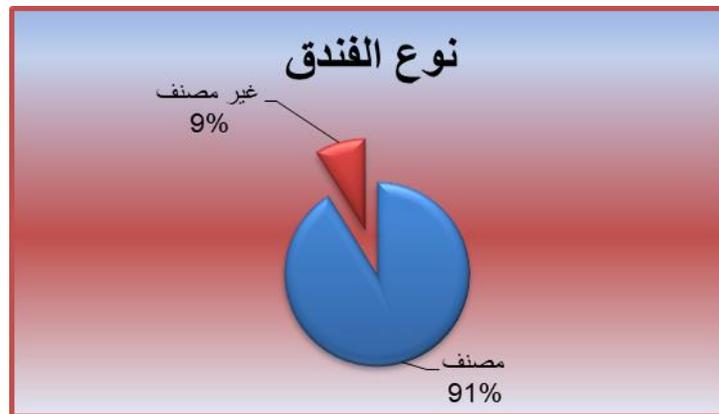
عدد النجوم	نجمة	09	4.4
	نجمتين	16	7.8
	ثلاث نجوم	44	21.6
	اربعة نجوم	60	29.4
	خمسة نجوم	57	27.9
	بدون نجمة	18	8.8
طبيعة الملكية	عام	37	18.1
	خاص	167	81.9
الجنس	ذكر	117	57.4
	انثى	87	42.6
السن	اقل من 30 سنة	70	34.3
	من 30 الى 50 سنة	100	49.0
	اكثر من 50 سنة	34	16.7
الخبرة	اقل من 5 سنوات	75	36.8
	من 5 الى 20 سنة	94	46.1
	اكثر من 20 سنة	35	17.2
الوظيفة	مدير الفندق	29	14.2

28.9	59	المسير	
56.9	116	موظف	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتوضح لنا من خلال الجدول اعلاه توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، والتي نحللها كالآتي:

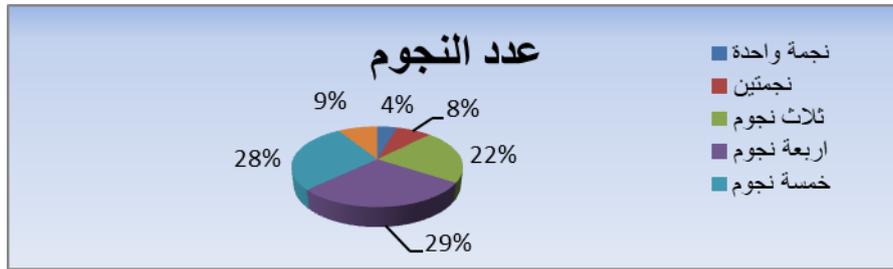
شكل (3-7) : توزيع افراد العينة حسب متغير نوع الفندق



المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على مخرجات spss

يبين الشكل توزيع افراد عينة الدراسة حسب نوع الفندق، حيث نلاحظ ان الفنادق المصنفة كان لها الحصة الاكبر بنسبة 186 فندق وذلك بنسبة 91 % ، اما عدد الفنادق غير مصنفة فبلغ 18 فندقا بنسبة 8.8 %، وهذا راجع للانتهاج الحكومة الجزائرية لسياسات جديدة بخصوص القطاع الفندقي ، والتي حققت مرادها نوعا ما وهذا ما يعكسه الشكل اعلاه وكذا الاهتمام بالقطاع السياحي والفندقي باعتباره القطاع المعول عليه حاليا للنهوض بالاقتصاد الوطني.

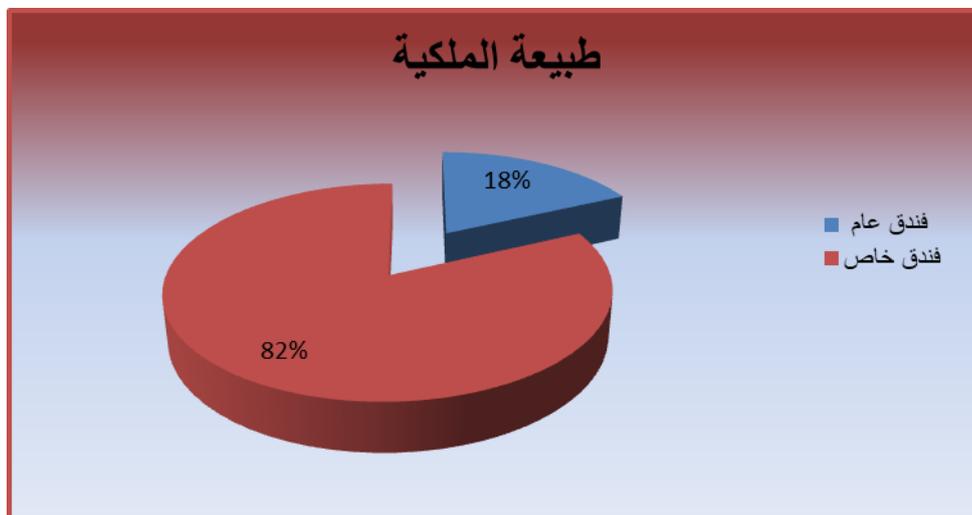
شكل (3-8): توزيع افراد العينة حسب متغير عدد النجوم



المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد علة مخرجات لspss

يبين الشكل البياني (3-8) توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد النجوم، حيث نلاحظ ان الفنادق ذات الاربعة وخمسة نجوم كانت كان لها الحصة الاكبر ب 60 و 57 فندقا وبنسبة 29.4% و 27.9% على التوالي تم يليه فنادق الثلاث نجوم ب 44 فندقا وذلك بنسبة 21.6% ، اما عدد الفنادق النجمة والنجمتين فكانت ب 9 و 16 فندقا بنسبة 4.4% و 7.8% على التوالي . اما الحصة المتبقية فكانت خاصة بالفنادق الغير مصنفة ب 18 فندق وبنسبة 8.8. وهذا مقصود من الباحثة التي كان لها الاهتمام الاكبر بالفنادق ثلاث و الاربع و الخمس نجوم من اجل قياس مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها و كذا الاثر هذا الاخير في الاداء وتسهيل المقارنة .

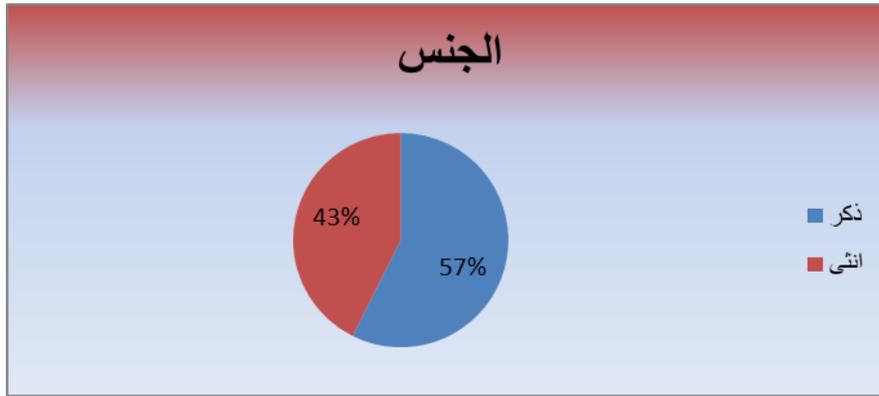
شكل (3-9): توزيع افراد العينة حسب متغير طبيعة الملكية.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الspss

نلاحظ من الشكل السابق ان طبيعة الملكية في الدراسة مقسمة الى نوعين فنادق عامة و التي بلغت 37 فندق بنسبة 18.1% ، والفنادق الخاصة التي بلغت 169 فندق وبنسبة 81.9% ، وهي الحصة الاكبر وهذا ما يفسر ان اغلب الفنادق الجزائرية هي فنادق خاصة سواء سلاسل علمية او سلاسل محلية او فنادق ساحلية او داخلية .

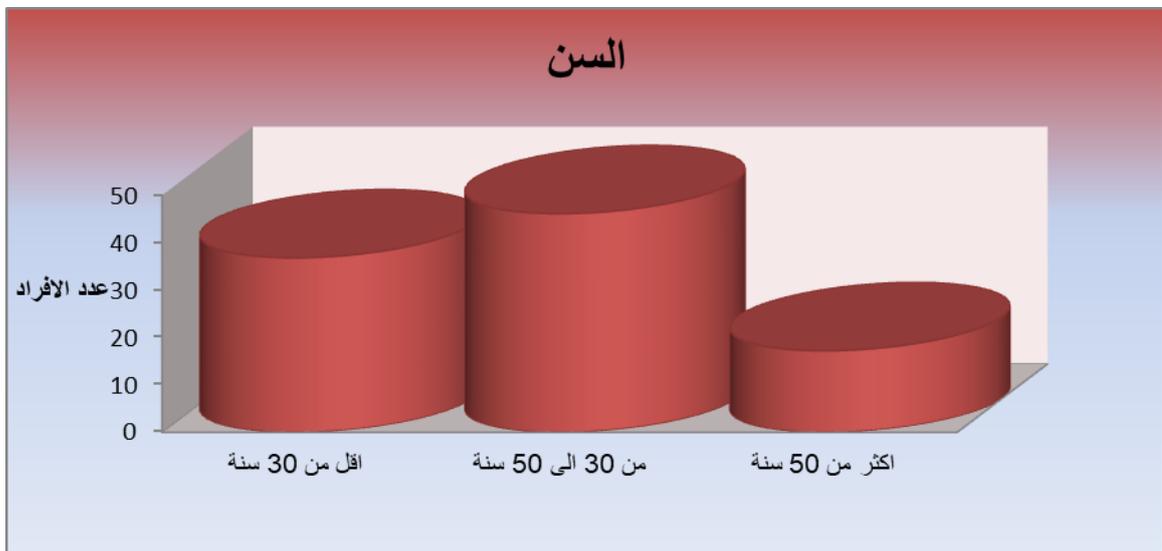
شكل (3-10) : توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يبين لنا الشكل البياني (3-10) ان عدد الذكور في عينة الدراسة و ذلك بـ 117 ذكر بنسبة 57.4% ، وعدد الاناث 87 انثى بنسبة 42.6%، اي ان النسب متفاوتة بنسبة قليلة نوعا ما تكاد تتساوى، وهذا راجع الى ان للإناث و الذكور نفس الحظوظ او بنسب متقاربة في شغل المناصب من العليا ذات المسؤولية الى المناصب الدنيا (مدير، مسير، موظف) و في كل المجالات على غرار القطاع الفندقي.

شكل (3-11) : توزيع افراد العينة حسب متغير العمر.

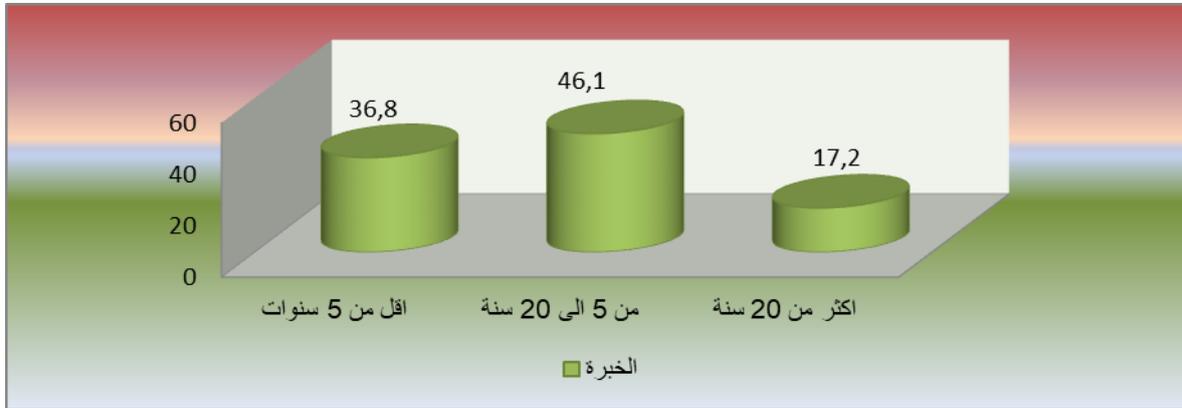


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يبين الشكل البياني (3-11) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، بحيث اكبر عدد من المبحوثين والذي بلغ 94 مبحوث تراوح سنهم ما بين 30 الى 50 سنة وبنسبة 46.1%، تليها افراد الذي كان سنهم اقل من 30 سنة والذي بلغ 75 فرد بنسبة 36.8%، اما بالنسبة للفئة الاكثر من 50 سنة فكان عددهم 35 مبحوث بنسبة 17.2%، وتدلل هذه النتائج على التنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة

مما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على اتجاهات المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة.

الشكل (3-12): توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

كما يوضح الشكل (3-12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، التي قسمت الى ثلاث فئات، حيث الفئة (من 05 إلى 20 سنة) بلغ افراد فيها 94 فرد ونسبة 46.1%، تليها في المرتبة الثانية فئة (أقل من 05سنوات) بـ 75 فرد ونسبة 36.8%، اما المرتبة الثالثة و الاخيرة كانت (أكثر من 20 سنة) بـ 35 افراد ونسبة 17.2%، وتدل هذه النتائج على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين.

الشكل (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الشكل رقم (3-13) الذي يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أن أعلى نسبة كانت للموظفين في الفنادق بـ 116 موظف ونسبة 56.9 %، تليها فئة المسيرين بـ 59 مسير ونسبة 28.9 %، والفئة الأقل هي فئة المديرين بـ 29 مدير بنسبة 14.2 %، وهذا التباين في النسب راجع الى المسؤوليات و المهام المكلفين بيها كل من المدير و المسير يصعب تخصيصهم الوقت للإجابة على الاستبيان، اما بخصوص الموظف في الفندق دائما أول شخص في الواجهة ويكون متاح لتقديم الخدمة ، كما يدل ايضا ان مجتمع الدراسة يتمتع بتنوع في المستويات والادراك لإعطاء اجابات وافية من كل الجوانب.

المبحث الثاني: تحليل ومعالجة بيانات الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث الى الادوات المستخدمة لمعالجة بيانات الدراسة، وكذا اختبار مدى صدق وثبات اداة الدراسة ، كما سنقوم ايضا بعرض وتحليل اراء واتجاهات افراد عينة الدراسة.

المطلب الاول : ادوات التحليل والمعالجة بيانات الدراسة و اختبار توزيعها الطبيعي

الفرع الاول: ادوات التحليل الاحصائي المستخدمة في الدراسة

بعد توزيع الاستبيان والحصول على المعلومات الميدانية، تمت معالجتها برنامج الحزم الاحصائية "SPSS" ، وتم استخدام العديد من الادوات والمقاييس الاحصائية ومنها:

1. معامل بيرسون **Pearson** :

حيث يتم استخدامه من أجل اختبار صدق الأداة، وذلك لقياس صدق أجوبة أسئلة استمارة الاستبيان من طرف أفراد عينة الدراسة.

2. معامل (ألفا كرونباخ **Alpha s'Cronbach**):

وهو المعامل الذي يتم استخدامه في تقييم الثبات والاتساق الداخلي بين الفقرات، تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا أكبر من (0.6)، وكلما اقتربت من (1) دل ذلك على درجة ثبات أعلى

3. اختبار **(T-Test)**:

من أجل معرفة اتجاهات اراء افراد عينة الدراسة، التي تتعلق بالوسط الحسابي ويشترط لإجراء هذا الاختبار أن تكون العينة عشوائية وقيم أفرادها لا تعتمد على بعضها البعض، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0.01) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات .

4. اختبار التوزيع الطبيعي (كلمنجروف- سميرنوف) **(1-simple K-S)**:

وهذا من اجل معرفة نوع توزيع البيانات هل هي تتبع التوزيع الطبيعي ام لا.

5. المتوسط الحسابي: تم استخدامه كطريقة لمعرفة اراء الافراد اتجاه تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وكفاءة

الاداء الفندقية، وبحيث تم استخدام سلم ليكارت الخماسي، فاءن معرفة مستوى تطبيق كل من مبادئ

حوكمة الشركات وابعاد الاداء الفندقية تتم وفق الجدول التالي:

الجدول (3-4) : مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المجال	المستوى
1	[1.8 – 1]	منخفض جدا
2	[2.60 – 1.81]	منخفض
3	[3.40 – 2.61]	متوسط
4	[4.20 – 3.41]	مرتفع
5	[5 – 4.21]	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على :

Sekaran, U, & Bougie, R, Research methods for business: A skill-building approach (17th Ed) , John Wiley & Sons Ltd, 2016,p 207

6. الانحراف المعياري: يسمح الانحراف المعياري بمعرفة مدى تشتت اجابات مفردات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي ، وكذا معرفة الفروق فيما بينها في متغيرات الدراسة .
7. معامل التحديد R^2 : من أجل معرفة درجة العلاقة والقوة التفسيرية بين متغير مبادئ حوكمة الشركات ومتغير كفاءة الاداء الفندقية.
8. معامل الارتباط: يتم استخدامه من اجل قياس درجة الارتباط بين المتغيرات الكمية التي لها توزيع طبيعي، وقمنا باستخدامه من اجل معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات والاداء الفندقية ببعديه في الفنادق محل الدراسة.
9. تحليل الانحدار المتعدد: تم الاعتماد عليه من اجل معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات في الفنادق الجزائية، وكذا توضيح العلاقة بينهم على شكل معادلة انحدار خطي متعدد ، من خلال ايجاد قيمة الدلالة SIG ، ومعامل الارتباط الذي نقيس به قوة العلاقة، ومربع معامل الارتباط (R square) الذي يقيس مقدار التباين الحاصل في المتغير المستقل وهو ما يمنح النموذج قدرة تفسيرية.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

لمعرفة ما اذا كانت البيانات المدرجة في الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وذلك عند مستوى معنوية 5%، تم استخدام اختبار كلمنجراف- سميرونوف (1-simple K-S)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-5) : اختبار التوزيع الطبيعي.

SIG	قيمة z	عدد الفقرات	البعد
0.318	0.958	07	سيادة القانون و ضمان الحقوق
0.124	1.178	09	المسؤولية و المساءلة
0.271	0.999	06	العدالة والاستقلالية
0.143	1.149	08	اداء الجودة والابتكار
0.296	0.977	07	الاداء التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ل spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيم مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة تتراوح ما بين (0.124) و (0.318) ، وهي اكبر من مستوى المعنوية 5%، وعليه يمكننا القول ان بيانات مجتمع الدراسة المأخوذة منه عينة الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا، وذلك ما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني : صدق وثبات اداة الدراسة

الفرع الاول: الصدق البنائي للأداة الدراسة:

يعتبر هذا المعيار من بين اهم المعايير المستعملة في قياس الصدق و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وللقيام بهذا لابد من حساب معامل الارتباط Pearson لكل عبارة مع المحور الخاص بها في الاستبيان.

المحور الاول: قياس الاتساق الداخلي لعبارة المحور الاول.

الجدول (3-6) : اختبار معاملات ارتباط عبارات ابعاد المحور الاول.

الرقم	عبارات المتغير المستقل	معامل الارتباط Pearson	مستوى المعنوية SIG
بعد سيادة القانون وضمان الحقوق			
1.	لدى المدراء ادراك تام بتطبيق القانون بنزاهة على الطاقم الفندقية ككل.	0.746	0.00
2.	يتم اتخاذ الاجراءات القانونية في الفندق وفق قوانين الدولة	0.708	0.00
3.	وجود نظام شكاوي لدى العاملين في الادارة يتيح ضمان حقوقهم.	0.766	0.00
4.	يتم الاطلاع بشكل مستمر على دفتر شكاوي العمال و معالجتها.	0.749	0.00
5.	الاجراءات القانونية موضوعة حسب الاطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي للفنادق .	0.760	0.00
6.	تقديم الخدمات الملائمة وفق اطار قانوني .	0.566	0.00
7.	توزيع المكافآت والتعويضات يتم بطريقة عادلة على مستوى الفندق.	0.552	0.00
المسؤولية والمسائلة			
8.	هناك تحديد دقيق للمسؤوليات.	0.605	0.00

0.00	0.611	9. يوجد الفصل بين الوظائف على مستوى الفندق.
0.00	0.667	10. يقوم الفندق بتقديم تقارير دورية عن نتائج الاعمال .
0.00	0.691	11. يوجد تأكيد على الرسالة الاخلاقية للفندق في المجتمع.
0.00	0.643	12. التزام المدير بمسؤولياته اتجاه المجتمع يحسن صورة الفندق ويزيد من تنافسيته .
0.00	0.657	13. وجود الأجهزة الرقابية والمحاسبية للحرص على تطبيق القانون .
0.00	0.540	14. تنفذ الأجهزة الرقابية لفندق مهامها بكل استقلالية وموضوعية.
0.00	0.527	15. هناك إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أي تقصير في مسؤولياته.
0.00	0.563	16. ليس هناك تمييز في محاسبة الأفراد داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذي يشغله الفرد.
العدالة والاستقلالية		
0.00	0.649	17. يتم احترام حقوق مختلف المجموعات من اصحاب المصلحة في الفندق .
0.00	0.638	18. توزع المهام والواجبات بين العاملين في الفندق على اسس قائمة على العدل والمساواة .
0.00	0.714	19. تتعامل ادارة الفندق مع جميع اصحاب المصالح بعدالة
0.00	0.733	20. تطبق الادارة الفندقية نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم.

0.00	0.707	21. يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم .
0.00	0.712	22. تتعامل الادارة باهتمام مع جميع العاملين داخل الفندق .

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ل spss

يبين الجدول اعلاه :

- معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد سيادة القانون و ضمان حفظ الحقوق والبعد ككل عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.01$)، حيث نلاحظ ان مستوى المعنوية للعبارات ككل اقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد تتمتع بالمصدقية لإجراء الدراسة الميدانية.
- معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المسؤولية والمساءلة والبعد ككل عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.01$)، حيث نلاحظ ان مستوى المعنوية للعبارات ككل اقل من مستور المعنوية المعتمد، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد تتمتع بالمصدقية لإجراء الدراسة الميدانية.
- معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد العدالة والاستقلالية والبعد ككل عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.01$)، نلاحظ ان مستوى المعنوية للعبارات ككل اقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد تتمتع بالمصدقية لإجراء الدراسة الميدانية.

المحور الثاني: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

الجدول (3-7) : اختبار معاملات ارتباط عبارات ابعاد المحور الثاني.

الرقم	عبارات المتغير المستقل	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG
اداء الجودة والابتكار			
23.	يقوم الفندق بعمل دورات تكوينية للعمال بغاية تحسين القدرات.	0.655	0.00
24.	تتم ادارة الفنادق بدعم الابداعات العلمية والفكرية المبتكرة.	0.668	0.00
25.	تلقى مقترحات الموظفين في الادارة الفندقية ترحيبا من اجل تطوير الخدمات الفندقية.	0.701	0.00
26.	يعتمد الفندق على الية الدفع الالي عند تقديم خدماته.	0.664	0.00
27.	تتوفر خدمة الحجز عند طريق الانترنت (عند بعد) في الفندق.	0.639	0.00
28.	يحتوي الفندق على سجل لتسجيل ملاحظات وشكاوي النزلاء.	0.681	0.00
29.	يعتمد الفندق على نظام تقييم لقياس مدى رضا العميل على الخدمات المقدمة له.	0.656	0.00
30.	اخذ ادارة الفندق بعين الاعتبار ملاحظات الزبائن والعاملين لتحسين خدماته وتطويرها.	0.622	0.00
الاداء التنظيمي			

0.00	0.760	31. يمتلك الفندق موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات عالية تسمح بحسن التصرف عند الازمات.
0.00	0.692	32. يمتلك الفندق موارد بشرية ذات مهارات عالية تمكنها من قيام بأعمالها على احسن وجه.
0.00	0.817	33. يمتلك الفندق فرق عمل تعرف كيف تستفيد من التجارب السابقة.
0.00	0.402	34. يمتلك الفندق فرق عمل كفؤة تتكامل فيما بينها لتحقيق الاهداف المسطرة .
0.00	0.425	35. ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الاداء لرفع مستوى الانجاز في الفندق.
0.00	0.454	36. يمتلك الفندق هيكلًا تنظيميًا يتكيف مع القيود والتهديدات الخارجية.
0.00	0.558	37. تسعى الادارة الفندقية الى تحقيق رغبات العاملين في الفندق.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يبين الجدول اعلاه :

- معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد اداء الجودة والابتكار والبعد ككل عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.01$)، حيث نلاحظ ان مستوى المعنوية للعبارات ككل اقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد تتمتع بالمصدقية لإجراء الدراسة الميدانية.

- معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاداء التنظيمي والبعد ككل عند مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.01$)، حيث نلاحظ ان مستوى المعنوية للعبارات ككل اقل من مستوى المعنوية المعتمد، وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد تتمتع بالمصدقية لإجراء الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: ثبات اداة الدراسة :

لقياس صدق وثبات اداة الدراسة قمنا بالاعتماد على معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach:

الجدول (3-8) : اختبار معامل الفا كرونباخ لصدق وثبات اداة الدراسة.

البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
سيادة القانون و ضمان الحقوق	07	0.827
المسؤولية والمسائلة	09	0.882
العدالة والاستقلالية	06	0.838
اداء الجودة والابتكار	08	0.850
الاداء التنظيمي	07	0.871
الاستبيان ككل	37	0.964

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ثبات وصدق كل محور من محاور الاستبيان حيث تراوحت قيم اختبار الفا كرونباخ ما بين (0.827 و 0.882) وكذا قيمة الفا كرونباخ الاستبيان ككل كأداة للإجراء الدراسة بلغ 0.964، وتعتبر هذه النسبة نسبة عالية من الثبات وهذه القيمة هي اعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0.60 وتعتبر هذه النسبة جد مقبولة لأغراض البحث العلمي، مما يعني تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات، مما يعني انه اذا كررت عملية القياس في ظروف مماثلة وعلى نفس العينة تعطي نفس النتائج .

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات اراء افراد عينة الدراسة

الفرع الاول: نتائج وتحليل و تفسير اتجاهات افراد العينة حول عبارات محور مبادئ حوكمة الشركات

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة من اجل تفسير اتجاهات ، وآراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية) مرتبة حسب الأهمية النسبية لكل فقرة .

الجدول (3-9): استجابات عينة الدراسة لتطبيق مبدأ سيادة القانون وضمن الحقوق في المؤسسات الفندقية.

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى المعنوية	الاهمية النسبية
01	لدى المدراء ادراك تام بتطبيق القانون بنزاهة على الطاقم الفندقي ككل.	3.426	1.239	39.48	68.52	0.00	رابعا
02	يتم اتخاذ الاجراءات القانونية في الفندق وفق قوانين الدولة	3.436	1.290	38.02	68.72	0.00	ثالثا
03	وجود نظام شكاوي لدى العاملين في الادارة يتيح ضمان حقوقهم.	3.387	1.325	36.51	67.74	0.00	سادسا
04	يتم الاطلاع بشكل مستمر على دفتر شكاوي العمال و معالجتها.	3.411	1.374	35.45	68.22	0.00	خامسا
05	الاجراءات القانونية موضوعة حسب الاطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي للفنادق .	3.411	1.374	35.45	68.22	0.00	خامسا
06	تقديم الخدمات الملائمة وفق اطار قانوني	3.612	1.228	42.00	72.24	0.00	اولا
07	توزيع المكافآت والتعويضات يتم بطريقة عادلة على مستوى الفندق.	3.573	1.267	40.28	71.46	0.00	ثانيا
	بعد سيادة القانون وضمن الحقوق	3.465	0.866	57.12	69.30	0.00	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

نلاحظ من الجدول (3-9) : الذي يبين استجابات عينة الدراسة لمبدأ سيادة القانون و ضمان الحقوق المتوسطات الحسابية للاتجاهات افراد الدراسة وتقديراتهم نحو عبارات بعد سيادة القانون و ضمان الحقوق والتي تراوحت ما بين (3.612 و 3.387) وهي قيم متقاربة فيما بينها ما يفسر تقارب اتجاهاتهم وآرائهم نحو مختلف عبارات هذا البعد، وقد حققت العبارة " تقديم الخدمات الملائمة وفق اطار قانوني"، اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.612) وهذا ما يدل على وجود اتجاه مرتفع للأفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة حسب ما سبق توضيحه في الجدول (3-9) لتفسير قيم المتوسطات الحسابية، ثم تليها عبارة " توزيع المكافآت والتعويضات يتم بطريقة عادلة على مستوى الفندق"، والمقدرة ب (3.573). اما اقل قيمة للمتوسط الحسابي تعود للعبارة " وجود نظام شكاوي لدى العاملين في الادارة يتيح ضمان حقوقهم"، والمقدرة ب (3.387) والتي تفسر التزام اغلب افراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة بالحياد، اي ليس هناك اتجاه صريح نحوها. كما نلاحظ ان اتجاهات افراد العينة نحو بعد سيادة القانون و ضمان الحقوق بشكل كلي كانت ايجابية و ذات اتجاه مرتفع بمتوسط حسابي (3.465)، ما يدل على تطبيق القانون و ضمان حقوق كل الاطراف الفاعلة في الفنادق الجزائرية، و انه كل ما كان تطبيق القانون بنزاهة و شفافية و الاستماع الى انشغالات الفاعلين في الفندق و ضمان حقوقهم بطريقة عادلة كلما كان ذلك مؤثرا في بعد سيادة القانون و ضمان الحقوق .

كما يتبين من خلال الجدول اعلاه بأن الانحراف المعياري للاستجابات افراد العينة حول بعد سيادة القانون و ضمان الحقوق تتراوح ما بين (1.228) و(1.374)، وهي قيم قريبة من الصفر ما يفسر قلة التشتت وزيادة التجانس الافراد واتفاقهم حول قيم المتوسط الحسابي .

- كما نلاحظ ايضا ان قيمة (T) للبعد ككل سجلت ب 57.12 والوزن النسبي لبعد سيادة القانون و ضمان الحقوق بلغ (69.30 %) وهو اكثر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وهو ما يؤكد بدوره النتائج المتوصل اليها سابقا.

الجدول (3-10): استجابات عينة الدراسة لتطبيق مبدأ المساءلة والمساءلة في المؤسسات الفندقية.

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى المعنوية	الاهمية النسبية
01	هناك تحديد دقيق للمسؤوليات.	3.661	1.301	40.19	73.22	0.00	اولا
02	يوجد الفصل بين الوظائف على مستوى الفندق	3.455	1.287	38.33	69.10	0.00	سابعا

03	يقوم الفندق بتقديم تقارير دورية عن نتائج الاعمال	3.416	1.304	37.40	68.32	0.00	ثامنا
04	يوجد تأكيد على الرسالة الاخلاقية للفندق في المجتمع.	3.500	1.225	40.78	70.00	0.00	خامسا
05	التزام المدير بمسؤولياته اتجاه المجتمع يحسن صورة الفندق ويزيد من تنافسيته .	3.485	1.257	39.58	69.7	0.00	سادسا
06	وجود الأجهزة الرقابية والمحاسبية للحرص على تطبيق القانون.	3.524	1.272	39.55	70.48	0.00	رابعا
07	تنفذ الأجهزة الرقابية لفندق مهامها بكل استقلالية وموضوعية.	3.647	1.212	42.95	72.94	0.00	ثانيا
08	هناك إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أي تقصير في مسؤولياته.	3.544	1.224	41.32	70.88	0.00	ثالثا
09	ليس هناك تمييز في محاسبة الأفراد داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذي يشغله الفرد.	3.402	1.269	38.28	68.04	0.00	تاسعا
	المسؤولية والمساءلة	3.515	0.820	61.21	70.3	0.00	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

نلاحظ من الجدول (3-10) : الذي يبين استجابات عينة الدراسة لمبدأ المسؤولية والمساءلة المتوسطات الحسابية للاتجاهات افراد الدراسة وتقديراتهم نحو عبارات بعد المسؤولية والمساءلة والتي تراوحت ما بين (3.661 و 3.402) وهي قيم متقاربة فيما بينها ما يفسر تقارب اتجاهاتهم وآرائهم نحو مختلف عبارات هذا البعد، وقد حققت العبارة " هناك تحديد دقيق للمسؤوليات "، اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.661) وهذا ما يدل على وجود اتجاه مرتفع للأفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة حسب ما سبق توضيحه في الجدول (3-10) لتفسير قيم المتوسطات الحسابية، ثم تليها عبارة " تنفذ الأجهزة الرقابية لفندق مهامها بكل استقلالية وموضوعية"، والمقدر متوسطها

الحسابي بـ (3.647). اما اقل قيمة للمتوسط الحسابي تعود للعبارة " ليس هناك تمييز في محاسبة الأفراد داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذي يشغله الفرد"، والمقدرة بـ (3.402) والتي تفسر التزام اغلب افراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة بالحياد، اي ليس هناك اتجاه صريح نحوها. كما نلاحظ ان اتجاهات افراد العينة نحو بعد المسؤولية والمساءلة بشكل كلي كانت ايجابية و ذات اتجاه مرتفع بمتوسط حسابي (3.515)، ما يدل على تطبيق مبدا المسؤولية والمساءلة في الفنادق الجزائرية ، و انه كل ما كان توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي وعدم التحيز في محاسبة الافراد عن كل تقصير في تأدية مهامهم ، وكذا استقلالية الهيئات الرقابية في انجاز مهامهم كلما كان ذلك مؤثرا في بعد المسؤولية و المساءلة بشكل ايجابي .

كما يتبين من خلال الجدول اعلاه بأن الانحراف المعياري للاستجابات افراد العينة حول بعد المسؤولية و المساءلة تتراوح ما بين (1.212) و(1.304)، وهي قيم قريبة من الصفر ما يفسر قلة التشتت وزيادة التجانس الافراد واتفاقهم حول قيم المتوسط الحسابي .

- كما نلاحظ ايضا ان قيمة (T) للبعد ككل سجلت بـ 61.21 والوزن النسبي لبعد المسؤولية والمساءلة بلغ (70.30 %) وهو اكثر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وهو ما يؤكد بدوره النتائج المتوصل اليها سابقا.

الجدول (3-11) استجابات عينة الدراسة لتطبيق مبدأ العدالة و الاستقلالية في المؤسسات الفندقية.

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى المعنوية	الاهمية النسبية
01	يتم احترام حقوق مختلف المجموعات من اصحاب المصلحة في الفندق.	3.500	1.329	37.59	70.00	0.00	ثالثا
02	توزع المهمات والواجبات بين العاملين في الفندق على اسس قائمة على العدل والمساواة	3.524	1.284	39.19	70.48	0.00	رابعا
03	تتعامل ادارة الفندق مع جميع اصحاب المصالح بعدالة.	3.470	1.322	37.49	69.4	0.00	سادسا

04	تطبق الادارة الفندقية نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم.	3.578	1.227	41.64	71.56	0.00	ثانيا
05	يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم	3.588	1.230	41.64	71.76	0.00	اولا
06	تتعامل الادارة باهتمام مع جميع العاملين داخل الفندق	3.544	1.276	39.66	70.88	0.00	خامسا
	العدالة والاستقلالية	3.534	0.929	54.28	70.68	0.00	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

نلاحظ من الجدول (3-11): الذي يبين استجابات عينة الدراسة لمبدأ العدالة والاستقلالية والمتوسطات الحسابية للاتجاهات افراد الدراسة وتقديراتهم نحو عبارات بعد العدالة والاستقلالية والتي تراوحت ما بين (3.588) و (3.470) وهي قيم متقاربة فيما بينها ما يفسر تقارب اتجاهاتهم وآرائهم نحو مختلف عبارات هذا البعد، وقد حققت العبارة " يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم "، اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.588) وهذا ما يدل على وجود اتجاه مرتفع للأفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة حسب ما سبق توضيحه في الجدول (3-11) لتفسير قيم المتوسطات الحسابية، ثم تليها عبارة " تطبق الادارة الفندقية نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم."، والمقدر متوسطها الحسابي بـ (3.578). اما اقل قيمة للمتوسط الحسابي تعود للعبارة " تتعامل ادارة الفندق مع جميع اصحاب المصالح بعدالة."، والمقدرة بـ (3.470) وهذا ما يدل على وجود اتجاه مرتفع للأفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة، واتباع اتجاه صريح نحوها. كما نلاحظ ان اتجاهات افراد العينة نحو بعد العدالة والاستقلالية بشكل كلي كانت ايجابية و ذات اتجاه مرتفع بمتوسط حسابي (3.534)، ما يدل على تطبيق مبدأ العدالة والاستقلالية في الفنادق الجزائرية، و انه كل ما كان احترام حقوق مختلف المجموعات من اصحاب المصلحة في الفندق والتعامل معهم بعدالة، وتوزيع المهمات

والواجبات بين العاملين في الفندق على اسس قائمة على العدل والمساواة، ومنح الاستقلالية الفكرية للعاملين في الفندق للإنجاز اعمالهم كلما كان ذلك مؤثرا في بعد العدالة والاستقلالية بشكل فعال . كما يتبين من خلال الجدول اعلاه بأن الانحراف المعياري للاستجابات افراد العينة حول بعد المسؤولية و المساءلة تتراوح ما بين (1.227) و(1.329)، وهي قيم قريبة من الصفر ما يفسر قلة التشتت وزيادة التجانس الافراد واتفاقهم حول قيم المتوسط الحسابي .

- كما نلاحظ ايضا ان قيمة (T) للبعد ككل سجلت بـ 54.28 والوزن النسبي لبعده العدالة والاستقلالية بلغ (70.68 %) وهو اكثر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وهو ما يؤكد بدوره النتائج المتوصل اليها سابقا.

الفرع الثاني: عرض نتائج و تحليل و تفسير اتجاهات افراد العينة حول عبارات محور كفاءة الاداء الفندقية

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة من اجل تفسير اتجاهات ، وآراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (كفاءة الاداء الفندقية) مرتبة حسب الأهمية النسبية لكل فقرة .

الجدول (3-12): استجابات عينة الدراسة حول اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية.

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى المعنوية	الاهمية النسبية
01	يقوم الفندق بعمل دورات تكوينية للعمال بغاية تحسين القدرات.	3.764	1.321	40.67	75.28	0.00	اولا
02	تهتم ادارة الفنادق بدعم الابداعات العلمية والفكرية المبتكرة.	3.759	1.277	42.04	75.18	0.00	ثانيا
03	تلقي مقترحات الموظفين في الادارة الفندقية ترحيبا من اجل تطوير الخدمات الفندقية.	3.754	1.251	42.86	75.08	0.00	ثالثا
04	يعتمد الفندق على البية الدفع الالي عند تقديم خدماته.	3.607	1.229	41.92	72.14	0.00	سادسا

05	تتوفر خدمة الحجز عند طريق الانترنت (عند بعد) في الفندق	3.652	1.199	43.46	73.04	0.00	رابعاً
06	يحتوي الفندق على سجل لتسجيل ملاحظات وشكاوي النزلاء.	3.647	1.240	41.97	72.94	0.00	خامساً
07	يعتمد الفندق على نظام تقييم لقياس مدى رضا العميل على الخدمات المقدمة له.	3.602	1.257	40.93	72.04	0.00	سابعاً
08	اخذ ادارة الفندق بعين الاعتبار ملاحظات الزبائن والعاملين لتحسين خدماته وتطويرها.	3.465	1.260	39.25	69.30	0.00	ثامناً
	اداء الجودة والابتكار	3.656	0.608	85.83	73.12	0.00	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

نلاحظ من الجدول (3-12) : الذي يبين استجابات عينة الدراسة للبعد اداء الجودة والابتكار والمتوسطات الحسابية للاتجاهات افراد الدراسة وتقديراتهم نحو عبارات بعد اداء الجودة والابتكار والتي تراوحت ما بين (3.764) و (3.465) وهي قيم متقاربة فيما بينها ما يفسر تقارب اتجاهاتهم وآرائهم نحو مختلف عبارات هذا البعد، وقد حققت العبارة " يقوم الفندق بعمل دورات تكوينية للعمال بغاية تحسين القدرات."، اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.764) وهذا ما يدل على وجود اتجاه مرتفع للأفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة حسب ما سبق توضيحه في الجدول (3-12) لتفسير قيم المتوسطات الحسابية، ثم تليها عبارة " تهتم ادارة الفنادق بدعم الابداعات العلمية والفكرية المبتكرة"، والمقدر متوسطها الحسابي بـ (3.759). اما اقل قيمة للمتوسط الحسابي تعود للعبارة " اخذ ادارة الفندق بعين الاعتبار ملاحظات الزبائن والعاملين لتحسين خدماته وتطويرها"، والمقدرة بـ (3.465) وهذا ما يدل على وجود اتجاه مرتفع للأفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة. كما نلاحظ ان اتجاهات افراد العينة نحو بعد ادارة الجودة والابتكار بشكل كلي كانت ايجابية وذات اتجاه مرتفع بمتوسط حسابي

(3.656)، ما يدل على وجود اهتمام بأداء الجودة والابتكار في الفنادق الجزائرية ، وانه كل ما كان يقوم الفندق بإشراف على تكوين العمال بغاية تحسين قدراتهم. ودعم ابداعاتهم العلمية والفكرية واستقبال مقترحات الموظفين في الادارة الفندقية بصدر رحب من اجل تطوير الخدمات الفندقية ، وكذا الاعتماد على نظام تقييم لقياس مدى رضا العميل على الخدمات المقدمة له. وايضا اخذ ادارة الفندق بعين الاعتبار ملاحظات الزبائن والعاملين لتحسين جودة الخدمة وتطويرها. كلما كان ذلك مؤثرا بشكل ايجابي في بعد اداء الجودة والابتكار على مستوى الفندق. كما يتبين من خلال الجدول اعلاه بأن الانحراف المعياري للاستجابات افراد العينة حول بعد اداء الجودة والابتكار تتراوح ما بين (1.199) و(1.321)، وهي قيم قريبة من الصفر ما يفسر قلة التشتت وزيادة التجانس الافراد واتفاقهم حول قيم المتوسط الحسابي .

- كما نلاحظ ايضا ان قيمة (T) للبعد ككل سجلت بـ 85.83 والوزن النسبي لبعدها الجوده والابتكار بلغ (73.12 %) وهو اكثر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وهو ما يؤكد بدوره النتائج المتوصل اليها سابقا.

الجدول (3-13): استجابات عينة الدراسة حول الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية.

رقم الفقرة	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى المعنوية	الاهمية النسبية
01	يملك الفندق موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات عالية تسمح بحسن التصرف عند الازمات.	3.666	1.230	42.56	73.32	0.00	اولا
02	يملك الفندق موارد بشرية ذات مهارات عالية تمكنها من قيام بأعمالها على احسن وجه.	3.500	1.276	39.14	70.00	0.00	خامسا
03	يملك الفندق فرق عمل تعرف كيف تستفيد من التجارب السابقة.	3.500	1.257	39.75	70.00	0.00	سادسا
04	يملك الفندق فرق عمل كفؤة تتكامل فيما بينها لتحقيق	3.504	1.273	39.32	70.08	0.00	رابعا

الاهداف المسطرة .							
05	ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الاداء لرفع مستوى الانجاز في الفندق.	3.524	1.284	39.19	70.48	0.00	ثالثا
06	يملك الفندق هيكلا تنظيميا يتكيف مع القيود والتهديدات الخارجية.	3.490	1.299	38.35	69.80	0.00	سابعا
07	تسعى الادارة الفندقية الى تحقيق رغبات العاملين في الفندق.	3.553	1.393	36.41	71.06	0.00	ثانيا
الاداء التنظيمي		3.534	0.956	53.76	70.68	0.00	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

نلاحظ من الجدول (3-13): الذي يبين استجابات عينة الدراسة لبعدها الاداء التنظيمي والمتوسطات الحسابية للاتجاهات افراد الدراسة وتقديراتهم نحو عبارات بعد الاداء التنظيمي والتي تراوحت ما بين (3.666 و 3.490) وهي قيم متقاربة فيما بينها ما يفسر تقارب اتجاهاتهم وآرائهم نحو مختلف عبارات هذا البعد، وقد حققت العبارة " يمتلك الفندق موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات عالية تسمح بحسن التصرف عند الازمات"، اعلى متوسط حسابي بقيمة (3.666) وهذا ما يدل على وجود اتجاه مرتفع للأفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة حسب ما سبق توضيحه في الجدول (3-13) لتفسير قيم المتوسطات الحسابية، ثم تليها عبارة " تسعى الادارة الفندقية الى تحقيق رغبات العاملين في الفندق"، والمقدر متوسطها الحسابي بـ (3.553). اما اقل قيمة للمتوسط الحسابي تعود للعبارة " يمتلك الفندق هيكلا تنظيميا يتكيف مع القيود والتهديدات الخارجية."، والمقدرة بـ (3.490) وهذا ما يدل على وجود اتجاه مرتفع للأفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة، واتباع اتجاه صريح نحوها. كما نلاحظ ان اتجاهات افراد العينة نحو بعد الاداء التنظيمي بشكل كلي كانت ايجابية و ذات اتجاه مرتفع بمتوسط حسابي (3.534)، ما يدل على الاهتمام بالأداء التنظيمي في الفنادق الجزائرية، و انه كل ما كان لدى الفندق موارد بشرية ذات كفاءة تسمح لها بحسن التصرف عند الازمات و ذات مهارات عالية تمكنها من قيام بأعمالها بجودة

عالية و تعرف ايضا كيف تستفيد من التجارب السابقة، و تتكامل فيما بينها لتحقيق الاهداف المسطرة ، وربط الادارة نظم الحوافز بنتائج تقييم الاداء لرفع مستوى الانجاز في الفندق كلما كان ذلك مؤثرا في بعد الاداء التنظيمي بشكل فعال .

كما يتبين من خلال الجدول اعلاه بأن الانحراف المعياري للاستجابات افراد العينة حول بعد المسؤولية والمساءلة تتراوح ما بين (1.230) و(1.393)، وهي قيم قريبة من الصفر ما يفسر قلة التشتت وزيادة التجانس الافراد واتفاقهم حول قيم المتوسط الحسابي .

- كما نلاحظ ايضا ان قيمة (T) للبعد ككل سجلت بـ 53.76 والوزن النسبي لبعده الاداء التنظيمي بلغ (70.68 %) وهو اكثر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وهو ما يؤكد بدوره النتائج المتوصل اليها سابقا.

المبحث الثالث: تقدير واختبار العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وكفاءة الاداء الفندقية

سنقوم من خلال هذا المبحث بتقدير واختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة، العدالة والاستقلالية ، والمتغيرات التابعة : اداء الجودة والابتكار والاداء التنظيمي، وذلك بالاعتماد على نتائج نموذج الانحدار المتعدد .

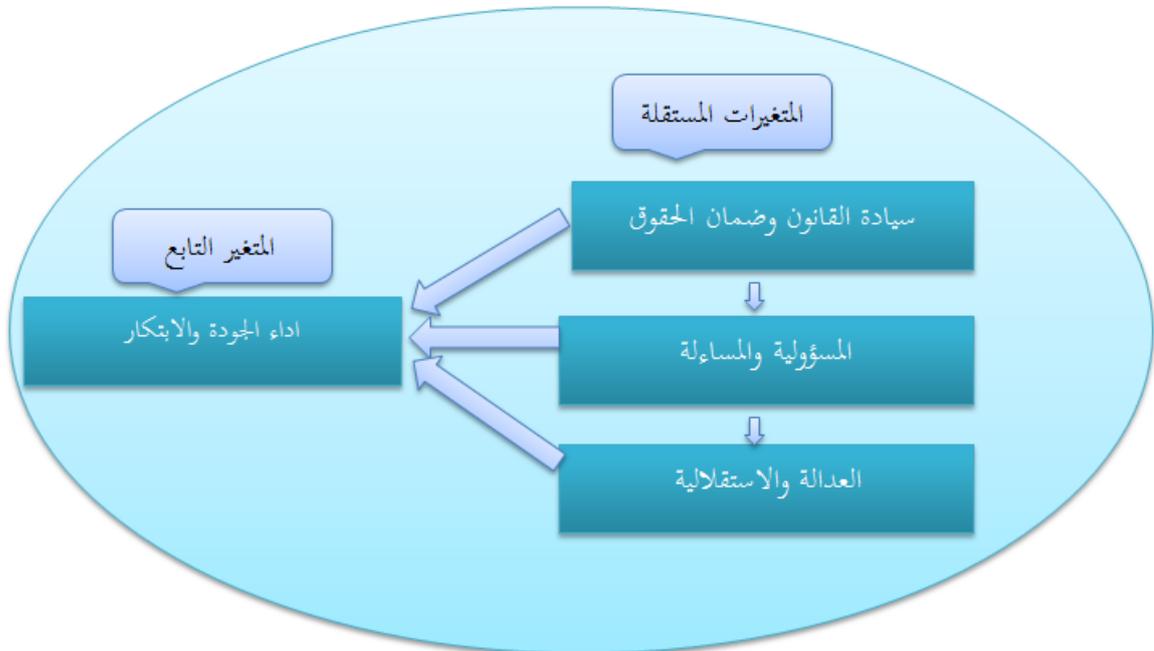
المطلب الاول: اختبار وتحليل نتائج دراسة العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات واداء الجودة والابتكار في الفنادق الجزائرية

الفرع الاول: تقدير نموذج دراسة العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات واداء الجودة والابتكار

من اجل اختبار العلاقة بين المتغير المستقل مبادئ حوكمة الشركات والمتمثلة في (سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة، والعدالة والاستقلالية)، وبين المتغير التابع وهو احد ابعاد الاداء الفندقية و المتمثل في اداء الجودة والابتكار ، سنقوم بتحليل نتائج نموذج الانحدار المتعدد.

يمكن تقدير نموذج دراسة العلاقة كالآتي:

شكل (3-14) : نموذج دراسة العلاقة بين المتغيرين.



المصدر: من اعداد الباحثة.

والتي تترجم رياضيا الى معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + e$$

حيث أن:

➤ Y = المتغير التابع : اداء الجودة والابتكار

➤ a = قيمة الثابت **Constant**

➤ b_1 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل الأول : سيادة القانون و ضمان الحقوق.

➤ b_2 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل الثاني : المسؤولية والمساءلة .

➤ b_3 = ميل الانحدار y على المتغير المستقل الثالث: العدالة والاستقلالية .

➤ X_1 = سيادة القانون و ضمان الحقوق .

➤ X_2 = المسؤولية والمساءلة.

➤ X_3 = العدالة والاستقلالية.

➤ e = خطأ التنبؤ .

ومن اجل معرفة اذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) والمتغير التابع اداء الجودة والابتكار . سنقوم بفرض فرضيتين كالآتي:

✓ H_0 : ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) و المتغير التابع اداء الجودة والابتكار. في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

✓ H_1 : هناك اثر ذو دلالة احصائية بين مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) و المتغير التابع اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

الفرع الثاني: تحليل نتائج نموذج الانحدار المتعدد لمدى تأثير مبادئ حوكمة الشركات على رفع اداء الجودة والابتكار

ومن اجل دراسة هذا الاثر سنقوم بتحليل نتائج نموذج الانحدار المتعدد، والجدول التالي يبين درجة الاثر بين المتغيرات:

جدول (3-14) : نتائج الانحدار المتعدد لمدى تأثير مبادئ حوكمة الشركات على رفع اداء الجودة والابتكار في الفنادق الجزائرية.

معامل الارتباط R		0.676	معامل التحديد المعدل		0.448	
معامل التحديد R ²		0.457	الخطأ المعياري		0.45195	
قيمة (F)		56.003	مستوى المعنوية		0.000	
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig
	(Constante)	1.530	0.179		8.571	0.000
اداء الجودة والابتكار	سيادة القانون وضمن الحقوق	0.217	0.050	0.310	4.365	0.000
	المسؤولية والمساءلة	0.136	0.047	0.184	2.870	0.005
	العدالة والاستقلالية	0.253	0.039	0.386	6.503	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات لـ spss .

من اجل معرفة العلاقة بين اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية والمتغيرات المفسرة سيادة القانون وضمن الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، العدالة والاستقلالية)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد الجدول رقم (3-14)، والذي اعتبرت فيه متغيرات (سيادة القانون وضمن الحقوق ، المسؤولية والمساءلة ، العدالة والاستقلالية) كمتغيرات تفسيرية ومتغير اداء الجودة والابتكار كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار ان نموذج

الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (56.003) بدلالة (0.00) اصغر من مستوى المعنوية (0.01).

- وتفسر النتائج ان المتغيرات المفسرة (المستقلة) تفسر (45.7 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع "اداء الجودة والابتكار" وذلك بالنظر الى قيمة معامل التحديد R^2 والتي تساوي (0.457) ، بالإضافة الى قيمة معامل الارتباط والتي تساوي (0.676) والتي تفسر بدورها وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع.

- كما جاءت قيمة $B\hat{e}t\alpha$ التي توضح العلاقة بين متغير اداء الجودة والابتكار و متغير سيادة القانون وضمن الحقوق بقيمة (0.310) ذات دلالة احصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T (4.365) والدلالة المرتبطة بها (Sig = 0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01). ويعني ذلك انه كلما تحسن سيادة القانون وضمن الحقوق بمقدار وحدة واحدة تحسن اداء الجودة والابتكار بقيمة (0.310) وحدة، وما يؤكد ذلك وبالنظر الى الجدول اعلاه ان معنوية معلمة الميل β لمتغير سيادة القانون و ضمن الحقوق والتي بلغت (0.217) والتي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين احصائيا. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تنص على " يساهم تطبيق مبدأ سيادة القانون وضمن الحقوق في رفع كفاءة اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية"

- كما نلاحظ من الجدول (3-14) كذلك انه جاءت قيمة $B\hat{e}t\alpha$ لمتغير المسؤولية والمساءلة بقيمة (0.184) دال احصائيا، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T (2.870) والدلالة المرتبطة بها (Sig = 0.005) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01)، اي انه كلما تحسن مبدأ المسؤولية والمساءلة بمقدار وحدة تحسن اداء الجودة والابتكار بمقدار (0.184) وحدة ، وما يؤكد ذلك وبالنظر الى الجدول اعلاه ان معنوية معلمة الميل β لمتغير مبدأ المسؤولية والمساءلة والتي بلغت (0.136) والتي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين احصائيا، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تنص على " يساهم تطبيق مبدأ المسؤولية والمساءلة في رفع كفاءة اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية"

- كما نلاحظ ايضا وبالنظر الى الجدول اعلاه ان معنوية معلمة الميل β لمتغير مبدأ العدالة والاستقلالية والتي بلغت (0.253) والتي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين احصائيا. حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T (6.503) والدلالة المرتبطة بها (Sig = 0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01)، وتبين هذه العلاقة من

خلال $B\hat{e}t\alpha$ لتغير العدالة و الاستقلالية الذي بلغت قيمته (0.386)، الدال احصائيا انه كلما تحسن مبدأ العدالة والاستقلالية بمقدار وحدة تحسن اداء الجودة والابتكار بمقدار (0.386)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تنص على "يساهم تطبيق مبدأ العدالة والاستقلالية في رفع كفاءة اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية"

وبالاعتماد على النتائج اعلاه نستطيع كتابة معادلة الانحدار المتعدد كالاتي:

$$\text{اداء الجودة والابتكار (المتوقعة)} = 1.530 + 0.217 * \text{سيادة القانون وضمان الحقوق} + 0.136 * \text{المسؤولية والمساءلة} + 0.253 * \text{العدالة والاستقلالية} + \text{خطأ التنبؤ.}$$

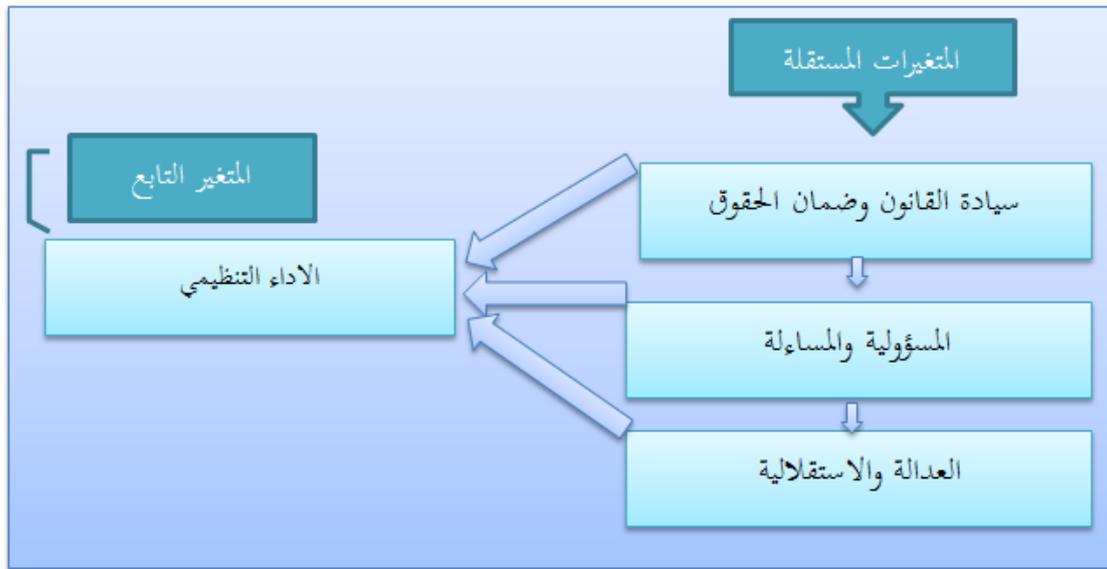
مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون وضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) و المتغير التابع اداء الجودة والابتكار في الفنادق الجزائرية، وقبول الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: اختبار وتحليل نتائج دراسة العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات والاداء التنظيمي في الفنادق الجزائرية

من اجل اختبار العلاقة بين المتغير المستقل مبادئ حوكمة الشركات والمتمثلة في (سيادة القانون وضمن الحقوق، المسؤولية والمساءلة، والعدالة والاستقلالية)، وبين المتغير التابع و هو احد ابعاد الاداء الفندقي و المتمثل في الاداء التنظيمي ، سنقوم بتحليل نتائج نموذج الانحدار المتعدد.

الفرع الاول: تقدير نموذج دراسة العلاقة مبادئ حوكمة الشركات و الاداء التنظيمي.
يمكن تقدير نموذج دراسة العلاقة كالآتي:

الشكل (3-15) : نموذج دراسة العلاقة بين المتغيرين.



المصدر: من اعداد الباحثة

والتي تترجم رياضيا الى معادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + e$$

حيث أن:

➤ Y = المتغير التابع : الاداء التنظيمي

➤ a = قيمة الثابت Constant

➤ $b1 =$ ميل الانحدار y على المتغير المستقل الأول: سيادة القانون و ضمان الحقوق.

➤ $b2 =$ ميل الانحدار y على المتغير المستقل الثاني: المسؤولية والمساءلة.

➤ $b3 =$ ميل الانحدار y على المتغير المستقل الثالث: العدالة والاستقلالية.

➤ $X 1 =$ سيادة القانون و ضمان الحقوق .

➤ $X 2 =$ المسؤولية والمساءلة.

➤ $X 3 =$ العدالة والاستقلالية.

➤ $e =$ خطأ التنبؤ.

ومن اجل معرفة اذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) والمتغير التابع اداء الجودة والابتكار . سنقوم بفرض فرضيتين كالآتي:

✓ $H0$: ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) والمتغير التابع الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

✓ $H1$: هناك اثر ذو دلالة احصائية بين مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) و المتغير التابع الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

الفرع الثاني: تحليل نتائج نموذج الانحدار المتعدد لمدى تأثير مبادئ حوكمة الشركات على زيادة الاداء التنظيمي

ومن اجل دراسة هذا الاثر سنقوم بتحليل نتائج نموذج الانحدار المتعدد، والجدول التالي يبين درجة الاثر بين المتغيرات:

جدول (3-15): نتائج الانحدار المتعدد لمدى تأثير مبادئ حوكمة الشركات على زيادة الاداء التنظيمي في الفنادق الجزائرية.

معامل الارتباط R	0.762	معامل التحديد المعدل	0.574
معامل التحديد R ²	0.580	الخطأ المعياري	0.42448
قيمة (F)	92.129	مستوى المعنوية	0.000
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	Erreur standard
	(Constante)	0.257	0.247
الاداء التنظيمي	سيادة القانون وضمن الحقوق	0.497	0.069
	المسؤولية والمساءلة	0.504	0.066
	العدالة والاستقلالية	0.448	0.054
		Bêta	T
		0.451	7.227
		0.432	7.685
		0.411	4.533
		Sig	
		0.000	
		0.000	
		0.000	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات ل spss21 .

من اجل معرفة العلاقة بين الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية والمتغيرات المفسرة سيادة القانون وضمن الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، العدالة والاستقلالية)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد الجدول رقم (3-15) ، والذي اعتبرت فيه متغيرات (سيادة القانون وضمن الحقوق ، المسؤولية والمساءلة ، العدالة والاستقلالية)

كمتغيرات تفسيرية ومتغير الاداء التنظيمي كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار ان نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (92.129) بدلالة (0.00) اصغر من مستوى المعنوية (0.01).

- وتفسر النتائج ان المتغيرات المفسرة (المستقلة) تفسر (58 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع " الاداء التنظيمي " وذلك بالنظر الى قيمة معامل التحديد R^2 والتي تساوي (0.580) ، بالإضافة الى قيمة معامل الارتباط R والتي تساوي (0.762) والتي يفسر بدورها وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع.

- كما جاءت قيمة $B\hat{e}t\alpha$ التي توضح العلاقة بين متغير الاداء التنظيمي و متغير سيادة القانون وضمن الحقوق بقيمة (0.451) ذات دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T (7.227) والدلالة المرتبطة بها (Sig = 0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01). ويعني ذلك انه كلما تحسن سيادة القانون وضمن الحقوق بمقدار وحدة واحدة تحسن اداء الاداء التنظيمي بقيمة (0.451) وحدة، وما يؤكد ذلك وبالنظر الى الجدول اعلاه ان معنوية معلمة الميل B لمتغير سيادة القانون و ضمن الحقوق والتي بلغت (0.497) والتي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين احصائيا، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تنص على " يؤثر بشكل ايجابي تطبيق مبدأ سيادة القانون وضمن الحقوق في زيادة الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

- كما نلاحظ من الجدول (3-15) كذلك انه جاءت قيمة $B\hat{e}t\alpha$ لمتغير المسؤولية والمساءلة بقيمة (0.432) دال احصائيا، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T (7.685) والدلالة المرتبطة بها (Sig = 0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01). انه كلما تحسن مبدأ المسؤولية والمساءلة بمقدار وحدة تحسن الاداء التنظيمي بمقدار (0.432) وحدة، وما يؤكد ذلك وبالنظر الى الجدول اعلاه ان معنوية معلمة الميل B لمتغير مبدأ المسؤولية والمساءلة والتي بلغت (0.504) والتي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين احصائيا، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تنص على " يؤثر بشكل ايجابي تطبيق مبدأ المسؤولية والمساءلة في زيادة الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

- كما نلاحظ ايضا وبالنظر الى الجدول اعلاه ان معنوية معلمة الميل B لمتغير مبدأ العدالة والاستقلالية والتي بلغت (0.448) والتي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين احصائيا. حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T (4.533) والدلالة المرتبطة بها (Sig = 0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01). وتبين هذه العلاقة من

خلال $B\hat{e}t\alpha$ لمتغير العدالة والاستقلالية الذي بلغت قيمته (0.411) دال احصائيا انه كلما تحسن مبدأ العدالة والاستقلالية بمقدار وحدة تحسن الاداء التنظيمي بمقدار (0.411)، ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التي تنص على انه " يؤثر بشكل ايجابي تطبيق مبدأ العدالة والاستقلالية في زيادة الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

وبالاعتماد على النتائج اعلاه نستطيع كتابة معادلة الانحدار المتعدد كالاتي:

$$\text{الاداء التنظيمي (المتوقع)} = 0.257 + 0.497 * \text{سيادة القانون و ضمان الحقوق} + 0.504 * \text{المسؤولية} \\ \text{والمساءلة} + 0.448 * \text{العدالة والاستقلالية} + \text{خطأ التنبؤ}.$$

مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) والمتغير التابع الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية ، وقبول الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

تم عرض الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد نموذج الدراسة، المتمثل في تحديد العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات كمتغير مستقل، ورفع كفاءة الاداء الفندقية كمتغير تابع وتعريفهما. حيث تم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة وايضا أسلوب المعاينة المستخدم، وكذا التطرق إلى كيفية اعداد وتصميم الاستبانة والادوات الاحصائية المعتمد عليها، وكيفية توزيع استمارات هذه الاخيرة التي كانت بطريقة مباشرة، وكان عددها الإجمالي القابل للتحليل والمناقشة 204 استمارة، كانت موجهة للأطراف الفاعلين في الفنادق الجزائرية (مدراء، مسيرين، وموظفين)، وايضا الإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتفسيرها وتحليلها معتمدين في ذلك على البرنامج الإحصائي (SPSS V 21).

وبعد القيام بمجموعة من الاختبارات الاحصائية، بداية من إعطاء تحليل وصفي لعينة الدراسة، ثم التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من اجل تحديد الاختبارات الملائمة (الاختبارات المعلمية)، بعدها اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها ، ليتم بعد ذلك قياس وتحليل اتجاهات عينة الدراسة حول كل متغير من متغيرات الدراسة تباعا، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد من اجل تقدير واختبار العلاقة بين متغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة بالاستعانة بالجداول البيانية والإحصائيات المتحصل عليها، وعليه تم الوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة المدروسة.

وفي الأخير توصلنا إلى :

- ✓ هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون وضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) و المتغير التابع اداء الجودة والابتكار،
- ✓ هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون وضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) والمتغير التابع الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

الخاتمة

تعتبر صناعة الفنادق من الركائز الأساسية للسياحة في أي دولة، حيث اضحى القطاع الفندقي في الآونة الأخيرة يعيش تغيرات سريعة ومهمة، مما شجع العديد من الدول على الاستثمار في هذا القطاع ، ومثل جميع البلدان تسعى الجزائر إلى تحسين مؤسساتها الفندقية لرفع مستوى إقبال السائحين على الصعيد العالمي على السياحة الجزائرية ، فالجزائر وما تحتويه من موارد وإمكانيات تؤهلها قبل الكثير من الدول الرائدة في المجال بأن تكون قطب سياحي بامتياز وأن تمتلك حصة الأسد ومركز تنافسي في الأسواق العالمية للصناعة السياحية والفندقية، فمع زيادة انفتاح بلدان العالم عن بعضها البعض وزيادة حركة الأفراد قد أصبح على الدولة ضرورة النهوض بقطاع السياحي بما فيه المؤسسات الفندقية التي تعتبر حجر الزاوية في صناعة السياحة واستغلالها بطريقة عقلانية لمساهمتها الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة للدولة ، وكما لاحظنا من خلال دراستنا فلقد سطرت الدولة في هذا المجال العديد من المشاريع والمخططات لرفع إيراداتها السياحية والنهوض بالقطاع الفندقي من اجل تحقيق جودة خدمات .

من جهة اخرى تجدر الاشارة على أن المؤسسات الفندقية الجزائرية تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشاكل في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، ولمواجهة هذه المشاكل وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل الدولة الجزائرية لتحسين ورفع كفاءة الاداء الفندقي لابد لها من البحث المستمر عن الآلية السليمة لعلاج هذه الاختلالات التي تواجهها في تسيير المؤسسات الفندقية، وزيادة كفاءتها وإكسابها ميزة تنافسية في ظل حدة المنافسة، وهذا من خلال التقييد بما يعرف بمبادئ حوكمة الشركات ، حيث تعتبر حوكمة الشركات قضية من القضايا التي فرضتها الضرورة لتجاوز مخلفات وتداعيات الأزمة المالية العالمية الأخيرة، حيث كان إلزاما خلق مبادئ وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف ذوي المصالح وتحدد حقوق وواجبات وادوار كل الأطراف داخل الشركة وخارجها، بشكل يساهم بتحسين أداء هذه الشركات بصفة خاصة ويساعد في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد بصفة عامة.

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع تطرقنا في الاطار النظري للدراسة، إلى سرد مفاهيم عامة عن حوكمة الشركات والحوكمة الفندقية والمؤسسات الفندقية بالإضافة إلى عرض مفصل لمبادئ والنظريات والنماذج المفسرة لحوكمة الشركات واهم التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال والمراسيم الصادرة واللوائح والتقارير والتوصيات التي تتعلق بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات، وايضا التجربة الجزائرية في ترسيخ حوكمة الشركات من خلال اصدارها لميثاق الحكم الراشد سنة 2009، كذلك حاولنا تقديم مدخل للقطاع الفندقي وعرض أهم مؤشرات قياس أداء مؤسساته ولحظة عن واقع القطاع الفندقي في الجزائر، وفي الأخير خلصنا الى ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية يمكنها من خلق بيئة متكاملة داخليا وخارجيا تمكنها من ارضاء جميع الفاعلين فيها بكل نزاهة وشفافية

ومصدقية، وكذا تحقيق استدامته وإكسابها ميزة تنافسية في ظل شدة المنافسة، وبالتالي رفع كفاءتها وأدائها، كما ان الجزائر تسعى كغيرها من الدول إلى تحقيق تنمية شاملة في كل القطاعات، وخصوصا قطاع السياحة الذي يتركز على قطاع الفنادق الذي يعد من الاساسيات التكميلية والمهمة له، في ظل امكانياتها السياحية.

أما فيما يخص الشق التطبيقي للدراسة، تم من خلاله تحديد نموذج الدراسة، المتمثل في تحديد العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات كمتغير مستقل، ورفع كفاءة الاداء الفندقي (اداء الجودة والابتكار ، الاداء التنظيمي) كمتغير تابع وتعريفهما. حيث تم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة وايضا أسلوب المعاينة المستخدم، وكذا التطرق إلى كيفية اعداد وتصميم الاستبانة والادوات الاحصائية المعتمد عليها، وايضا الإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتفسيرها وتحليلها معتمدين في ذلك على البرنامج الإحصائي (SPSS V 21).

وبعد القيام بمجموعة من الاختبارات الاحصائية، بداية من إعطاء تحليلا وصفيا لعينة الدراسة، ثم التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من اجل تحديد الاختبارات الملائمة (الاختبارات المعلمية)، بعدها اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال اختبار (الفا كرونباخ)، والاتساق البنائي للأداة الدراسة عن طريق اختبار(معامل الارتباط بيرسون)، ليتم بعد ذلك قياس وتحليل اتجاهات عينة الدراسة حول كل متغير من متغيرات الدراسة تباعا باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، ثم استخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد من اجل تقدير واختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة بالاستعانة بالجدول البيانية والإحصائية المتحصل عليها، وعليه تم الوصول إلى نتائج التالية:

✓ هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون وضمن الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) و المتغير التابع اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

✓ هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون وضمن الحقوق، المسؤولية والمساءلة ، والعدالة والاستقلالية) والمتغير التابع الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية.

اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسات النظرية والتطبيقية حاولنا تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في مبادئ حوكمة الشركات والمتغير التابع الاداء الفندقية، وهذا عن طريق اختبار فرضيات البحث بالشكل التالي:

✓ تنص الفرضية الأولى: على ان "المؤسسات الفندقية المنتهجة للحوكمة الشركات تمتاز ببيئة متكاملة داخليا وخارجيا تمكنها من تحقيق الاستدامة واكتساب ميزة تنافسية، والارتقاء بجودة خدماتها مما يحقق كفاءة ادائها". وهو ما تم تأكيده فالشق النظري للدراسة، من خلال اظهار ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الفندقية يمكنها من خلق وصنع بيئة متكاملة تمكنها من ارضاء جميع الفاعلين فيها بكل نزاهة وشفافية ومصداقية، وكذا إكسابها ميزة تنافسية في ظل شدة المنافسة، وتحسين ادائها من خلال زيادة فعالية الاجراءات التصحيحية والتي تؤدي الى رفع كفاءتها وأدائها.

✓ وتنص الفرضية الثانية: على أن "يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بشكل فعال في رفع كفاءة اداء الجودة والابتكار في المؤسسات الفندقية الجزائرية"، وهو ما توصلت إليه الدراسة التطبيقية من خلال اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في مبادئ حوكمة الشركات واداء الجودة والابتكار حيث اظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد ان المتغيرات المفسرة (المستقلة) المتمثلة في مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون وضمن الحقوق، المسؤولية والمساءلة، العدالة والاستقلالية تفسر (45.7 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع "اداء الجودة والابتكار" وذلك ما أكدته قيمة معامل التحديد R^2 والتي تساوي (0.457) ، بالإضافة الى قيمة معامل الارتباط والتي كانت بقيمة (0.676) والتي تفسر بدورها وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع، وما يؤكد ان العلاقة الارتباطية ايجابية بين المتغيرات هو قيمة $B\hat{e}t\alpha$ التي توضح العلاقة بين متغير اداء الجودة والابتكار ومتغير سيادة القانون وضمن الحقوق التي جاءت بقيمة (0.310) ذات دلالة احصائية انه كلما تحسن سيادة القانون وضمن الحقوق بمقدار وحدة واحدة تحسن اداء الجودة والابتكار بقيمة (0.310) وحدة، اما قيمة $B\hat{e}t\alpha$ لمتغير المسؤولية والمساءلة بقيمة (0.184) دال احصائيا على انه كلما تحسن مبدأ المسؤولية والمساءلة بمقدار وحدة تحسن اداء الجودة والابتكار بمقدار (0.184) وحدة، ومن خلال $B\hat{e}t\alpha$ لمتغير العدالة والاستقلالية الذي بلغت قيمته (0.386)، الدال احصائيا انه كلما تحسن مبدأ العدالة والاستقلالية بمقدار وحدة تحسن اداء الجودة والابتكار بمقدار (0.386).

وتنص الفرضية الثالثة: يؤثر بشكل ايجابي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في زيادة الاداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية الجزائرية، حيث أكدت ذلك نتائج الدراسة التطبيقية حيث اظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد ان المتغيرات المفسرة (المستقلة) المتمثلة في مبادئ حوكمة الشركات (سيادة القانون و ضمان الحقوق، المسؤولية والمساءلة، العدالة والاستقلالية) تفسر (58 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع " الاداء التنظيمي وذلك بالنظر الى قيمة معامل التحديد R^2 والتي تساوي (0.580) ، بالإضافة الى قيمة معامل الارتباط R والتي تساوي (0.762) والتي يفسر بدورها وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع. وما يؤكد ان العلاقة الارتباطية ايجابية بين المتغيرات هو قيمة $B\hat{e}ta$ التي توضح العلاقة بين متغير الاداء التنظيمي ومتغير سيادة القانون و ضمان الحقوق والتي جاءت بقيمة (0.451) ذات دلالة احصائية انه كلما تحسن سيادة القانون و ضمان الحقوق بمقدار وحدة واحدة تحسن اداء الاداء التنظيمي بقيمة (0.451) وحدة، اما بالنسبة قيمة $B\hat{e}ta$ لمتغير المسؤولية والمساءلة جاءت بقيمة (0.432) دال احصائيا على انه كلما تحسن مبدأ المسؤولية والمساءلة بمقدار وحدة تحسن الاداء التنظيمي بمقدار (0.432) وحدة، اما $B\hat{e}ta$ لمتغير العدالة والاستقلالية الذي بلغت قيمته (0.411) دال احصائيا انه كلما تحسن مبدأ العدالة والاستقلالية بمقدار وحدة تحسن الاداء التنظيمي بمقدار (0.411).

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل اليها في الجانب النظري والتطبيقي خلصنا لمجموعة من التوصيات و الاقتراحات نلخصها كالتالي:

- انشاء هيكل تنظيمي لتطبيق الحوكمة الفندقية يضمن تعاون مختلف الاطراف لضمان تطبيق الحوكمة الفندقية بشكل فعال على مستوى الفندق ككل؛
- وضع سياسات واليات ولوائح ونظم وتشكيل مجالس ادارة وتحديد مهامهم وادوارهم بالفندق، ما يضمن هندسة جيدة للفنادق التي تسعى الى تبني الحوكمة الفندقية؛
- تخصيص جهات مؤهلة في الفندق لوضع سياسة تعتمد على مبادئ الحوكمة الفندقية (الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، و ضمان حقوق اصحاب المصالح، و انشاء اطار فعال لتطبيق القانون) ، لتسيير الجيد للفندق و ضمان الارتقاء بأدائه؛

- اخذ بعين الاعتبار آراء المدققين الداخليين و الخارجيين في الاخطاء التي تقع فيها ادارة الفندق لتجنب حدوثها مستقبلا؛
- على الهيئات الخاصة بمتابعة المؤسسات الفندقية في الجزائر في الحث على ضرورة الفصل بين الادارة و الملكية.
- على الهيئات الخاصة بمتابعة المؤسسات الفندقية في الجزائر بأخذ بعين الاعتبار التجارب السابقة والنماذج العالمية في مجال الفندقة؛
- استغلال كل الامكانيات المتاحة لكل منطقة وبما تتميز به من خصوصيات وانشاء مؤسسات فندقية ومراكز سياحية تعرف بالمنطقة و تنوعها من اجل تشجيع السياحة المحلية والدولية؛
- تقديم التسهيلات للراغبين في الاستثمار في القطاع والنهوض به؛
- التعريف والترويج أكثر لميثاق الحكم الراشد من قبل وزارة السياحة والصناعة التقليدية بتعاون مع السلطات المخولة لذلك والوقوف على العمل به من طرف المؤسسات الفندقية، حتى يتم الاستفادة من تطبيقه من جهة وتقييم مدى فعاليته من جهة اخرى؛
- ضرورة التنسيق بين القطاع البيئي و القطاع الفندقي من اجل انشاء فنادق صديقة للبيئة في ظل التوجه العالمي نحو الاقتصاد الاخضر؛
- لا بد من ارساخ مفهوم الشفافية والافصاح لدى اصحاب الفنادق وان ذلك لا يضر بمؤسساتهم ولا يتعارض مع مصالحهم؛
- نشر ثقافة حوكمة الشركات، من خلال انشاء معاهد متخصصة فيها تعمل على اعداد برامج توعوية لمدرء المؤسسات ومسيرها حول اهمية حوكمة الشركات ودورها الفعال في تحسين ادائها؛
- انشاء وحدات رقابية داخل المؤسسات الفندقية لتنفيذ الرقابة الداخلية لما لها من فعالية في الحد من الانتهاكات والحد من المصالح الشخصية؛
- يجب على المؤسسات الفندقية توفير قواعد بيانات دورية وموثقة عن معدلات تطبيق الحوكمة الفندقية للوقوف على مدى مساهمة تطبيق الحوكمة الفندقية في رفع كفاءة الاداء الفندقي؛
- التشديد على مراعات التكامل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الفندقية من خلال القيام بدورات تكوينية للعمال على نظام الحوكمة الفندقية وتغيير افكارهم وثقافتهم حول هذا النظام.

آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة والدراسات السابقة يمكن فتح آفاق جديد للبحث من زوايا مختلفة:

- كأن تستهدف الدراسات القادمة أنواع محددة من الفنادق حسب الصنف أو الدرجة لتكوين الرؤية أوضح عن تطبيق الحوكمة الفندقية فيها وتحديد العوامل المتحكمة في ذلك؛
- توسيع الحد الزمني والمكاني لإعطاء نظرة أوسع لمحددات تطبيق الحوكمة الفندقية؛
- استعمال تقنيات تحليل المعطيات لمحاولة تقسيم المجتمع الأم إلى مجموعات جزئية أكثر تجانساً؛
- الاستعانة بمتغيرات أخرى لتكوين نموذج قياس أوسع، كدراسة العلاقة بين الحوكمة الفندقية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال و اثرهم على تحسين الاداء الفندقى في ظل اقتصاد المعرفة؛
- استعمال نماذج قياسية أخرى أكثر تطوراً لدراسة العلاقة بين الحوكمة الفندقية وزيادة الاداء الفندقى.

قائمة المراجع

المراجع والمصادر باللغة العربية:

الكتب:

1. كاترين كوشتا هلبيلنج ، جون سوليفان ، غرس الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، الطبعة الثالثة، 2003.
2. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
3. عطا الله وارد خليل، مُجدد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية ، مكتبة الحرية، القاهرة، مصر، 2008.
4. مركز المشروعات الدولية الخاصة ، "قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، القاهرة، 2003.
5. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، 2009، الجزائر .
6. ميكراكراسينكي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008 .
7. نظير رياض مُجدد الشحات، إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، المكتبة العصرية، المملكة العربية السعودية، 2007.
8. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
9. حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات العائلية (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
10. خليل وارد، وعطا الله العشماوي، وعبد الفتاح مُجدد، الحوكمة المؤسسية مدخل مكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية، القاهرة، مصر، 2008.
11. خضر أحمد علي، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي؛ الإسكندرية، مصر، 2012 .
12. سليمان مُجدد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
13. سرحان نائل موسى محمود، مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء، الاردن، 2011.
14. قادري مُجدد ، الغاني مرابطي ، النشاط الترويجي وجودة الخدمات الفندقية في الاقطار العربية بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة حسن العصرية، 2016.

15. مُجَّد دياب، عبد الجبار الموسوي صفاء، وخبيل شمطو سمير، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الايام للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2015.
16. مرسوم التنفيذي رقم 2000-46 المؤرخ في 26 ذي القعدة 1420 ، الموافق ل اول مارس سنة 2000، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كيفية استغلالها، العدد 10.
17. المنظمة العالمية للسياحة مفاهيم، تعاريف، وتصانيف للإحصاءات السياحية ، دليل فني رقم 1، 1995.
18. الديوان الوطني للإحصائيات، مجموعة الإحصائيات السنوية، رقم18، نشرة 2000، الجزائر.
- وزارة التهيئة العمرانية و السياحة و الصناعة التقليدية، الديوان الوطني للإحصائيات، رقم 49، نشرة 2021 .
19. طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات والازمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
20. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد في المؤسسة الجزائرية، 2009.
21. حميد عبد النبي، أصول صناعة السياحة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط 2 ، 2006.
22. قانون رقم 99-01 مؤرخ في 19 رمضان عام 1419، الموافق ل 6 يناير سنة 1999، الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة، العدد 02 ، المادة 04.
23. مرسوم التنفيذي رقم 2000-46 المؤرخ في 26 ذي القعدة 1420 ، الموافق ل اول مارس سنة 2000، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كيفية استغلالها، العدد 10، المواد 02-03-04-05-06-07-08-09-10-12-13 .
24. عبد العزيز بن حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية: الأسس النظرية والتطبيق العملي، وزارة الصحة، الرياض، 2005.
- الأطروحات دكتوراه ورسائل الماجستير**
1. عبد المطلب عثمان محمود، نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات في كفاءة سوق الاوراق المالية، اطروحة دكتوراه، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2010.
2. عبد القادر عيادي ،جودة المعلومات المحاسبية في ظل حوكمة الشركات وانعكاساتها على كفاءة السوق المالية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف، الجزائر، 2010/2014.
3. عماد احمد الشرع، دور الحوكمة في تعزيز الثقة والمصدقية في التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المساهمة الكويتية، مذكرة ماجستير علوم التسيير :تخصص محاسبة ،جامعة دمشق، سوريا، 2008.
4. حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، جامعة مُجَّد خيضر، 2013-2014.

5. عبد القادر بادن، دور حوكمة النظام المصرفي فيا لحد من الأزمات المالية والمصرفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007-2008.
6. معتصم دحو، استراتيجية اخراج النشاطات: طرق التقييم واساليب التنفيذ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.
7. عبد الواحد غرداين، خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2013.
8. كرمية نسرين، "دراسة تحليلية لمدى تأثير آليات حوكمة الشركات على تضيق فجوة التوقعات في المراجعة: دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014/2015.
9. عمر علي عبد الصمد، نحو اطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية: دراسة نظرية تطبيقية، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص: مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.
10. مُجّد ابراهيم، احمدان الزواهره، اثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه التسويقي على الاداء الفندقي، رسالة ماجستير قسم ادارة أعمال، عمان، الاردن، 2012.
11. قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة مُجّد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2019.
12. عثمان عثمانية، حوكمة الشركات في المؤسسة الجزائرية في ضوء التجارب الأمريكية والأوروبية دراسة حالة شركة NCA، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017.
13. داود خيرة، محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاس ذلك على أدائها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017.
14. كوشي خديجة، محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في الرفع من درجة الزبون "حالة مؤسسة فندقية بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017.
15. بوديسة مُجّد، تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة" - دراسة مقارنة- الجزائر -تونس"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015.
16. كوري إسماعيل، "النظام القانوني للفندقة في الجزائر"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الحقوق، تخصص قانون الاعمال، جامعة الجزائر1، كلية الحقوق، بن عكنون، 2012.

المقالات والمدخلات العلمية

1. عبد القادر بربش، " قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الاول، 2006 .
2. خلف عبدالله الواردات ، "الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي"، المؤتمر الدولي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 24-26 سبتمبر 2005 .
3. شراف عقون، قومية دوئي، عزيز بورونية، حوكمة الشركات ودورها في استقرار بيئة الأعمال -دراسة تجارب دولية-، مقال منشور في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد4 ، العدد2، ديسمبر 2020.
4. يحي سعيدي ولخضر أوصيف، دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية لجامعة الوادي، الجزائر، عدد05، السنة 05 ، 2012.
5. مسعود صديقي، لخضر أوصيف، "المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صيدال ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
6. بتول مُجد نوري وعلي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
7. عبد الفتاح بوخمم ، ورقة نظريات الفكر الاداري تطور وتباين ام تنوع وتكامل ، ورقة بحثية تدخل ضمن فعاليات المؤتمر الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان ، طرابلس، ليبيا، 15/ 17 ديسمبر، 2012.
8. بلبركاني ام خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، الجزائر.
9. هشام سفيان صلواتشي، نجمي سعيدات وفاطمة الزهراء بوخديمي، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح ف ظل المشروع الاستثماري، مجلة العلوم التجارية، المجلد11 ، العدد 21، 2016.
10. حسن عادل علي ، نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات تفعيل جودة أداء واستقلالية المراجعين بالتطبيق على قطاع الفنادق، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 20، العدد1، 2016.
11. هتوف أحمد عبد الرازق، أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي حول الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2012 .

12. الطائي، منى حيدر عبد الجبار، الحكمانية في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق، المؤتمر السنوي حول الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2012.
13. إسماعيل عمار فتحي موسى، معوقات تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة المصري مدخل القياس المقارن، المؤتمر الدولي تطوير السياحة والفندقة في الوطن العربي، القاهرة، مصر، 2012.
14. اري مُجّد علي، دلمان خوشفي، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية للآراء المديرين لعينة من فنادق اربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهبوك واربيل، مجلة الابتكار والتسويق، 2017 .
15. كرم عبد الرحمن عبد الكريم، نسبة الانشغال الفندقي مع التطبيق على صناعة الفنادق العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، 2013.
16. الطيب مصطفىاوي، مدخل تسويقي لتحليل وتقييم مواقع الويب - استخدام نموذج التحليل الهرمي لتقييم مواقع الفنادق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 16، 2016.
17. وردة سالمي، الاهتمامات التشريعية بحوكمة الشركات، مجلة الدراسات القانونية، العدد 2، المجلد 01، الجزائر، 2015.
18. حاجي أحمد، زيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد 01، المجلد 02، الجزائر، 2015.
19. صافي أحمد، صفيح صادق، بن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 01، المجلد 02، الجزائر، 2018.
20. عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات - الآليات ونظام التشغيل-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، العدد 02، المجلد 02، الجزائر، 2018.
21. مُجّد نواره، شبايكي مليكة حفيظ، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 01، المجلد 13، الجزائر، 2018.
22. حمودي حاج صحراوي ; ربة شيبوب، تقييم حوكمة الشركات باعتماد أسلوب التحليل الهرمي: دراسة حالة الشركات الجزائرية، مجلة المالية وحوكمة الشركات JOURNAL OF FINANCE & CORPORATE GOVERNANCE، العدد 01، المجلد 03، الجزائر، 2019.
23. بن شهيدة فضيلة، رضاني مُجّد، العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية 2014، مجلة دفاتر بواذكسن، العدد 01، المجلد 06، الجزائر، 2017.
24. صحراوي جلييلة ، جديدين لحسن، واقع العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي- دراسة حالة البنك التجاري الكويتي (2010-2017)، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، العدد 06، المجلد 01، الجزائر، 2017.

25. وهدة مُجّد، شنافة جهرة، زرقاظة مريم، حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية وسبل إرسائها في بيئة الأعمال الجزائرية، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 02، المجلد 10، الجزائر، 2020.
26. شراف عقون، قرمية دوي، عزيز بوروينة، حوكمة الشركات ودورها في استقرار بيئة الأعمال- دراسة تجارب دولية، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، المجلد 04، الجزائر، 2020.
27. محمود كبش، عبد الرزاق لعريوي، مدى كفاية الإجراءات التنظيمية والتشريعية في دعم حوكمة المؤسسات الجزائرية، مجلة أوراق اقتصادية، العدد 02، المجلد 04، الجزائر، 2020.
28. بشرى نمديلي، صالح الدين كروش، دراسة تقييمية لحوكمة الشركات في الجزائر من خلال بعض التجارب العالمية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 01، المجلد 04، الجزائر، 2021.
29. بوشامي عبد القادر، سردي أحمد، تشيكوا عبد القادر، نماذج حوكمة الشركات في العالم (دراسة تجارب دولية)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 02، المجلد 07، الجزائر، 2022.
30. بن عثمان مفيدة، مُجّدي نورة، حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية: بين واقع الممارسة والتنظير، مجلة الباحث، العدد 01، المجلد 21، الجزائر، 2021.
31. منظمة السياحة العالمية، الباروميتر العالمي للسياحة، المجلد 18 العدد 3، 2020/6.
32. عماد سعادي، كيفية تحديد التموقع الأستراتيجي للدراسات في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، العدد 50، الجزائر، 2018.
33. فاتح دبله، الأسس الفكرية الأستراتيجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة مُجّد خيضر بسكرة-، العدد 23، الجزائر، 2011.
34. كنان نده، مبادئ حوكمة الشركات في سوريا (دراسة مقارنة بين مصر والاردن)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، سوريا، 2010.
35. فالتة اليمين، بري لطيفة، المعايير العالمية في تصنيف الفنادق وعلاقتها بتقييم العملاء دراسة مقارنة بين مجموعة من الفنادق، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 01، المجلد 15، 2021.
36. أحمد شوقي دويدي، سعد مرزق، أثر جودة خدمة الإشراف والتدبير الفندقي في تحسين الصورة الذهنية المدركة لزبائن فندق كردادة ببوسعادة -الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، العدد 01، المجلد 08، الجزائر، 2022.
37. هوان بوعبدالله، شاعة عبد القادر، تقييم الأداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الأداء، دراسة حالة فندق قصر المنصور مستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 04، المجلد 10، الجزائر، 2020.
38. مسعودي عبد الحميد، يحيياوي عبد القادر، موسى عبد القادر، دراسة تحليلية لمردودية الفنادق السياحية دراسة حالة فندق توات أدرار، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، العدد 02، المجلد 04، الجزائر، 2020.

39. مهمل عادل أمين، دور الاستثمار السياحي الفندقي في التنمية الاقتصادية، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، العدد 02، المجلد 03، 2019.
40. وسنة نسرين ، بوشريية مُجّد، واقع اعتماد الفنادق الجزائرية على مؤشرات قياس الاداء العالمية – دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق بمدينة قسنطينة، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 11، الجزائر، 2019.
41. زاوي شهرزاد، بلعابد نجاة، تأهيل القطاع الفندقي سياسة لتحسين مردودية القطاع السياحي، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03، المجلد 05، 2019.
42. هاجر حوحو، رقية حساني، دور التسويق الفندقي في تنشيط السياحة – دراسة حالة فندق القدس بولاية بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، المجلد 17، 2017.
43. مُجّد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، العدد 07، المجلد 01، جامعة الوادي، 2014.
44. نبيل حمادي، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة للولايات المتحدة وفرنسا ، جامعة ورقلة، مداخلة ضمن الملتقى العالمي الدولي حول أليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ايام 25-26 نوفمبر، 2013.
45. سليمان عبد الله ناصر، ما الذي يمكن أن نستفيد منه من تجربة ماليزيا في حوكمة الشركات؟، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 5 جانفي 2012 .
46. تركي راجي الحمود، وآخرون، أثر الممارسات الحاكمة المؤسسة على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية، المؤتمر الثالث حول حاكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، جامعة اليرموك، الاردن، 2013.
47. كرم عبد الرحمن عبد الكريم، نسبة الانشغال الفندقي مع التطبيق على صناعة الفنادق العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، 2013.
48. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، سكيكدة، 2009 .
49. مُجّد عباس ديوب، هنادي عطية، إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية 15 ومشفى الباسل بطرطوس، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، سوريا، 2005.
50. حنان الأحمدى، تحسين الجودة : المفهوم والتطبيق في المنظمات الصحية، دورية الإدارة العامة، مركز البحوث 17 بمعهد الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الثاني، الرياض، أكتوبر 2000 .

المواقع الإلكترونية

1. مركز المشروعات الدولية الخاصة، "دليل حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة"، من الموقع :
<https://cipe.arabia.org/>.
 2. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص 13، من الموقع:
<https://www.ecgi.org>
 3. وزير المالية الجزائري، الخسائر المالية المسجلة على مستوى المؤسسات السياحية جراء جائحة كورونا (كوفيد-19). اطلع عليه يوم: 2022/06/27، على الموقع :
<https://www.youtube.com/watch?v=CH77QXvP1Qg>
 4. أنيس عيدون، منظمة السياحة العالمية تنوهدور الجزائر في مواجهة "كورونا"، 15-04-2020، اطلع عليه 27/06/2022 على الموقع:
<https://bit.ly/32muG5L>
 5. وزارة السياحة والصناعة التقليدية، على الموقع : <https://www.mta.gov.dz>.
 6. صبري بوبكر، مجيدي حسن، حوكمة الشركات في تونس، اطار تشريعي قوي وواقع متواضع، مركز المشروعات الدولية الخاصة، على الموقع:
<http://www.cipe-arabia.org>.
 7. Knoema ، مؤشرات السياحة الدولية، <https://ar.knoema.com/atlas>
- المراجع والمصادر باللغة الاجنبية:

الكتب

1. Cadbury Committee, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, Burgess Science Press, December, 1992.
2. International finance corporate (IFC), corporate governance: why corporate governance, 2005.
3. Basel Committee on Banking Supervision, Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Bank for International Settlements, July 2005.
4. Public oversight board (pob), issues conforming the accounting profession standard, 1993.
5. The Institute Of Internal Auditors, The Lessons that Lie Beneath, Tone at the Top, USA, February 2002.
6. Alain Finet et autres, "Gouvernance d'entreprise: nouveaux défis financiers et non financiers", de boeck, Bruxelles, Belgique, 1er édition, 2009.
7. Martin Fahy, Jeremy Roch and Anastasia Weiner, Beyond Corporate Governance: Creating Corporate Value through Performance, Conformance and responsibility, John Wiley & Sons Ltd, 2004.

8. International Federation of accountants (IFAC), Enterprise governance: getting the balance Right, New York, USA, February 2004.
9. Monks, R & Minow, N, Corporate governance 2 th edition , blackwell publishing , 2002.
10. Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, Dunod, Paris, France, 2003.
11. OECD, principes de la gouvernance d'entreprises, 2004, disponible sur le site d'internet : <http://www.oecd.org>.
12. Anthony Bowrin et al, The Theoretical Foundations of Corporate Governance, 2006.
13. Gérard Charreaux, Le gouvernement des entreprises: corporate governance, théories et faits, Economica, Paris, France, 1997.
14. Mohamed Ben Lakhal, Fiscalite et investissements, Collection guide pratique, tome2, Alger, 1989.
15. Kosa, L. k ,key performance indicators n the hotel industry ,quality as a basis for tourism destination competitiveness , 2016 .
16. gormley, p, 6 key performance indicators for hotels: <https://myplaceconnect.com/key-performance-indicators-for-hotels>.
17. Krajewski , leej et larry, Operation Management, Ritzman, 2000.
18. E. Khin and T. Heng (2012) Epistemological taxonomy in management & accounting research philosophy, Actual Problems of the Economy, no. 5.
19. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A, Research Methods for Business Students, Pearson Education Limited, 8th Ed,2019 .
20. Goeldner, Charles , Ritchie , j R, Tourism Principles, Practices and Philosophies, Johnwiley and Sons Publication , Twelfth Edition , 2012

المقالات والمدخلات العلمية

1. Clerp, Directors duties and corporate governance facilitating innovation and protecting investors, Corporate Law Economic Reform Program, Proposals for Reform, paper N° 3, 1997..
2. Shleifer Andrei & Vishny Robert, A survey of corporate governance, The Journal of Finance ,Vol. LII, N° 2 , June 1997.
3. Sapovadia Vrajlal, Critical analysis of accounting standards vis-à-vis corporate governance practice in India, working paper, MPRA, paper N° 55384, June 2003.
4. Mitton Todd , A cross firm analysis of the impact of corporate governance on the East Asian financial crisis, Journal of Financial Economics, Vol 64, May 2002.
5. Alexandre Padilla, Property economics of agency problems." Economics Department, George Mason University, Working Paper, 2002.
6. Kent Baker and Ronald Anderson, eds. Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice, Vol 8, John Wiley & Sons, 2010.
7. Kathleen M Eisenhardt, Agency theory: An assessment and review. Academy of management review, 1989, vol. 14, no1, p58.
8. Talat Afza and Nazir Mian Sajid, "Theoretical perspective of corporate governance: A Review." European Journal of Scientific Research, vol 119, no2, 2014 .

9. Michael Jensen and William Meckling, (1976) : Theory of firm; managerial behavior; agency costs and ownership structure, University of Rochester, Journal of financial economics.
10. Chanson GUILLAUME, « Externalisation et performance dans relation client-prestataire », revue française de gestion, France, N° 143, 2003.
11. Olivier E. Williamson, New Institutional, the Economics ta king stock ,looking :journal of economic literature, sep 2000.
12. Benoît Pigé, Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires, Revue de Finance-Contrôle Stratégie, vol 1, N°3, septembre 1998.
13. Cheryl Carleton Asher et al, Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm, Journal of Management & Governance, vol 9, no1, 2005.
14. Oliver Hart and John Moore, Property Rights and the Nature of the Firm, Journal of political economy, vol 98, no6, 1990.
15. Yves Simon, Théorie de la firme et réforme de l'entreprise: revue de la théorie des droits de propriété, Revue économique, vol 28, no3, 1977.
16. UNITED NATION , Economic and social commission for Asia and Pacific, Asia social science, Vol.10, No.12,2014 .
17. Santoro, G, Evaluating performance in the hotel industry, An empirical Journal of Investment and Management 4 (1) ,2014.
18. Mohinder Chand , (2010) The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry , The International Journal of Human Resource Management , n 21 (4) ,2010.
19. Jackson, J. k, Weiss, M. A, & Others, a. Global economic effects of COVID-19, congressional research (R 46270), 2020.
20. Lyes C , Algérie : Les chiffres vertigineux de l'impact du Coronavirus sur l'économie. 17 août 2020 .
21. Khedim Amel , Grari Yamina, La Gouvernance Au Sein De L'entreprise, Al Bashaer -Economie Journal, N :03 , Alger,2016.
22. Mihajlo Rabrenovic, Husein Elhadi Sherif; Khalid Mohamed Reeh, The corporate governance mechanism and its role in the reduction of financial and administrative corruption, International Journal of Scientific and Research Publications, n04, vol08, 2018.
23. Rima CHIBOUB; Khemissi GAIDI, The Effect Of Corporate Governance Mechanisms On Financial Performance In The Arab Contexts: A Meta-Analysis, Revue d'Economie Et De Statistique Appliquée, N02, Vol15, 2018, Alger.
24. Ali Abdessamed Omar; Douifi Hamza, Implementation Of Governance Mechanisms In The Algerian Corporations - Empirical Study, Strategy And Development Review, N06, Vol 10, 2020,Alger.
25. Abderraouf Hamlaoui; Farida Zenini, The Impact Of Applying Internal Corporate Governance Mechanisms On Financial Performance -An Applied Study Of A Sample Of Companies Listed On The Abu Dhabi Stock Exchange For The Period (2014-2018), Journal Of Human Sciences Oum El Bouaghi University, N 03, Vol 8, 2021,Alger.

26. Mohammed Hassan Elmakkawy; Mohamed Kamal; Dina Weheba, Impact Of Corporate Governance On Organizational Performance In Five-Star Hotels: The Moderating Role Of Governance Barriers, The Scientific Journal Of The Faculty Of Tourism And Hotels, N2, Vol 18 ,2021,Alger.
27. Rim benaissa, The Role of Internal Governance Mechanisms in Improving the Financial Performance of the Algerian Economic Institutions, JEFB, n 01, vol 07, 2022, alger.
28. Laura Parte-Esteban; Pilar Alberca-Oliver, Determinants of technical efficiency in the Spanish hotel industry: regional and corporate performance factors, [Current Issues In Tourism](#), 04, vol 18, 2013.
29. Katarina Poldrugovac; Metka Tekavcic; Sandra Jankovic, Efficiency in the hotel industry: an empirical examination of the most influential factors, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, n01, vol 29, 2016.
30. Antonio Arbelo; Pilar Pérez-Gómez; Marta Arbelo-Pérez, Estimating efficiency and its determinants in the hotel sector using a profit function, Current Issues in Tourism, n 08, vol 21, 2017.
31. Hamadouche Sofiane, The Impact Of Service Quality On Customer's Satisfaction In The Hotel Industry -A Case Study Of EL DJAZAIR Hotel, Review Of Human Sciences , 2020.
32. Ritu Singh; Parikshit Charan; Manojit Chattopadhyay, Evaluating The Hotel Industry Performance Using Efficiency And Effectiveness Measures, International Journal Of Hospitality & Tourism Administration, N 02, Vol 23, 2020.
33. Tahar Amina, Le Tourisme En Algérie, Euro-Mediterranean Journal for Economies of Tourism & Hospitality, n 03, vol 03, 2021, p 99-108.
34. Bijaouia Siham, Contribution Of The Quality Of Hotel Services In Influencing The Hotel Policy In The Management Of Hotel Demand –AR-, International Journal Of Economic Performance (IJEP), N01, Vol 5, 2022.
35. Robert Dahlstrom; Sven A. Haugland ; Arne Nygaard; Aksel I. Rokkan, Governance Structures In The Hotel Industry, Journal Of Business Research, N08, Vol 62, 2009.
36. Basak Denizci Guillet; Anna S. Mattila, A Descriptive Examination Of Corporate Governance In The Hospitality Industry, International Journal Of Hospitality Management, N 04 , Vol 29, 2010.
37. Hazar Guetat; Sami Jarboui; Younes Boujelbene, Evaluation Of Hotel Industry Performance And Corporate Governance: A Stochastic Frontier Analysis, Tourism Management Perspectives, Vol 15, 2015.
38. Nur Shahila binti Abdullah, CORPORATE GOVERNANCE AND PERFORMANCE OF HOTEL INDUSTRY, Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 86824.
39. Eissa A. Al-Homaidi; Faozi A. Almaqtar; Anwar Ahmad, Impact Of Corporate Governance Mechanisms On Financial Performance Of Hotel Companies: Empirical Evidence From India, African Journal Of Hospitality, Tourism And Leisure, N 02, Vol 08, 2019.

40. Nader Alaali; Amina Al Marzouqi; Ala Albaqeen; Fares Dahabreh; All, The Impact Of Adopting Corporate Governance Strategic Performance In The Tourism Sector: A Case Study In The Kingdom Of Bahrain, Legal, Ethical And Regulatory Issues, Vol 24, 2021.
41. Soheil Kazemian; Hadrian Geri Djajadikerta; And All, Corporate Governance And Business Performance Of Hotels In Western Australia : Analysis Of Market Orientation As A Mediator, Business Process Management Journal, N 03, Vol 28, 2022.
42. Fang Deng ; Chunbo Zhou, Sustainable Development Of Corporate Governance In The Hospitality And Tourism Industry: The Evolution And The Future, Sustainability/MDPI, N 07, Vol 14, 2022.
43. Kathleen M.Eisenhardt : Agency Theory: An Assessment and Review, The Academy of management reviewer, Vol 14, no1, 1989.
44. Charreaux GERARD, « La théorie positive de l'agence positionnement et apports », revue d'économie industrielle, France, Vol. 92, 2000.

التقارير

1. Alamgir. M, Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, 2007, Cairo.
2. Uppink Calderwood, L., & Soshkin, M, The Travel & Tourism Competitiveness Report2019. Geneva: World economic forum ,2019.
3. Deloitte economics. coronavirus impact monitor , Deloitte global, 30 October 2020.
4. UNWTO – Covid-19 Tourism Recovery Technical Assistance Package ,2020
5. Magdi R. Iskander and NaderehChamlou,Corporate Governance: A Framework for Implementation, World Bank Group, Washington, 2000.

المواقع الإلكترونية

1. International corporate governance network: <https://www.icgn.org>
2. hotels performance management:
<http://www.kpisuite.com/en/kpisuiteplatform/hotels-performance-management>.
3. Gaggioli, A , cloudbeds , Hotel Key Performance Indicators ,
<https://www.cloudbeds.com/articles/hotelkey-performance-indicators-2018>.
4. Algeria, www.cia.gov.
5. "Algeria", www.lonelyplanet.com.
6. Pier Doyon, "5 reasons why you should visit Algeria" ,
www.youngpioneertours.com.
7. "Algeria tourist attractions: what to see in Algeria", www.travelguide-en.org.
8. Salah Zaimeche, Abdel kaderchanderli , keithSutton, Carl Brown, Algerie,
www.britannica.com.
9. Algeria Geography, www.worldatlas.com.

10. "Algeria holds clear potential as tourist destination despite challenges", www.oxfordbusinessgroup.com
11. "Tourism in Algeria", www.worlddata.info

الملاحق

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		سيادة القانون وضمان الحقوق	المسؤولية والمساءلة	العدالة والاستقلالية	اداء الجودة والابتكار	الاداء التنظيمي
N		204	204	204	204	204
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4657	3,5153	3,5343	3,6569	3,5343
	Ecart-type	,86655	,82018	,92990	,60851	,95665
Différences les plus extrêmes	Absolue	,067	,083	,070	,080	,068
	Positive	,063	,051	,060	,056	,065
	Négative	-,067	-,083	-,070	-,080	-,068
Z de Kolmogorov-Smirnov		,958	1,178	,999	1,149	,977
Signification asymptotique (bilatérale)		,318	,124	,271	,143	,296

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Corrélations

		نوع احترام حقوق مختلف المجموعات من اصحاب المصلحة في الفندق	نوع الاحتمات والواجبات بين العاملين في الفندق على اساس قائمه على العدل والمساواة	تتضمن ادارة الفندق مع جميع اصحاب المصالح عدالة	تطبيق الادارة الفعليه في نظم ولوائح عدالة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم	يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	تتضمن الادارة العاملين داخل الفندق واهتمام مع جميع	العدالة و الاستقلالية
يتم احترام حقوق مختلف المجموعات من اصحاب المصلحة في الفندق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 204	.424** .000 204	.410** .000 204	.322** .000 204	.232** .001 204	.269** .000 204	.649** .000 204
نوع الاحتمات والواجبات بين العاملين في الفندق على اساس قائمه على العدل والمساواة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.424** .000 204	1 .000 204	.458** .000 204	.217** .002 204	.262** .000 204	.275** .000 204	.638** .000 204
تتضمن ادارة الفندق مع جميع اصحاب المصالح عدالة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.410** .000 204	.458** .000 204	1 .000 204	.380** .000 204	.353** .000 204	.349** .000 204	.714** .000 204
تطبيق الادارة الفعليه نظم ولوائح عدالة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.322** .000 204	.217** .002 204	.380** .000 204	1 .000 204	.592** .000 204	.569** .000 204	.733** .000 204
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.232** .001 204	.262** .000 204	.353** .000 204	.592** .000 204	1 .000 204	.520** .000 204	.707** .000 204
تتضمن الادارة باهتمام مع جميع العاملين داخل الفندق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.269** .000 204	.275** .000 204	.349** .000 204	.559** .000 204	.520** .000 204	1 .000 204	.712** .000 204
العدالة و الاستقلالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.649** .000 204	.638** .000 204	.714** .000 204	.733** .000 204	.707** .000 204	.712** .000 204	1 .000 204

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Activator Windows

Corrélations

		يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 204	.429** .000 204	.641** .000 204	.313** .000 204	.298** .000 204	.337** .000 204	.456** .000 204	.760** .000 204
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.429** .000 204	1 .000 204	.458** .000 204	.238** .001 204	.228** .001 204	.256** .000 204	.442** .000 204	.692** .000 204
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.641** .000 204	.458** .000 204	1 .000 204	.323** .000 204	.428** .000 204	.363** .000 204	.400** .000 204	.817** .000 204
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.313** .000 204	.238** .001 204	.323** .000 204	1 .000 204	.592** .000 204	.559** .000 204	.227** .001 204	.402** .000 204
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.298** .000 204	.228** .001 204	.428** .000 204	.592** .000 204	1 .000 204	.520** .000 204	.201** .004 204	.425** .000 204
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.337** .000 204	.256** .000 204	.363** .000 204	.559** .000 204	.520** .000 204	1 .000 204	.351** .000 204	.454** .000 204
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطه بهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.456** .000 204	.442** .000 204	.400** .000 204	.227** .001 204	.201** .004 204	.351** .000 204	1 .000 204	.558** .000 204
الاداء التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.760** .000 204	.692** .000 204	.817** .000 204	.402** .000 204	.425** .000 204	.454** .000 204	.558** .000 204	1 .000 204

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Activator Windows
activator Windows.

Corrélations

داء الجودة والإنتكار	إعداد إدارة الفئتين معن الإعتبار ما تحفظات الزيادة والماملين لتحسين خدماتها وتطويرها	بمتمد الفئتي على نظام تقييم لقياس مدى رضا العميل على الخدمات المقدمة له	بحنوي الفئتي على سبل لتسهيل ما تحفظات وشكاوى الزلاء	توفر خدمة الحجز عند طريق الإنترنت (عند معن) في الفئتي	بمتمد الفئتي على آلية الدفع الآلي عند تقديم خدماته	تلقى مفرحات الموظفين في الإدارة الفئتيه تر حجابا من أجل تطوير الخدمات الفئتيه	بمتمد الفئتي معن دورات تكوينية للمعال يداه تحسين الفدرات	بمتمد الفئتي معن دورات تكوينية للمعال يداه تحسين الفدرات
داء الجودة والإنتكار	0,330**	0,441**	0,269**	0,232**	0,322**	0,410**	0,424**	1
	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
إعداد إدارة الفئتين معن الإعتبار ما تحفظات الزيادة والماملين لتحسين خدماتها وتطويرها	0,426**	0,458**	0,275**	0,262**	0,217**	0,456**	1	0,424**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
بمتمد الفئتي على نظام تقييم لقياس مدى رضا العميل على الخدمات المقدمة له	0,370**	0,369**	0,349**	0,353**	0,380**	1	0,410**	0,456**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
بحنوي الفئتي على سبل لتسهيل ما تحفظات وشكاوى الزلاء	0,231**	0,227**	0,559**	0,592**	1	0,380**	0,217**	0,322**
	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
توفر خدمة الحجز عند طريق الإنترنت (عند معن) في الفئتي	0,234**	0,201**	0,520**	0,592**	1	0,363**	0,262**	0,232**
	0,001	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
	204	204	204	204	204	204	204	204
بمتمد الفئتي على آلية الدفع الآلي عند تقديم خدماته	0,293**	0,351**	0,520**	0,559**	1	0,349**	0,275**	0,269**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
بمتمد الفئتي على نظام تقييم لقياس مدى رضا العميل على الخدمات المقدمة له	0,422**	1	0,351**	0,227**	0,201**	0,369**	0,458**	0,441**
	0,000	0,000	0,000	0,004	0,004	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
إعداد إدارة الفئتين معن الإعتبار ما تحفظات الزيادة والماملين لتحسين خدماتها وتطويرها	0,622**	0,422**	0,293**	0,234**	0,231**	0,370**	0,426**	0,330**
	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
داء الجودة والإنتكار	0,622**	0,422**	0,293**	0,234**	0,231**	0,370**	0,426**	0,330**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204

Corrélations

سادة القانون و حفظ الحقوق	توزيع الكفائات والتوصيات بتم بطريقة عادلة على مستوى الفئتي	تقديم الخدمات الملائمة وفق إطار قانوني	الإجراءات القانونية موضوعه حسب الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي للفئتي	بتم الإلتزام بشكل مستمر على دفر شكاوى المعال و معالجتها	بتم الإلتزام في الإدارة بفتح ضمان حنويهم	وجود نظام شكاوى لأي الماملين في الإدارة بفتح ضمان حنويهم	بتم اتخاذ الإجراءات القانونية في الفئتي وفق قوانين الأولية	لأي المدراء ادراك تام بتطبيق القانون بتراهه على الخاتم الفئتي ككل
سادة القانون و حفظ الحقوق	0,746**	0,244**	0,457**	0,572**	0,639**	0,441**	1	0,441**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
توزيع الكفائات والتوصيات بتم بطريقة عادلة على مستوى الفئتي	0,708**	0,229**	0,494**	0,510**	0,470**	1	0,441**	0,441**
	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
تقديم الخدمات الملائمة وفق إطار قانوني	0,766**	0,227**	0,559**	0,592**	1	0,470**	0,441**	0,441**
	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
بتم الإلتزام بشكل مستمر على دفر شكاوى المعال و معالجتها	0,749**	0,201**	0,520**	1	0,592**	0,510**	0,470**	0,441**
	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
الإجراءات القانونية موضوعه حسب الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي للفئتي	0,760**	0,351**	1	0,520**	0,559**	0,494**	0,470**	0,441**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
تقديم الخدمات الملائمة وفق إطار قانوني	0,566**	1	0,422**	0,201**	0,227**	0,295**	0,244**	0,244**
	0,000	0,000	0,000	0,004	0,001	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
توزيع الكفائات والتوصيات بتم بطريقة عادلة على مستوى الفئتي	0,552**	0,422**	0,293**	0,234**	0,231**	0,229**	0,271**	0,271**
	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,001	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204
سادة القانون و حفظ الحقوق	1	0,566**	0,760**	0,749**	0,766**	0,708**	0,746**	0,746**
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	204	204	204	204	204	204	204	204

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج اختبار الفا كرونباخ:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	204	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	204	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	8

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	204	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	204	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	204	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	9

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	204	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	204	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	37

نتائج اختبار t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
لاى المدراء ادراك تام بتطبيق القانون بنزاهة على الطاقم الفندقى ككل	204	3,4265	1,23953	,08678
يتم اتخاذ الاجراءات القانونية فى الفندق وفق قوانين الدولة	204	3,4363	1,29069	,09037
وجود نظام شكوى لادى العاملين فى الادارة بنصح ضمان حقوقهم	204	3,3873	1,32503	,09277
يتم الاطلاع بشكل مستمر على دفتر شكوى العمال و معالجتها	204	3,4118	1,37431	,09622
الاجراءات القانونية موضوعة حسب الاطار القانونى والتنظيمى والمؤسسى للفنادق	204	3,4118	1,37431	,09622
تقديم الخدمات الملائمة وفق اطار قانونى	204	3,6127	1,22857	,08602
توزيع المكافآت والتعويضات بنم بطريقة عادلة على مستوى الفندق	204	3,5735	1,26705	,08871
سيادة القانون وضمن الحقوق	204	3,4657	,86655	,06067

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
لاى المدراء ادراك تام بتطبيق القانون بنزاهة على الطاقم الفندقى ككل	39,482	203	,000	3,42647	3,2554	3,5976
يتم اتخاذ الاجراءات القانونية فى الفندق وفق قوانين الدولة	38,026	203	,000	3,43627	3,2581	3,6145
وجود نظام شكوى لادى العاملين فى الادارة بنصح ضمان حقوقهم	36,512	203	,000	3,38725	3,2043	3,5702
يتم الاطلاع بشكل مستمر على دفتر شكوى العمال و معالجتها	35,458	203	,000	3,41176	3,2220	3,6015
الاجراءات القانونية موضوعة حسب الاطار القانونى والتنظيمى والمؤسسى للفنادق	35,458	203	,000	3,41176	3,2220	3,6015
تقديم الخدمات الملائمة وفق اطار قانونى	42,000	203	,000	3,61275	3,4431	3,7823
توزيع المكافآت والتعويضات بنم بطريقة عادلة على مستوى الفندق	40,283	203	,000	3,57353	3,3986	3,7484
سيادة القانون وضمن الحقوق	57,123	203	,000	3,46569	3,3461	3,5853

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
هناك تحديد دقيق للمسؤوليات	204	3,6618	1,30112	,09110
يوجد الفصل بين الوظائف على مستوى الفندق	204	3,4559	1,28769	,09016
يقوم الفندق بتقديم تقارير دورية عن نتائج الاعمال	204	3,4167	1,30475	,09135
يوجد تأكيد على الرسالة الاخلاقية للفندق فى المجتمع	204	3,5000	1,22575	,08582
الزام المدير بمسؤولياته اتجاه المجتمع بحسن صورة الفندق ويزيد من تنافسيته	204	3,4853	1,25740	,08804
وجود الأجهزة الرقابية والمحاسبية للحرص على تطبيق القانون	204	3,5245	1,27283	,08912
تتخذ الأجهزة الرقابية لفندق مهامها بكل استقلالية وموضوعية	204	3,6471	1,21280	,08491
هناك إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أى تقصير فى مسؤولياته	204	3,5441	1,22495	,08576
ليس هناك تمييز فى محاسبة الأفراد داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذى يشغله الفرد	204	3,4020	1,26926	,08887
المسؤولية والمساءلة	204	3,5153	,82018	,05742

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
هناك تحديد دقيق للمسؤوليات	40,196	203	,000	3,66176	3,4821	3,8414
يوجد الفصل بين الوظائف على مستوى الفندق	38,332	203	,000	3,45588	3,2781	3,6336
يقوم الفندق بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال	37,402	203	,000	3,41667	3,2365	3,5968
يوجد تأكيد على الرسالة الإخاتية للفندق في المجتمع	40,783	203	,000	3,50000	3,3308	3,6692
الترام المدير بمسؤولياته اتجاه المجتمع بحسن صورة الفندق ويزيد من تنافسيته	39,589	203	,000	3,48529	3,3117	3,6589
وجود الأجهزة الرقابية والمحاسبية للحرص على تطبيق القانون	39,550	203	,000	3,52451	3,3488	3,7002
تنفذ الأجهزة الرقابية لفندق مهامها بكل استقلالية وموضوعية	42,951	203	,000	3,64706	3,4796	3,8145
هناك إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أي تقصير في مسؤولياته	41,324	203	,000	3,54412	3,3750	3,7132
ليس هناك تمييز في محاسبة الأفراد داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذي يشغله الفرد	38,282	203	,000	3,40196	3,2267	3,5772
المسؤولية والمسائلة	61,216	203	,000	3,51525	3,4020	3,6285

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يتم احترام حقوق مختلف المجموعات من أصحاب المصلحة في الفندق	204	3,5000	1,32984	,09311
توزع المهام والواجبات بين العاملين في الفندق على أسس قائمة على العدل والمساواة	204	3,5245	1,28438	,08992
تتعامل ادارة الفندق مع جميع اصحاب المصالح بعدالة	204	3,4706	1,32208	,09256
تطبق الإدارة الفندقية نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم	204	3,5784	1,22725	,08592
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم	204	3,5882	1,23059	,08616
تتعامل الإدارة باهتمام مع جميع العاملين داخل الفندق	204	3,5441	1,27616	,08935
العدالة والاستقلالية	204	3,5343	,92990	,06511

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
يتم احترام حقوق مختلف المجموعات من أصحاب المصلحة في الفندق	37,591	203	,000	3,50000	3,3164	3,6836
توزع المهام والواجبات بين العاملين في الفندق على أسس قائمة على العدل والمساواة	39,194	203	,000	3,52451	3,3472	3,7018
تتعامل ادارة الفندق مع جميع اصحاب المصالح بعدالة	37,494	203	,000	3,47059	3,2881	3,6531
تطبق الإدارة الفندقية نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم	41,646	203	,000	3,57843	3,4090	3,7479
يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم	41,647	203	,000	3,58824	3,4184	3,7581
تتعامل الإدارة باهتمام مع جميع العاملين داخل الفندق	39,666	203	,000	3,54412	3,3679	3,7203
العدالة والاستقلالية	54,285	203	,000	3,53431	3,4059	3,6627

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
بمئلك الفندق موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات عالية تسمح بحسن التصرف عند الأزمات	204	3,6667	1,23043	,08615
بمئلك الفندق موارد بشرية ذات مهارات عالية تمكنها من قيام بأعمالها على أحسن وجه	204	3,5000	1,27693	,08940
بمئلك الفندق فرق عمل تعرف كيف تستعيد من التجارب السابقة	204	3,5000	1,25749	,08804
بمئلك الفندق فرق عمل كفاءة تكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة	204	3,5049	1,27305	,08913
ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الأداء لرفع مستوى الانجاز في الفندق	204	3,5245	1,28438	,08992
بمئلك الفندق هيكلا تنظيميا يتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية	204	3,4902	1,29983	,09101
تسعى الإدارة الفندقية الى تحقيق رغبات العاملين في الفندق	204	3,5539	1,39388	,09759
الإداء التنظيمي	204	3,5343	,95665	,06698

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بمئلك الفندق موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات عالية تسمح بحسن التصرف عند الأزمات	42,563	203	,000	3,66667	3,4968	3,8365
بمئلك الفندق موارد بشرية ذات مهارات عالية تمكنها من قيام بأعمالها على أحسن وجه	39,149	203	,000	3,50000	3,3237	3,6763
بمئلك الفندق فرق عمل تعرف كيف تستعيد من التجارب السابقة	39,754	203	,000	3,50000	3,3264	3,6736
بمئلك الفندق فرق عمل كفاءة تكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة	39,323	203	,000	3,50490	3,3292	3,6806
ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الأداء لرفع مستوى الانجاز في الفندق	39,194	203	,000	3,52451	3,3472	3,7018
بمئلك الفندق هيكلا تنظيميا يتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية	38,351	203	,000	3,49020	3,3108	3,6696
تسعى الإدارة الفندقية الى تحقيق رغبات العاملين في الفندق	36,417	203	,000	3,55392	3,3615	3,7463
الإداء التنظيمي	52,768	203	,000	3,53431	3,4023	3,6664

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يقوم الفندق بعمل دورات تكوينية للعاملين بغاية تحسين القدرات	204	3,7647	1,32186	,09255
تهتم إدارة الفنادق بدعم الأبحاث العلمية والفكرية المبتكرة	204	3,7598	1,27737	,08943
تلقى مقترحات الموظفين في الإدارة الفندقية ترحيبا من أجل تطوير الخدمات الفندقية	204	3,7549	1,25110	,08759
يعتمد الفندق على آلية الدفع الآلي عند تقديم خدماته	204	3,6078	1,22902	,08605
تتوفر خدمة الحجز عند طريق الإنترنت (عند بعد) في الفندق	204	3,6520	1,19994	,08401
يحتوى الفندق على سجل لتسجيل ملاحظات وسكاوي الزلاء	204	3,6471	1,24090	,08688
يعتمد الفندق على نظام تقييم لقياس مدى رضا العميل على الخدمات المقدمة له	204	3,6029	1,25717	,08802
أخذ إدارة الفندق بعين الاعتبار ملاحظات الزبائن والعاملين لتحسين خدماته وتطويرها	204	3,4657	1,26093	,08828
إداء الجودة والابتكار	204	3,6569	,60851	,04260

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
يقوم الفندق بعمل دورات تكوينية للمعامل بغاية تحسين القرارات	40,678	203	,000	3,76471	3,5822	3,9472
تهتم ادارة الفنادق بدعم الابتداءات العلمية والفكرية المبتكرة	42,040	203	,000	3,75980	3,5835	3,9361
تلقى مقترحات الموظفين في الإدارة الفندقية ترحيبا من أجل تطوير الخدمات الفندقية	42,867	203	,000	3,75490	3,5822	3,9276
يعتمد الفندق على الية الدفع الآلي عند تقديم خدماته	41,928	203	,000	3,60784	3,4382	3,7775
تتوفر خدمة الحجز عند طريق الإنترنت (عند بعد) في الفندق	43,469	203	,000	3,65196	3,4863	3,8176
يحتوي الفندق على سجل لتسجيل ملاحظات وشكاوى النزلاء	41,978	203	,000	3,64706	3,4758	3,8184
يعتمد الفندق على نظام تقييم لقياس مدى رضا العميل على الخدمات المقدمة له	40,933	203	,000	3,60294	3,4294	3,7765
أخذ ادارة الفندق بعين الاعتبار ملاحظات الزبائن والعاملين لتحسين خدماته وتطويرها	39,257	203	,000	3,46569	3,2916	3,6398
اداء الجودة والابتكار	85,833	203	,000	3,65686	3,5729	3,7409

نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,762 ^a	,580	,574	,62448

a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة والاستقلالية, المسؤولية, سيادة القانون وضممان الحقوق والساءلة

b. Variable dépendante : الاداء التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	107,785	3	35,928	92,129	,000 ^b
	Résidu	77,995	200	,390		
	Total	185,780	203			

a. Variable dépendante : الاداء التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة والاستقلالية, المسؤولية والساءلة, سيادة القانون وضممان الحقوق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
1	(Constante)	,257	,247		1,040	,000			
	سيادة القانون وضممان الحقوق	,497	,069	,451	7,227	,000	,662	,455	,352
	المسؤولية والساءلة	,504	,066	,432	7,685	,000	,676	,477	,414
	العدالة والاستقلالية	,448	,054	,411	4,533	,000	,655	,460	,331

a. Variable dépendante : الاداء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,676 ^a	,457	,448	,45195

a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة والاستقلالية, المسؤولية, سيادة القانون وضمن الحقوق والمساءلة

b. Variable dépendante : اداء الجودة والابتكار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	34,317	3	11,439	56,003	,000 ^b
	Résidu	40,851	200	,204		
	Total	75,168	203			

a. Variable dépendante : اداء الجودة والابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة والاستقلالية, المسؤولية والمساءلة, سيادة القانون وضمن الحقوق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
1	(Constante)	1,530	,179		8,571	,000			
	سيادة القانون وضمن الحقوق	,217	,050	,310	4,365	,000	,579	,295	,228
	المسؤولية والمساءلة	,136	,047	,184	2,870	,005	,382	,199	,150
	العدالة والاستقلالية	,253	,039	,386	6,503	,000	,535	,418	,339

a. Variable dépendante : اداء الجودة والابتكار

احصائيات عينة

نوع الفندق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
→ Valide مصنف	186	91,2	91,2	91,2
غير مصنف	18	8,8	8,8	100,0
Total	204	100,0	100,0	

الدراسة

عدد النجوم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نجمة	9	4,4	4,8	4,8
نجمتان	16	7,8	8,6	13,4
ثلاث نجوم	44	21,6	23,7	37,1
اربعة نجوم	60	29,4	32,3	69,4
خمسة نجوم	57	27,9	30,6	100,0
Total	186	91,2	100,0	
Manquante Système manquant	18	8,8		
Total	204	100,0		

طبيعة الملكية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فندق عام	37	18,1	18,1	18,1
فندق خاص	167	81,9	81,9	100,0
Total	204	100,0	100,0	

معلومات شخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	117	57,4	57,4	57,4
انثى	87	42,6	42,6	100,0
Total	204	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	75	36,8	36,8	36,8
من 5 إلى 20 سنة	94	46,1	46,1	82,8
أكثر من 20 سنة	35	17,2	17,2	100,0
Total	204	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	70	34,3	34,3	34,3
من 30 إلى 50 سنة	100	49,0	49,0	83,3
أكثر من 50 سنة	34	16,7	16,7	100,0
Total	204	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير الفندق	29	14,2	14,2	14,2
مسير	59	28,9	28,9	43,1
موظف	116	56,9	56,9	100,0
Total	204	100,0	100,0	

استبيان الاطروحة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم المالية والمحاسبية .

تخصص : حوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسات .

استبيان

عنوان الدراسة : دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة المؤسسات الفندقية (حالة الجزائر) .

اما بعد، تحية طيبة ...

يسعدنا سيدتي، سيدي، اختياركم ضمن هذه الدراسة الميدانية للمشاركة وإثراء هذا الموضوع قناعة منا بموضوعيتكم
وكونكم ستولون كل الاهتمام لأسئلة الاستبيان.

مع شكرنا المسبق، نتعهد لكم أن تحاط مساهمتكم بالسرية التامة وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

"يُقصد بحوكمة الشركات القواعد التي يتم من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين الإدارة والمدبرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين ومختلف اصحاب المصالح"

الباحثة : بن الحاج جلول رشيدة .

القسم الاول : معلومات خاصة بالمؤسسة .

➤ نوع الفندق :

- مصنف

- غير مصنف

➤ درجة الفندق :

- نجمة

- نجمتين

- ثلاث نجوم

- اربعة نجوم

- خمسة نجوم

➤ طبيعة الملكية :

- فندق عام

- فندق خاص

➤ معلومات شخصية :

- ذكر

- انثى

➤ السن :

- اقل من 30 سنة

- من 30 الى 50 سنة

- اكبر من 50 سنة

➤ الخبرة :

- اقل من 05 سنوات

- من 05 الى 20 سنة

- اكثر من 20 سنة

➤ الوظيفة :

- مدير الفندق

- مسير

- موظف

القسم الثاني : مبادئ الحوكمة الفندقية واثرها على الاداء الفندقية .

التسلسل	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول : بعد سيادة القانون وضمان الحقوق .						
1.	لدى المدراء ادراك تام بتطبيق القانون بنزاهة على الطاقم الفندقية ككل.					
2.	يتم اتخاذ الاجراءات القانونية في الفندق وفق قوانين الدولة					
3.	وجود نظام شكاوي لدى العاملين في الادارة يتيح ضمان حقوقهم.					
4.	يتم الاطلاع بشكل مستمر على دفتر شكاوي العمال و معالجتها.					
5.	الاجراءات القانونية موضوعة حسب الاطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي للفنادق .					
6.	تقديم الخدمات الملائمة وفق اطار قانوني .					
7.	توزيع المكافآت والتعويضات يتم بطريقة عادلة على مستوى					

					الفندق .
البعد الثاني : المسؤولية والمساءلة .					
					8. هناك تحديد دقيق للمسؤوليات.
					9. يوجد الفصل بين الوظائف على مستوى الفندق .
					10. يقوم الفندق بتقديم تقارير دورية عن نتائج الاعمال .
					11. يوجد تأكيد على الرسالة الاخلاقية للفندق في المجتمع.
					12. التزام المدير بمسؤولياته اتجاه المجتمع يحسن صورة الفندق ويزيد من تنافسيته .
					13. وجود الأجهزة الرقابية والمحاسبية للحرص على تطبيق القانون .
					14. تنفيذ الأجهزة الرقابية لفندق مهامها بكل استقلالية وموضوعية.
					15. هناك إجراءات صارمة لمحاسبة كل فرد عن أي تقصير في مسؤولياته.
					16. ليس هناك تمييز في محاسبة الأفراد داخل المؤسسة مهما كان المنصب الذي يشغله الفرد.
البعد الثالث : العدالة والاستقلالية .					
					17. يتم احترام حقوق مختلف المجموعات من اصحاب المصلحة في الفندق .
					18. توزع المهام والواجبات بين العاملين في الفندق على اسس قائمة على العدل والمساواة .
					19. تتعامل ادارة الفندق مع جميع اصحاب المصالح بعدالة .
					20. تطبق الادارة الفندقية نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم.
					21. يتمتع العاملون في المؤسسة باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم .
					22. تتعامل الادارة باهتمام مع جميع العاملين داخل الفندق .

القسم الثالث : كفاءة الاداء الفندقى.

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اداء الجودة والابتكار.						
23.	يقوم الفندق بعمل دورات تكوينية للعمال بغاية تحسين القدرات.					
24.	تهتم ادارة الفنادق بدعم الابداعات العلمية والفكرية المبتكرة.					
25.	تلقى مقترحات الموظفين في الادارة الفندقية ترحيبا من اجل تطوير الخدمات الفندقية.					
26.	يعتمد الفندق على الية الدفع الالى عند تقديم خدماته.					
27.	تتوفر خدمة الحجز عند طريق الانترنت (عند بعد) في الفندق.					
28.	يحتوي الفندق على سجل لتسجيل ملاحظات وشكاوي النزلاء.					
29.	يعتمد الفندق على نظام تقييم لقياس مدى رضا العميل على الخدمات المقدمة له.					
30.	اخذ ادارة الفندق بعين الاعتبار ملاحظات الزبائن والعاملين لتحسس ين خدماته وتطويرها.					
الاداء التنظيمي.						
31.	يملك الفندق موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات عالية تسمح بحسن التصرف عند الازمات.					
32.	يملك الفندق موارد بشرية ذات مهارات عالية تمكنها من قيام بأعمالها على احسن وجه.					
33.	يملك الفندق فرق عمل تعرف كيف تستفيد من					

					التجارب السابقة.	
					34. يمتلك الفندق فرق عمل كفؤة تتكامل فيما بينها لتحقيق الاهداف المسطرة .	
					35. ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الاداء لرفع مستوى الانجاز في الفندق.	
					36. يمتلك الفندق هيكلًا تنظيميًا يتكيف مع القيود والتهديدات الخارجية.	
					37. تسعى الادارة الفندقية الى تحقيق رغبات العاملين في الفندق.	