

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الميدان: الحقوق والعلوم السياسية

الشعبة: العلوم السياسية

التخصص: إدارة الأعمال السياحية

تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي:

دراسة حالة: مركب الشلالة المعدني بقالمة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر مهني في تخصص: إدارة الأعمال السياحية

إشراف الأستاذ:

د. أسية بلخير

إعداد الطالبين:

- أحلام شتيوي

- عبير حدادة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر-أ-	د.توفيق بوستي
مشرفا ومقررا	8 ماي 1945 قالمة	أستاذة محاضرة-أ-	د. أسية بلخير
عضوا مناقشا	8 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر-ب-	د. رؤوف هوشات

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر و عرفان

أولاً وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبفضله وعظيم سلطانه أعاننا على إنجاز هذا العمل وإتمامه والذي نرجو أن يكون في المستوى.

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل ووهبنا القوة والتوفيق.

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى التي خصت لنا من وقتها واهتمامها وحسن توجيهها والتي لم تبخل علينا وإلى التي رافقتنا طول فترة السداسي شكرها على صبرها وتعاونها وتشجيعها المتواصل لنا الأستاذة القديرة "آسية بلخير".

نشكر كل أساتذتنا الكرام الذين أفاضوا علينا من علمهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم.

دون أن ننسى أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عناء قراءة وتمحيص المذكرة.

نشكر جميع عمال المركب المعدني حمام الشلالة الذين تعاونوا معنا وإعطائهم لنا المساعدة والمعلومات الكافية لإنجاز هذا العمل.

والشكر موصول لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا البحث.

شكراً جزيلاً

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أهدي ثمرة جهدي هذه:
إلى الذي عاش من أجل أن نحيا حياة كريمة في بيت كريم وفي أحضان علم نافع،
ها أنا اليوم أوفي بوعدى له وأمثل أمامه بهذا العمل الذي تعترف كل قصاصه منه
أنه سبب وجودها، لقد كان إرضائه جزءا من طموحي، حتى يرى ثمرة جهده وطيب
غرسه... أبي الغالي أطال الله في عمره.
إلى التي كان دعائها سبب نجاحي، إلى التي سهرت وصبرت وضحت معي منذ نعومة
أظفري، ها أنا اليوم أهدي لها حصاد ما زرعته في سنين طويلة في سبيل العلم ...
أمي الغالية أطال الله في عمرها.
إلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم، وأخص بالذكر أختي وسندي نوسة ليكون هذا كدافع
لها لمواصلة مشوارها.
إلى فرحة البيت " نورسين " جعلها الله تاج وقار لوالديها.
إلى الأخوات التي أنجبتهم لي الأيام، إلى من رافقني في مشواري الجامعي وتقاسمته
معى بحلوه ومره " كولا، أحلام، وردة، إيناس، نهلة، أمينة".
إلى الشخص الذي كان كتفا لي وساندني بلا حدود... ويبقى ما يدور في رؤوسنا أكثر
بكثير مما نقوله وما نقوله أكثر بكثير مما نكتبه، لذلك سأكتفي بقول أنا ممتنة لك.
إلى كل من ساعدني وتمنى لي التوفيق.

حدادة عبيد

إهداء

اللهم لك الحمد ولك الشكر على ما قدرته بنعمك علي أنني أسألك خير مسألة، خير دعاء،
خير نجاح، خير علم وخير عمل وخير ثواب".

أهدي عملي هذا المتواضع إلى من أفضلها على نفسي
إلى الملاك الطاهر قرة عيني وحبيبة قلبي... "أمي الغالية" أطال الله في عمرك وحفظك من
كل سوء.

إلى من أوصاني الله به برا وإحسانا إلى من علمني أمور الحياة على حساب جهده وطاقته إلى
عزي وفخري... "أبي الغالي" حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى نبضات قلبي "اخواتي" سمية، شبيلة، وخاصة توأمي صبرين
إلى وحيدتي أخي... "خالد"... وفقهم الله
إلى كتاكيت البيت ... أبناء اخوتي: أمير، أنس وإياد
جعلهم الله تاج وقار لوالديهم.

إلى الأخوات التي أنجبتهم لي الأيام، إلى من رافقني في مشواري الجامعي
وتقاسمنه معي بحلوه ومره "أمينة، إيناس، عبير، كولا، نهلة، وردة، جيهان، إسراء".
شكرا من القلب وأسأل الله أن يفتح لكم أبواب الخير والتوفيق.
إلى كل ما نتمنى أن يكون لنا فيه نصيب "اللهم اجمعنا به".

شيوخي أحلام

خطة العمل

خطة العمل

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفهومي لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية: مدخل مفهومي

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الثاني: إدارة/تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: السياحة والقطاع السياحي (المفهوم والخصوصية)

المطلب الأول: ماهية السياحة

المطلب الثاني: القطاع السياحي في الجزائر (تطوره وأهميته)

الفصل الثاني: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي

المبحث الأول: أهمية المورد البشري في تنمية القطاع السياحي

المطلب الأول: خصوصية المورد البشري في القطاع السياحي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في مجال السياحة

ومتطلبات تمكينه

المبحث الثاني: نظم تنمية الموارد البشرية في قطاع السياحة

المطلب الأول: نظم التوظيف والتعليم

المطلب الثاني: نظم التدريب والتمكين

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية في المركب المعدني حمام الشلالة" دراسة ميدانية"

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة

المطلب الثاني: الموارد البشرية بالمؤسسة

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة: تحليل النتائج العامة

المطلب الأول: تحليل البيانات واستخلاص المعلومات

المطلب الثاني: التحديات والنقائص

المطلب الثالث: مقترحات عامة حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

خاتمة

قائمة المراجع

مقدمة

تعتبر السياحة في الوقت الحاضر من أكبر الصناعات في معظم الدول، فهي تعتبر وسيلة لتبادل الثقافات والتعرف على عادات وتقاليد الشعوب مما يساهم في تعميق العلاقات بين الأفراد، وتساهم بدرجة كبيرة في ردف الدخل القومي بالعملات الأجنبية ومجالا لتشغيل اليد العاملة وحل مشكلة البطالة والمشكلات الاقتصادية التي تواجه الدول.

ونجد أن الجزائر بادرت بمشاريع استراتيجية لتنمية قطاع السياحة لجعله أكثر جاذبية واستقطابا للسياح خاصة أن الجزائر تتميز بالموقع والمساحة والتنوع البيئي والثقافي والاستقرار السياسي والأمني مما يجعلها في المستقبل بلدا متميزا. وعلى الرغم مما سببته جائحة كورونا في ركود الاقتصاد الوطني وتراجع في عائدات النفط والبتروول ساهم هذا بشكل كبير في النظر إلى إعادة بعث السياحة الوطنية وانعاشها وتحقيق التمييز في المنشأة السياحية لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

فالموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية والأكثر نجاعة في المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها لكي تعمل على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة فيها، فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهها يدعو إلى التفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين يقصد امتلاك رأس المال المعرفي والفكري. مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي لبحثنا كالتالي:

ما الدور الذي يؤديه القطاع السياحي في تنمية الموارد البشرية؟

ومنه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية العنصر البشري في القطاع السياحي؟
- في ماذا تتمثل استراتيجيات التنمية للمورد البشري في قطاع السياحة؟

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- يعد المورد البشري هو العنصر الأهم في تطوير القطاع السياحي.
- إن تطوير الخدمات السياحية مرهون بتنمية المعارف والمهارات وسلوكيات الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية العنصر البشري داخل وخارج المؤسسة.
- التعرف أكثر على وظائف الموارد البشرية في تقديم الخدمات السياحية.
- الرغبة في تناول الموضوع لما له علاقة بمجال اهتماماتنا.

أهمية الدراسة:

- يعتبر القطاع السياحي مورد اقتصادي نادر ذو استعمالات بديلة يتطلب المزيد من الجهود البشرية.
- النهوض باقتصاديات الدولة وتنميتها يتطلب توفر المورد البشري.
- المورد البشري هو العامل المحوري في أحداث التغيير والابتكار والابداع في مجال السياحة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في تحقيق السياحة.
- تحديد المفاهيم المتعلقة بالقطاع السياحي ودوره في تنمية العنصر البشري.
- التعرف على نظم واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

منهج الدراسة:

تماشياً مع الإشكالية المطروحة ونظراً لأهمية هذا البحث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي - التحليلي بإعطاء صورة واضحة للقطاع السياحي والتطرق بالتفصيل إلى الموارد البشرية والاعتماد على المفاهيم الأساسية لكلا المتغيرين السياحة والموارد البشرية، كما استعنا بمنهج دراسة الحالة في قيامنا بدراسة مسحية ميدانية لواقع الموارد البشرية في مركب الشلالة المعدني بولاية قالمه، إذ تطلبت الدراسة تحليل مجموعة من النتائج العامة واستخلاص المعلومات وكذا تقديم حلول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

كما تم الاعتماد على المقابلة الشخصية كأحد أدوات البحث العلمي في الجانب التطبيقي لجمع المعلومات عن عينة البحث، فيما لم نحض بالقبول في استعمال الاستثمارات بحجة أن موظفي المركب لا يتعاملون بها.

هندسة الدراسة: في معالجة منا لموضوع بحثنا ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة للبحث اتبعنا جاءت هندسة الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول عنون بالإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، تضمن مبحثين، الأول بعنوان تنمية الموارد البشرية: مدخل مفهومي، والثاني بعنوان السياحة والقطاع السياحي: المفهوم والخصوصية، ويتضمنان مجموعة من المطالب والفروع لتقديم حوصلة شاملة حول الاطار المفهومي للسياحة، اما الفصل الثاني فقد عنون باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي هو الآخر يتضمن مبحثين، الأول بعنوان أهمية المورد البشري في تنمية القطاع السياحي، والثاني بعنوان نظم تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي، لإعطاء رؤية متكاملة حول أهمية المورد البشري في تنمية القطاع السياحي والمداخل النظرية والعملية في تحقيق ذلك، ليأتي الفصل الثالث بعنوان تنمية الموارد البشرية في المركب المعدني حمام الشلالة "دراسة ميدانية"، لإسقاط دراسة متغيرات البحث على مركب الشلالة المعدني بولاية قالمة للوصول الى نتائج عامة.

الفصل الأول

الإطار المفهومي لمتغيرات الدراسة

تعتبر الموارد البشرية ركنا أساسيا في نجاح أغلب المنظمات وبالأخص المنظمات الخدمية التي تكون مرتبطة بالعنصر البشري من جهة، ومن جهة أخرى أن تحقيق المنشآت السياحية لأهدافها مرهون بمدى توفر تدريب سياحي للمورد البشري حتى يكون ملائم ومؤهل لتنمية الكفاءات البشرية للارتقاء بجميع الخدمات السياحية.

أصبح القطاع السياحي من القطاعات المهمة لما له من دور فعال في اقتصاد البلاد وتحقيق نتائج معتبرة مقارنة مع القطاعات الأخرى وذلك من خلال الاستثمار في السياحة التي تعد وسيلة للاتصال الفكري والاجتماعي والثقافي بين الشعوب.

وفي إطار هذا السياق، سنحاول في هذا الفصل تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة حيث تطرقنا

في:

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية: مدخل مفهومي.

المبحث الثاني: السياحة والقطاع السياحي: المفهوم والخصوصية.

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية: مدخل مفهومي

إن تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية ومنتظمة تعتمد على التعلم حيث تهدف إلى بناء معارف وسلوكيات اتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها والتكيف مع التغيرات البيئية بشكل دائم ومستمر.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسات والإدارات العمومية فهي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها ولكي تستطيع استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها بتسييره.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية وخصائصها

أولاً: تعريف الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها.

وهي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الانتاج الاخرى الاموال والتكنولوجيا والتسهيلات الاخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.¹

فالمراد البشرية هي مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم، خبرتهم ومساراتهم الوظيفية.²

¹ طاهر محمود الكلاله، تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2008، ص8.

² وسيلة حمداوي، "ادارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2014، ص24.

هي أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها باعتبار الافراد موردا من موارد المنظمة الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته.¹

ثانيا: خصائص الموارد البشرية

بعد تطرقنا الى تعريف الموارد البشرية فإننا بهذا نقر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الاخرى فهو مورد و بشري في الوقت نفسه، وذلك حسب تطور مستوى معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد، ومن بين هذه الخصائص:²

1- المعارف: وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم الى معارف نظرية وهي المعرفة التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات تصدر لتسيير المنظمة، معارف تطبيقية وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل.

2-المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين لذلك للقيام بعمل مطلب منه.

3- الكفاءة: تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.

4- المواقف، التصرفات، القيم: يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه، والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.

¹ كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، دور المورد البشري في تحقيق التنمية السياحية- دراسة حالة وكالة العربي للسياحة والأسفار- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير سياحي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2014-2015، ص48.

² خيرة قوبع، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مستغانم، 2010-2011، ص7-8.

الفرع الثاني: مصادر وبيئة الموارد البشرية

أولاً: المصادر

لكي يتم الحصول على الموارد البشرية في المنظمات فإنها تعتمد على مصدرين: 1- المصدر الداخلي: بموجب هذا المصدر يتم الاعتماد على توفير العاملين داخل المنظمة نفسها وإن هذه السياسة لها فوائد كخلق علاقة جيدة مع الأفراد العاملين والإدارة، قلة التكاليف، زيادة الإنتاجية والولاء لمنظمة.¹

ولتزويد المنظمة بالوظائف الدنيا والتي هي غير متوفرة من المصادر الداخلية وحسب هذا المصدر تستخدم الطرق التالية:²

أ- الترقية: تقوم المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية إلى الوظائف الأعلى في الهيكل التنظيمي ويجب أن تكون الخطة واضحة ومعلنة لكافة العاملين.

ب- النقل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى، بحيث يساهم هذا الأسلوب في خلق التوازن بين الوظائف.

ج- الاستفادة من الخبرات السابقة: أي إعادة استخدام بعض الموظفين القدامى الذين أحيوا على التقاعد نظراً للحاجة الماسة لهم.

2- المصدر الخارجي: قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لديها اكتفاء ذاتي لتشغيل الوظائف الخالية بها من الأفراد يعملون بها، فلا بد لها من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، وتعتبر المصادر الخارجية عن سوق العمل والتي قد تنحصر في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة، أو قد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة وتسعى المنظمة للحصول على احتياجاتها

¹ كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص 49-50.

² شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2015-2016، ص 14-15.

من سوق العمل على العوامل منها نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها كذلك إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل، مدى رغبة إدارة المنظمة في تدعيم المنظمة بأفكار ووجهات نظر جديدة.¹

ومن أهم مصادر العرض الخارجي نجد:²

1-الإعلان: وذلك في احدى وسائل الاعلام المتوفرة كالصحف والمجلات والتلفزيون...الخ، حيث يتأثر اختيار أي نوع من هذه الوسائل بأهمية الوظيفة و تكلفة وسرعة الإعلان، وبعدد نوعية الأشخاص المرغوب تعيينهم والوقت الذي تحتاجهم فيه المنظمة.

2-الاتصال المباشر: من خلال موظفي الشركة لتعيين أقاربهم على أن يكونوا أكفاء وتتطبق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة.

3-الجامعات والمدارس والمعاهد: حيث تقوم المنظمة بالاتصال بهذا النوع من المصادر لانتقاء الطلاب الأكفاء في التخصصات المطلوبة.

4-الجمعيات والنقابات المهنية: غالبا ما يتم الاعتماد عليها في توفير الفرص العمل المناسبة للباحثين عنها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية.³

ثانيا: بيئة الموارد البشرية

تتضمن بيئة الموارد البشرية في أي مجتمع إنساني كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لمؤسسة وتتمثل فيما يلي:

1-البيئة الخارجية:

تتكون من مجموعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على أهداف إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل:⁴

¹كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص50-51.

² المرجع نفسه، ص51.

³شعيب معزوز، مرجع سابق، ص15.

⁴كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص52-53.

أ- **العوامل الاقتصادية:** يؤثر الوضع الاقتصادي على أهداف إدارة الموارد البشرية ومكانة هذه الموارد في المؤسسات، فالنشاط الاقتصادي ومؤشراته التي تشمل القدرة الشرائية، كما أن انفتاح الأسواق المحلية والعالمية على بعضها، إن كل هذه العوامل والاتجاهات الاقتصادية لها تأثيراتها على الموارد البشرية، تستدعي من إدارة الموارد البشرية التعامل معها بكثير من الحذر.

ب- **العوامل الاجتماعية:** وهي جملة القيم الاجتماعية واتجاهات الموارد البشرية من حيث العادات والتصرفات التي تحكم اتجاهات سلوك الأفراد والمجموعات داخل المجتمع، هذه القيم تحتم القائمين على المؤسسات تحديد إدارة الموارد البشرية بأن تأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها واستراتيجياتها.

ج- **العوامل التكنولوجية:** شهد المجتمع الإنساني في الظروف المعاصرة تغيرات تكنولوجية وتطورات متسارعة ومتلاحقة في التكنولوجيا، إذ أصبح من الضروري على الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة أن تتابع هذه التطورات وأن تستمر أفاقها التطورية سيما أنها تؤثر بشكل واسع على التغيير في أذواق وحاجات المستهلكين وزيادة المنافسة و دخل منافسين جدد في الأسواق، و هذه المتغيرات جميعها تدعو المنظمات إلى تحسين منتجاتها و خدماتها و تسعى جاهدة لتقديم منتجات جديدة تطلبها الأسواق لغرض خلق ميزة تنافسية لها.

2- **البيئة الداخلية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل استراتيجية للبيئة الداخلية فيها من أجل معرفة مواقع القوة والضعف لديها، وتعتمد على عدة عوامل نذكر منها:¹

أ- **الهيكل التنظيمي:** يمثل الإطار الرسمي للمراكز والعلاقات بين الأفراد و الأقسام لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم الاعتبارات التي ينبغي اعتمادها في بناء الهيكل التنظيمي نجد:

- الهدف العام للمنظمة: لا بد من تصميم الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة.
 - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات: وذلك بتحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بالأقسام والإدارات المختلفة للمنظمة؛
 - تحديد الوظائف وتوصيفها وتحديد المركزية واللامركزية بين الأقسام التي يتشكل منها الهيكل.
- ب- **ثقافة المنظمة:** تمثل الفلسفة الفكرية التي يسترشد بإطارها الأفراد العاملين من حيث القيم الجوهرية التي تاطر السلوك العام للأفراد في التعامل مع المستهلكين والمنافسين، فهي تعتبر من

¹ كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، المرجع نفسه، ص53-54.

المرتكزات الأساسية في نجاح العديد من المنظمات سيما إذا اتسمت بالثوابت القيمة في مجال التعامل مع الآخرين.

ج- إدارة الموارد البشرية: تعتبر من أكثر العوامل الداخلية أهمية إذ أن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية كفؤة إنها تستطيع وضع الاستراتيجيات الفعالة في تحقيق الأهداف كوفرة المهارات و القدرات العالية.

د- إدارة العمليات: و تتضمن النشاطات المتعلقة بقدرة المنظمة على إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة مفيدة من خلال تمويل المدخلات إلى المخرجات سلعية أو خدمية تنقسم بالجودة الملائمة لمتطلبات المستهلكين الحاليين أو المرتقبين.

هـ- إدارة النشاطات التسويقية: تحدد مدى كفاءة و فعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة في المجالات التسويقية.

و- إدارة النشاطات المالية: إن تحليل النشاطات المالية في المنظمة من شأنه أن يحدد طبيعة الاستراتيجية و يمكن أن تنتهجها المنظمة وفقا للموقف المالي الذي يتمتع به السوق.

المطلب الثاني: إدارة/ تنمية الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات فهي العنصر الأساسي لنموها وتطورها حيث لم يعد دورها يقتصر على المهام بل أصبحت تتعدى ذلك إلى جوانب جوهرية تتعلق بالحفاظ على المورد البشري، ومن هنا نصل إلى أن تنمية الموارد البشرية هي عملية أساسية لكل منظمة داخل كل مجتمع، تسند لإدارة تسمى إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

توجد عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

أ- يستخدم هذا المصطلح العلمي الحديث للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة.¹

ب- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن واخلاقيات العمل".²

ج- هي ربط الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز الابتكار والمرونة، جوهرها هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير.³

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي:

هي قوة العمل في المؤسسة وأهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا، تجعل من تلك العناصر معنى وفائدة للمؤسسة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تأتي أهميتها من أهمية الموارد البشرية بحيث أن المورد الأصح للمؤسسة هو الإنسان، ويمكن تلخيصها فيما يلي:⁴

¹ طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص8.

² فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017، ص3.

³ خديجة يحيوي، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية- دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016-2017، ص7.

⁴ كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص43.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين و كذلك المؤشرات القياسية.

- تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل المتعلقة بالعاملين و المؤثرة على فعالية المؤسسة.

- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات و الخدمات: توظيف العمل و إعداد تهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والمرتببات.

ثانيا: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

1- أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين هما المشاركة والفاعلية، فالمشاركة هي جلب واختيار الموارد البشرية القادر على تحقيق أهداف المنظمة، أما الفاعلية فالغاية منها جعل الموارد البشرية تتجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة.¹

ويمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:²

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة واللائمة للمنظمة.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية وصيانتها.
- تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.

¹ خديجة يحيوي، مرجع سابق، ص8.

² المرجع نفسه، ص8-9.

- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.

كما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة هي:¹

- الهدف الأول نحو المجتمع: عن طريق المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها.
- الهدف الثاني نحو العاملين: عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- الهدف الثالث نحو المنظمة: بالحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة إذ أنها تختلف عن تلك التي تقوم بها الإدارات الأخرى.

أ- الوظائف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- وظيفة التخطيط: وهي الوظيفة التي من خلالها يتم وضع خطة أو برنامج عمل يتضمن الأهداف والمشاريع، والإجراءات الضرورية لتنفيذها، وبصدد هذه الخطة يتم تنفيذ مختلف الأعمال، وعلى القائد أن يشرح الأهداف للعاملين بهدف ضمان رضاهم وقبولهم لها.²

- وظيفة التنظيم: يقصد بها تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هكل علاقات بين العمل، الأفراد والعوامل المادية في المؤسسة.³

- وظيفة التوجيه: هي الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتنمية التعاون الاختياري بينهم، من أجل تحقيق هدف مشترك.⁴ إن فالتوجيه يقصد به قيادة الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت

¹ خديجة يحيوي، مرجع سابق، ص 9.

² كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص 44.

³ سعاد بوراشيد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة جيجل، 2003، ص 23.

⁴ كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص 45.

عدة مسميات مثل Command، Motivation وتحت أي مسمى من التسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو إرشاد المرؤوسين وحثهم على العمل برضاء تام وفعالية.

• وظيفة الرقابة: وهي نظام لتحليل والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة، من مهام هذه الوظيفة وضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات أداء الأفراد وسلوكياتهم، ثم القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين في المؤسسة مع الأداء المستهدف في الخطط الموضوعة.¹

ب- الوظائف التنفيذية: وتتمثل في:

• تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعيتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، كما يقوم بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.²

• استقطاب الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.³

• التدريب: هو الجهد المنظم والمخطط له لتطوير الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة ونحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم بشكل ايجابي.⁴

• تقييم الأداء: يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء كل فرد من العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وذلك لتقدير مستوى ونوعية أدائهم ومدى احتياجاتهم إلى الأفراد.⁵

¹كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص45.

²خديجة يحيوي، مرجع سابق، ص10.

³المرجع نفسه، ص11.

⁴خالد قاشي، رندة سعدي، التدريب السياحي كوسيلة لتنمية كفاءة الموارد البشرية في القطاع السياحي، مشروع تكامل للملكة العربية السعودية - نموذجاً - مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الثالث: أوت 2014، ص52.

⁵عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006، ص5.

- إدارة علاقات العمل والخدمات: علاقات العمل هي مجموع السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة وإقامة علاقات التعاون والتنسيق بين مختلف وحدات التنظيم، وتهتم إدارة الخدمات بتقديم التنظيمات الصحية والسكنية للعاملين وإشراكهم في برنامج الرعاية الاجتماعية للمحافظة عليهم، وإدارة عمليات التأمين عليهم ضد المخاطر.¹
- المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.²

الفرع الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية

أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي عملية ديناميكية وفعالة في المؤسسة، واستمرارها من استمرار المؤسسة.

وسنحاول تقديم تعاريف لتنمية الموارد البشرية:

- 1- تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.³
- 2- يمكن تعريفها على أنها تطوير قدرات ومهارات العاملين لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة، كذلك تعرف على أنها تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والمعارف الخاصة ببناء المجتمع.⁴

¹ كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص 46.

² خديجة يحيوي، مرجع سابق، ص 12.

³ صليحة بوكراع، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية-دراسة حالة بلدية أولاد دراج- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة وحكامه محلية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص 10.

⁴ خيرة قوبع، مرجع سابق، ص 11.

3- يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن.¹

4- هي إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد البشرية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.²

ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية

تقوم تنمية الموارد البشرية على جملة من الخصائص نذكر منها:³

1- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: هي عملية تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها والتكيف مع التغيرات البيئية.

¹ منصور بن زاهي، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، 2004، ص197.

² نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف-الجزائر-مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا-العدد السابع، ص275.

³ وهيبه سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص29-30.

ثالثاً: أهمية تنمية الموارد البشرية

من الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:¹

- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.
- تهيئتهم كذلك لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة.

وبالتالي تساهم تنمية الموارد البشرية في تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم في مواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة، من خلال توفير ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، كذلك توفر للعاملين فرص عمل جديدة تتيح لهم فرص التقدم والرقى.²

المبحث الثاني: السياحة والقطاع السياحي (المفهوم والخصوصية)

السياحة ظاهرة اجتماعية واقتصادية تطورت تزامناً مع نمو المجتمعات الصناعية وتنامي ظاهرة العولمة ومع تطور وسائل النقل وزيادة أوقات الفراغ لدى الأفراد وتحسن مستويات المعيشة، وقد تعددت التعاريف حول ظاهرة السياحة فمنهم من يصنفها أنها ظاهرة اجتماعية وآخرون يرونها أنها اقتصادية ومنهم من يرونها عامل من عوامل العلاقات الإنسانية والثقافية، ونرى السياحة تحتل مكانة بارزة ضمن القطاعات التي تساهم في رفد اقتصاديات الدول... وهذا ما سيتم توضيحه في المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية السياحة

لا تعتبر السياحة ظاهرة اجتماعية حديثة، فهي قديمة قدم تاريخ الإنسان نفسه، حيث عرفها الإنسان منذ نشأتها الأولى.

¹ وهيبية سراج، مرجع سابق، ص 32.

² خديجة يحيوي، مرجع سابق، ص 77.

الفرع الأول: تعريف السياحة وخصائصها

أولاً: تعريف السياحة

لغة: يعتبر لفض السياحة من الألفاظ المستخدمة في اللغات اللاتينية إلا أنه كان معروفا في اللغة العربية في المفهوم اللغوي للفظ سياحة نجد أنه يعني التجوال وعبارة ساح في الأرض تعني ذهب وسار على وجه الأرض.

أما في اللغة الانجليزية نجد أن "tour" يعني يجول أو يدور أما كلمة "tourisme" أي السياحة فمعناها الانتقال والدوران.¹

اصطلاحاً: تعددت تعريفات السياحة بتعدد الباحثين في هذا المجال ومن هاته التعاريف نذكر:²

- تعريف مورجنروث للسياحة: السياحة بأضيق معانيها هي حركة الأشخاص الذين يبتعدون مؤقتاً عن مقر اقامتهم للإقامة في مكان آخر طالما يستخدمون الإمكانيات الاقتصادية و الثقافية مرضيين الحياة او الثقافة أو الرغبات الشخصية أيا كان نوعها.

-تعريف روبرت للسياحة: السياحة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة البشرية التي تتعلق بالسفر و الصناعة، تهدف الى إشباع حاجيات السائح.

- تعريف جوير فرويلر سنة 1905: السياحة ظاهرة من ظواهر العصر، تنبثق من الحاجة المتزايدة إلى الراحة وتغيير المكان و إلى التمتع بجمال الطبيعة و الإحساس بها و كذا الإقامة في مناطق لها طبيعتها الخاصة وأيضاً تطور الاتصالات بين الشعوب و الأفراد و أوساط مختلفة من الجماعات الإنسانية هذه الاتصالات التي كانت ثمرة اتساع نطاق التجارة والصناعة وتقدم وسائل النقل.³ أما من وجهة نظر الدكتور عبد الرحمان أبو رياح الأمين العام لاتحاد السياحة العربي فالسياحة هي

¹ زيد منير عبوي، فن إدارة الفنادق والنشاط السياحي، الطبعة الاولى، دار كنوز المصرفة للنشر والتوزيع، سنة 2007، ص129.

² سليمة عبد السلام، عمر بوسكرة، معوقات تطور القطاع السياحي في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنساني، ولاية جيجل نمونجا، المجلد11، العدد02، سنة2021، ص663.

³ فتيحة قرارية، الصناعة السياحية في الدول المغاربية- دراسة حالة في الجزائر، تونس والمغرب-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2019، ص29.

تغيير مؤقت إلى بلد أو مكان يرتبط بعملية التعرف على بلدان أخرى على الثقافة والحياة الاجتماعية أو الطبيعية ولغرض الاتصال والاحتكاك بهم".¹

عرف كذلك الأستاذ **علي أحمد هارون** السياحة بأنها مجموعة الأنشطة الحضارية والاقتصادية والتنظيمية الخاصة بانتقال الأفراد لبلاد غير بلادهم، وإقامتهم لمدة لا تقل عن 24 ساعة.² تجدر الإشارة أنه يوجد عدة تعاريف للسياحة بقدر ما يوجد باحثين في هذا المجال ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن السياحة:³

- نشاط يتولد من حركة تنقل الأفراد إلى مناطق غير موطن إقامتهم .
- إقامة وقتية حدها الأدنى 24 ساعة و الأعلى سنة.
- نشاط مرتبط بوقت الفراغ.
- نشاط اقتصادي وصناعة قائمة بذاتها.
- علاقة تجمع الساكن المحلي بالسائح.
- مزيج مركب من عدة ظواهر وعلاقات اقتصادية واجتماعية و ثقافية و حضارية و إعلامية.

ثانيا: خصائص السياحة

تنطوي السياحة على عدد من الخصائص نذكر منها:⁴

¹ فتيحة قرارية، مرجع سابق، ص30.

² حدي بالعروسي، محمد الكبير عبايدي، أثر التدريب والتأهيل في القطاع السياحي على رفع كفاءة التسويق السياحي - دراسة ميدانية في فندق لوس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تسويق فندقي، قسم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018، ص6.

³ فتيحة قرارية، مرجع سابق، ص30.

⁴ سمية أحمد ميلي، أهمية التخطيط السياحي في تطوير القطاع السياحي - دراسة حالة الجزائر-، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد04، العدد02، سبتمبر 2020، ص55.

- تنطوي مكونات النشاط السياحي و ارتباطها بالكثير من الأنشطة و الاقتصادية الأخرى.
- لا يتوقف العرض السياحي فقط على مدى توافر الموارد وتنوع المقومات والخدمات والتجهيزات السياحية بل و على غيرها من العوامل الأخرى مثل: أسعار خدمات السياحة الأساسية أو التكميلية.
- تعبر السياحة صادرات غير منظورة فهي لا تتمثل في ناتج مادي يمكنه نقله من مكان إلى آخر، فهي واحدة من الصناعات القليلة التي يقوم فيها المستهلك بالحصول على المنتج بنفسه من مكان إنتاجه، ومن ثم فإن الدولة المصدرة للمنتج السياحي لا تتحمل نفقات نقل خارج حدودها، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الأخرى التي تتطلب بالإضافة إلى تكاليف إنتاجها تكاليف نقلها.
- يتوقف الطلب السياحي إلى حد كبير على القدرة المالية للسائح، خاصة أن الطلب السياحي في جملته لا يرتبط بإشباع الحاجات الضرورية بل يرتبط غالبا بإشباع الحاجات الكمالية.
- يتصف الطلب بالمرونة من ناحية الدخل وبالنسبة للتكلفة من ناحية أخرى، أي أنه كلما زاد دخل الفرد واتجه إلى السياحة بأنماطها التي يفضلها، كذلك كلما انخفضت تكلفة السلعة السياحية اتجه الفرد الى السفر والقيام برحلات سياحية نتيجة لذلك، وينطبق ذلك على أصحاب الدخل المحدودة والمتوسطة ولكنه لا يسري على الأثرياء.
- ينقسم السوق السياحي إلى وحدات غير متجانسة تشمل مجموعات المستهلكين للسلعة السياحية لكل منها خصائصها وسماتها تميزها على الأخرى.¹

الفرع الثاني: أهمية السياحة وأنواعها

أولاً: أهمية السياحة

للتأكيد على مدى الأهمية الكبيرة للسياحة، يشار الى مجموعة من التأثيرات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- التأثيرات الاقتصادية للسياحة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

¹ أسية لعساس، راضية لسود، نجية مقدم، تنمية القطاع السياحي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 17، العدد 03، سبتمبر 2020، ص 239.

- للسياحة دور كبير وفعال في خلق فرص عمل جديدة للأفراد بمختلف فئاتهم العلمية والمهنية.
- تعد السياحة المصدر الرئيسي للعملات الحرة كنتيجة لبيع الخدمات السياحية والسلع المتصلة بها.
- السياحة سوق قابل للتوسع يفتح أفقا لزيادة النشاط الاقتصادي داخل البلاد نتيجة للزيادة المطردة في حادثة دخول الأفراد و الأسر و التي يتم استثمارها تلقائيا في أنشطة اقتصادية أخرى، تنعش الحركة الاقتصادية داخل البلاد.
- السياحة تقدم للدولة قطاعا تصديرا دون الحاجة إلى شحن أو نقل أو تحرك مكاني للمنتج.
- صناعة السياحة أداة فعالة ومؤثرة للنظام العام لخلق تكامل اجتماعي و حضاري على المستوى القومي الدولي.

2- التأثيرات الاجتماعية للسياحة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية الذكر:²

تكمن أهمية السياحة في زيادة الوعي الثقافي والاجتماعي بمختلف عادات وتقاليد شعوب الطرف الآخر (السياح)، وهي تساهم في زيادة اهتمام الشعوب المضيفة بعاداتها وقيمها والحفاظ عليها من الزوال، وهو ما يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الشعور بالانتماء الوطني من خلال التبادل الثقافي والحضاري، كما أنها تساهم في تحسين نمط حياة الأفراد ومستوى معيشتهم مما يخلق التوازن الاجتماعي.

3- التأثيرات السياسية للسياحة: تساهم السياحة في تحسين العلاقات بين الدول، وحل الكثير من المشكلات السياسية من خلال الحوار وفهم الآخر، كما تساعد على التفاهم بين شعوب الدول المختلفة ونشر مبادئ السلام العالمي.³

ثانيا: أنواع السياحة

تختلف أنواع السياحة وتتعدد تبعا لتنوع الرغبات والاحتياجات المختلفة، كما ساهم التطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي على هذا التنوع، فظهرت أنواع جديدة للسياحة لم تكن من قبل كسياحة المؤتمرات والمعارض والحوافز وغيرها وفيما يلي نورد بإيجاز الأنواع المختلفة للسياحة والمعروفة:

¹ أسية لعساس، راضية لسود، نجية مقدم، مرجع سابق، ص 239-240.

² خديجة يحيوي، مرجع سابق، ص 167.

³ المرجع نفسه، ص 167.

أ- **السياحة الدينية:** يقصد بها السفر من دولة الى أخرى، أو الانتقال داخل حدود دولة بعينها لزيارة الأماكن المقدسة، وذلك لأنها سياحة تهتم بالجانب الروحي للإنسان، فهي مزيج من التأمل الديني والثقافي أو السفر من أجل الدعوة أو من أجل القيام بعمل خيري.¹

ب- **السياحة العلاجية:** يشمل هذا النوع شكل السياحة الصحية الأكثر انتشارا، لكن التقاليد المنتشرة في هذا الميدان تجعلها تتجاوز هذا الإطار تماما، حيث أنها تعتبر كإحدى وسائل التسلية والراحة.²

ج- **السياحة الثقافية:** عرفت المنظمة العالمية للسياحة على أنها تنقلات الأشخاص المحفزة بالدوافع الثقافية مثل الدراسات، الدورات الفنية، التنقلات من أجل المشاركة في التظاهرات الثقافية وزيارة المواقع والمعالم الأثرية.³

د- **السياحة الترفيهية:** هي أكثر أنواع السياحة انتشارا، حيث يكمن الهدف الأساسي للسياح من خلال السياحة الترفيهية هو الحاجة للراحة الضرورية لاستعادة القوى النفسية والفيزيائية.⁴

هـ- **السياحة الموسمية:** تكون السياحة أساسية إذا كانت مرتبطة بموسم الإجازات في الدول المصدرة للسياح، وتكون في مجملها ثقافية، ترويحية وسياحة مغامرات قد ترتبط كذلك بالطقس الملائم وبالموسم السياحي بالنسبة للدول المستقبلة للسياح لهذا نجد سياحة شتوية صيفية وسياحة المناسبات.⁵

و- **السياحة الفردية:** أي قيام السائح بمفرده أو بصحبة العائلة، يقوم برحلة على حسابه الخاص والاتصال المباشر بالمشروعات السياحية، وتتميز الرحلات الفردية بكبر تكلفتها مقارنة بالرحلات الجماعية.¹

¹ اسمية أحمد ميلي، مرجع سابق، ص56.

² المرجع نفسه، ص56.

³ نسيم جميل، السياحة الثقافية وتأمين التراث من خلال البرامج التلفزيونية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010/2009، ص108.

⁴ سميرة عميش، دور استراتيجية الترويج في تكيف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة خلال الفترة 1995-2015، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2015/2014، ص42.

⁵ سميرة عميش، المرجع نفسه، ص46.

- ز- **السياحة الجماعية:** يقوم بها مجموعة من الافراد بالسفر مع بعضهم البعض، فهي تشمل السواح الذين لا يميلون إلى تحمل المخاطر في السفر، يفضلون رحلات منظمة.²
- ح- **سياحة المغامرة:** وهذا النوع من السياحة موجه للمجموعات السياحية التي تهدف إلى ممارسة ومعايشة خصائص معينة، وهي تعتمد على طول فترة إقامة السائح بحيث يسمح له بالإقامة والترفيه والاستجمام، وفي نفس الوقت التعايش مع العادات والتقاليد الاجتماعية والثقافية.³
- ط- **السياحة الرياضية:** يقصد بها الانتقال من مكان الى آخر من أجل المشاركة في بعض الدورات والبطولات أو من أجل الاستمتاع بالأنشطة الرياضية المختلفة ومشاهدتها.⁴
- ي- **سياحة المؤتمرات(الاعمال):** ارتبط هذا النوع من السياحة بالتطورات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية بين معظم دول العالم، كما ترتبط ارتباط وثيقا بـسياحة المعارض.⁵
- ك- **سياحة المناسبات:** وهي السياحة التي تقوم على الاحتفال بأعياد معينة ذات نمط خاص، ذات طابع ديني، أو فني، أو رياضي، ومن الواضح أن هذا النوع من السياحة يغلب أن يمارس في نطاق محلي ضيق.⁶

¹ ليلي بلمهدي، آليات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي-دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية-مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2014، ص19.

²نادية هادف، مرجع سابق، ص15.

³أسية لعساس، راضية لسود، نجية مقدم، مرجع سابق، ص243.

⁴سمية أحمد ميلي، مرجع سابق، ص56.

⁵ المرجع نفسه، ص56.

⁶محمود كامل، السياحة الحديثة علما وتطبيقا، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، سنة 1975، ص38.

المطلب الثاني: تطور القطاع السياحي في الجزائر وأهميته

تؤدي السياحة دورا بارزا في اقتصاديات مختلف دول العالم، فقد أصبح هذا القطاع من بين أهم المصادر المعتمد عليها بنسب كبيرة في رفع مستويات الدخل الوطني، وعلى غرار باقي دول العالم فقد سعت الجزائر الى تبني سياسات استثمارية وتنموية للنهوض بالقطاع السياحي ودمجه ضمن العملية التنموية، ورغم الامكانيات والقدرات السياحية وعوامل الجذب التي تتوفر عليها الجزائر في هذا الإطار، إلا أنه في الواقع العملي لازال هذا القطاع يراوح مكانه ولا يساهم إلا بنسب ضئيلة في الدخل الوطني والتشغيل وجلب العملة الصعبة للبلاد، سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز التطورات التي عرفها قطاع السياحة في الجزائر والاهتمام به وتوضيح مجالاته وفروعه والمعوقات التي حالت دون بلوغ الأهداف المرغوبة.

الفرع الأول: تطور القطاع السياحي في الجزائر وأهميته في الاقتصاد الوطني:

يعتبر قطاع السياحة في الجزائر من بين مجالات الاهتمام التي أولتها الحكومات المتعاقبة منذ الاستقلال أهمية بالغة ضمن البرامج والسياسات التنموية، إلا أنه ومن خلال المعطيات المتعلقة بمدى مساهمة الأنشطة السياحية والمجالات المرتبطة بها في الدخل الوطني وفي تحسين مختلف المؤشرات الاقتصادية الكلية يبين مدى ضعف دور هذا القطاع، من خلال هذا الفرع نحاول عرض مراحل تطور الاهتمام بقطاع السياحة ومدى مساهمته في الاقتصاد بالإضافة الى توضيح أهم مجالاته والمشاكل والمعوقات التي تواجه سياسات ومبادرات النهوض به.

أولاً- تطور الاهتمام بقطاع السياحة في الجزائر

على مدار الستين سنة الماضية، تطورت السياحة وتتنوع لتصبح أحد أكبر القطاعات الاقتصادية وشكلت مصدر دخل أساسي للعديد من الدول التي صنعت لنفسها مكانا في خارطة السياحة الدولية، حيث تشكل خدمة الصادرات السياحية بما فيها الصادرات الخاصة بخدمات النقل الدولي ما قيمته 1500 مليار دولار بمعدل 4 مليار دولار يوميا، كما تتجاوز عائدات السياحة الدولية 1260 مليار دولار مما يفسر قوة هذا القطاع الذي تتجاوز حصته 30% من صادرات الخدمات في حين

تتجاوز 7% من الصادرات الإجمالية للسلع والخدمات.¹

- قطاع السياحة في الجزائر منذ بداية الإصلاحات الاقتصادية سنة 1990 الى يومنا هذا: في هذه المرحلة، وعلى عكس المرحلة السابقة، تبنت الجزائر سياسات اقتصادية أكثر انفتاحا بالتوجه نحو نظام السوق ولا مركزية القرارات والاستثمارات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي ومنها قطاع السياحة، حيث أصبحت وزارة السياحة والصناعات التقليدية هي السلطة التي تحدد معالم وتوجهات السياسة السياحية للبلاد، حيث تعمل على تنمية وتطوير الأنشطة والأعمال السياحية من خلال:²

- اقتراح السياسة الوطنية في المجال السياحي والمحطات الحموية والصناعات التقليدية.

- صياغة ووضع استراتيجيات القطاع السياحي والصناعات التقليدية.

- العمل على اقتراح النصوص التشريعية والتنظيمية ومراقبة نوعية المنتجات والخدمات السياحية.

- تقديم التقارير فيما يتعلق بنتائج النشاط لمجلس الحكومة ومجلس الوزراء.

كما تم خلال هذه المرحلة انشاء الديوان الوطني للسياحة ONT سنة 1990 والذي حددت مهامه في ترقية المنتجات السياحية، وذلك باعتبار ان الترقية تعتبر من الخدمات العمومية التي تتكفل بها الدولة، وفي هذا الاطار فان الديوان الوطني للسياحة يعتبر من المرافق الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة الناشطة في هذا المجال.

كما تم في إطار هيكله الأنشطة السياحية إنشاء مؤسسات وهيئات أخرى على غرار الوكالة الوطنية للتنمية السياحية ANDT التي تم إنشاؤها سنة 1998، والمؤسسة الوطنية للدراسات السياحية ENET بالإضافة الى انشاء الدواوين المحلية للسياحة ومؤسسات أخرى متخصصة في التكوين والتمهين في الأنشطة السياحية.

إذ يلاحظ خلال هاته الفترة ان السلطات العمومية توجهت نحو إنشاء مجموعة من الهيئات التي تعمل تحت وصاية وزارة السياحة والتي تقع على عاتقها تطوير وترقية الأنشطة والاستثمارات السياحية من خلال مختلف أساليب الدعم والمرافقة في مجال الهياكل والمنشآت وتكوين العنصر البشري، وكل ذلك

¹ فتيحة قرارية، مرجع سابق، ص 83.

² المرجع نفسه، ص 172-173.

في إطار العديد من النصوص القانونية والتنظيمية التي تتوافق مع متطلبات هذه المرحلة. كما تم في بداية الألفية الثالثة إطلاق العديد من البرامج والمشاريع الرامية الى النهوض بقطاع السياحة على غرار المخطط التوجيهي لتطوير قطاع السياحة لآفاق 2010 يليه المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2025، هذه المخططات جاءت في إطار استراتيجية وطنية لتنمية وتطوير قطاع السياحة المستدامة من خلال التهيئة السياحية وتعزيز قدرات الاستيعاب وتحسين جودة العرض السياحي.¹

ثانيا: أهمية قطاع السياحة في الاقتصاد

تعتبر السياحة نشاطا يجلب المداخيل للبلد دون الحاجة الى شحنها وتوصيلها إلى المستهلك، بل إن الزائر يأتي إلى موقع الإنتاج ويشترى مجموعة متنوعة من السلع والخدمات في البلد المضيف، وهذا في الواقع يولد أنماط من المنافع والتكاليف تختلف اختلافا تاما عن الصادرات التقليدية التي تشحن الى الخارج حتى تصل الى المستهلك وتمثل تحليل الأثر الاقتصادي حسب المنظمة العالمية للسياحة:

- تحديد موقعه وأهمية ودور السياحة في الاقتصاديات الوطنية.

-تقدير وتحديد العوامل المؤثرة في تنمية القطاع السياحي.

-تحليل ودراسة نتائج النشاط السياحي ومقارنتها بنتائج القطاعات الاقتصادية الأخرى.

-تحديد العوامل الرئيسية المحفزة وكذا العوامل المعرقلة لنمو القطاع السياحي في المستقبل.

ويمكن ابراز دور السياحة في تحفيز النشاط الاقتصادي من خلال دراسة الآثار الاقتصادية للسياحة على بعض متغيرات الاقتصاد منها: التشغيل، ميزان المدفوعات، تشكيل الدخل الوطني وإعادة توزيعه والاستمرار في البنية التحتية.²

¹فتيحة قرارية، مرجع سابق، ص172-173.

²حميدة بوعموشة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد دولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص36.

الفرع الثاني: معوقات القطاع السياحي في الجزائر

سننتقل إلى أهم معوقات قطاع السياحة في الجزائر مما أدى إلى تأخره بسبب جملة من المشاكل نذكر منها:

1- معوقات متعلقة بالعقار السياحي: إن مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجه المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب هو مشكلة العقار السياحي، ولذلك لتعقد صعوبات إجراءات الحصول على مثل هذه العقارات من جهة ومن جهة أخرى ارتفاع أسعارها، حيث أن العقار في الجزائر يتم تصنيفه إلى عقارات خاصة بجانب السكن والتي تضم الشقق والمنازل، وعقارات خاصة بالمجالات التجارية والتي تضم المحلات والمراكز التجارية.¹

2- صعوبات متعلقة بالجانب الأمني: تعتبر المعوقات الأمنية من بين المعوقات الأكثر تأثيرا في تعطيل عجلة التنمية السياحية في الجزائر بصفة عامة وبصفة خاصة في ولاية جيجل، والتي مست بالدرجة الأولى قطاع السياحة، حيث أدى إلى تراجع عدد السواح وتعطل عجلة التنمية السياحية في جميع المجالات، نظرا لغياب عنصر الأمن و الاستقرار بمفهومه الشامل في الجزائر، ولأن السائح يبحث دائما عن الأمن و الأمان في أي مكان خال من الجرائم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يبحث عن مكان خال من حوادث السرقة.²

3- إشكالية التمويل: يتطلب الاستثمار السياحي موارد مالية ضخمة لإنشاء المرافق و المؤسسات السياحية الأساسية وهو ذو مخاطر مرتفعة لان الاستثمار يتم في أصول ثابتة لمدة طويلة، كما أن المشروع السياحي يحتاج إلى مدة ثلاث سنوات من تاريخ الاستغلال حتى يتمكن من تحقيق المردودية ولا يصل الى مرحلة تحقيقها فعليا الا بعد مدة تصل الى في المتوسط الى ثمان سنوات، مما يتطلب تكييف الائتمان المصرفي مع هذه الخصوصيات من خلال تقديم منتجات مالية متميزة.³

4- الفساد الإداري وغياب الشفافية: إن الإدارة الجزائرية إدارة بيروقراطية تمتاز ببطء أداء الأعمال وتعقيد

¹ سليمة عبد السلام، مرجع سابق، ص673-674.

² المرجع نفسه، ص673-674.

³ عائشة شرفاوي، السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، سنة2015، ص178.

الإجراءات رغم التسهيلات التي قدمتها الجزائر للمستثمرين في القوانين المختلفة خاصة قانون 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، إلا أن المستثمرين الأجانب يشكون من العراقيل الإدارية التي يتعرضون لها في الجزائر مقارنة بالدول الجوار، ويرون أن الفساد الإداري قد زادت حدته بسبب هذه العراقيل فكثير من المتعاملين يلجؤون الى طرق ملتوية للحصول على العقار وتخليص إجراءات البناء والجمركة وغيرها مما دفع بكثير من المستثمرين الأجانب إلى التخلي عن مشاريعهم الاستثمارية في مجال السياحة ومجالات أخرى بسبب مظاهر الفساد الإداري المتفشية في الإدارة الجزائرية كالرشوة، الوساطة، المحسوبية.¹

توجد كذلك معوقات تسببت بجملة من المشاكل نذكرها:²

- أ- غياب نظرة للمنتجات السياحية الجزائرية:
- مواقع بلا صيانة وغير مثمرة بصورة كافية.
- غياب مواد مثيرة للجاذبية وقادرة على التمييز.
- غياب التشاور والتنسيق حول الأمور الأساسية المتعلقة بالنشاط بين الفاعلين في ميدان السياحة.

ب- ضعف نوعية المنتج السياحي:

- ضعف نوعية الخدمات السياحية.
- إيواء وفندقة جد ضعيفة وذات نوعية رديئة.
- ضعف نوعية النقل.

¹ عائشة شرفاوي، مرجع سابق، ص 178-179.

² نسبية سماعيلي، دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014، ص 118-119.

مما سبق يتضح لنا أن الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسات والشركات المتنوعة خاصة السياحية على اختلاف أنواعها وأحجامها، وهي المسؤولة على الإشراف على قيادة المنظمة، إذ أن العنصر البشري يلعب دورا كبيرا في دعم وتحقيق كل القطاعات عامة و القطاع السياحي خاصة الذي يعد دعامة أساسية لتعزيز اقتصاد البلاد وازدهاره خصوصا لما يشمله من جوانب وأنشطة عديدة يكون لها الاستفادة في تطور هذا القطاع، فالسياحة في يومنا هذا تطورت وأصبحت ظاهرة اجتماعية واقتصادية حققت نتائج معتبرة من حيث الأرباح والتدفقات وتشبعت فروعها وأصبحت تدخل في معظم مجالات الحياة اليومية لتدخل بقوة إلى كل مكان لتؤثر فيه وتتأثر به.

الفصل الثاني

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر من المورد الأثمن والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، وبالتالي فإن إدارة وتنمية هذا المورد تمثل مسؤولية جد صعبة كون نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية هذا المورد وتحسين أدائه.

لذا لا بد من تنمية وتطوير المورد البشري في قطاع السياحة، وهذا ما يطلب توفر استراتيجيات، حيث نجد أن هذه الأخيرة تشكل من مكونين اثنين الأول يتمثل في التعليم السياحي قبل التوظيف عن طريق توفير المدارس والمعاهد السياحية وتجهيزها بالوسائل الحديثة التي تساهم في التطورات في هذا النشاط وتقع مسؤوليته على السلطات المسؤولة عن هذا القطاع أما المكون الثاني لتنمية الموارد البشرية فيكون بعد التوظيف ويتمثل في التدريب، ومنه فقد تم تخصيص هذا الفصل لدراسة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في قطاع السياحة.

فقد جاء في المبحث الأول دراسة أهمية المورد البشري في قطاع السياحة و ما يتضمنه من خصوصيات، أيضاً المهارات و الوظائف الواجب توفرها في المورد البشري والتطرق أيضاً الى أهم العوامل المؤثرة في تنمية المورد البشري، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه لدراسة أهم نظم تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: أهمية المورد البشري في تنمية القطاع السياحي

إن تكوين المورد البشري من أهم سبل نجاح المؤسسات وحتى المجتمعات ككل، فهو من أهم عناصر الإنتاج لما يلعبه من دورا فعالا في دعم امكانيات التنمية السياحية حيث لا يختلف اثنان في كون السياحة تعتبر المتنفس الوحيد للنفس البشرية والكفيلة بتنمية قدراتها العقلية ونظرا لأهميته سنقوم بدراسته مفصلا من خلال بيان خصوصياته والعوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في مجال السياحة.

المطلب الأول: خصوصية المورد البشري في القطاع السياحي

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في صناعة السياحة وذلك كونه يقوم بخدمات متنوعة وبمؤهلات ومواصفات ومهارات تعمل على تحقيق أهداف المنظمات خاصة المتعلقة بالقطاع السياحي.

الفرع الأول: المهارات الواجب توافرها في المورد البشري في قطاع السياحة

في أي صناعة تحظى الاتصالات القوية بتقدير كبير وبالأخص المتعلقة بالمجال السياحي الذي ينمو في جميع أنحاء العالم وفي معظم البلدان وبالتالي تجلب العملات الأجنبية إلى البلاد، فيعود الفضل إلى امتلاك المورد البشري مجموعة مهارات وتجهيزات أدت إلى نجاح معظم المنظمات السياحية.

فالقطاع السياحي يدور حول تقديم الخدمة المتميزة وترك انطباع جيد للعملاء وزيادة درجة القناعة والرضا من قبل الضيوف لما لها من أهمية بالغة في الارتفاع بمستوى الخدمات السياحية التي تقدم للسائحين، فقبل أن يؤدي الموظف الخدمة في بيئة عمله لابد أن يكون مهيباً داخليا وخارجيا وأن يكون مهتما بمظهره، أن تكون له صفة الاستماع والإصغاء، أن يكون على معرفة تامة بطرق التعامل مع الآخرين، كذلك احترام النفس فالإدارة تحتاج إلى مقدار من الضبط والهيبة من غير تكبر وترفع بمعنى أن يكون متواضعا ومحبويا من الآخرين وأن يكون محترم لأوقات العمل مع توفر روح الفكاهة وكثير من الإبداع ووجود الابتسامة والبشاشة لديه.

بصرف النظر عن المستوى الإداري للعاملين في المنظمة السياحية سواء كان مديرا أو أي مستوى إداري آخر، هناك ثلاث مهارات لا بد من اكتسابها وإن اختلفت درجتها النسبية على حسب المستوى الإداري وهي كالتالي:¹

المهارة الفنية: تعني مقدرة الفرد العامل على أداء الأنشطة التي لها علاقة بمهامه الوظيفية بكفاءة، أما **المهارة الإنسانية** فهي تتضمن القدرة على التعامل الفعال مع الآخرين سواء كانوا عاملين أو مشرفين أو ضيوف، ومن الملاحظ أن المهارة الإنسانية (السلوك) تمثل نصف مهارات العاملين في المنظمة السياحية بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي يحتله الموظف، وأخيرا تلعب **المهارة الفكرية** (المعارف) دورا فعالا في نجاح العمل السياحي حيث لا بد أن يكون لدى مدير المنظمة السياحية تصورا شاملا للخدمات المتوفرة، وأن يكون قادرا على تطوير هذه الخدمات والمنتجات باستمرار بما يتلاءم مع الحاجات المستقبلية بالإضافة إلى القدرة على إعداد وصياغة الأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل، إذ لا بد أن يكون لدى المدير القدرة على مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية.

ومن واجبات الموارد البشرية في المنظمات السياحية:²

تتطلب الخدمات السياحية توفر موارد بشرية ذات خصائص ومواصفات فنية بما ينسجم والعمل السياحي، وتبرز أهمية هذه الموارد من خلال اعتماد الخدمة على اللمسة الإنسانية في عملية تقديمها.

كما تشكل خبرة وكفاءة المورد البشري واتصاله المباشر بالسياح عنصر جذب للضيوف، وهو ما يتطلب الالتزام بالقواعد والأنظمة السائدة في المنظمات السياحية، وتتمثل هذه القواعد في:

- أن يكون الزبون دائما على حق مع احترامه لقواعد ونظام المنظمة السياحية، وينبغي معاملته على أساس هذا المبدأ.

- يستوجب في أثناء خدمة الضيف مقابلته ببشاشة واحترام ولطف.

¹ خديجة يحيوي، مرجع سابق، ص 174.

² المرجع سابق، ص 175.

- الالتزام بالخلق الرفيع والابتعاد عن التملق.
- الالتزام بالهدوء والسكينة دائما في الحالات الصعبة.
- الاستعداد الدائم لتقديم الخدمة وبصورة جيدة عند طلبها.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة.
- تقديم الخدمة المطلوبة وبوقت قياسي.¹

الفرع الثاني: دور الموارد البشرية في العملية السياحية

إن استقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه وبما يحقق انجاز الأهداف السياحية المنشودة، على سبيل المثال الزائر المراقب لإحدى المواقع السياحية في منطقة ما لا بد أن يلاحظ أن هناك تعاوناً وتنسيقاً بين الأفراد الذين يقومون بتقديم الخدمات مباشرة للسياح القادمين وبين من يريدون هذا الموقع أو المكان السياحي أو ذلك، بل أن الأمر يتعدى وجود تعاون وتنسيق بينهم، كما يجب تأهيلهم في مجال استقبال واستضافة السياح ومجاملتهم والتعرف على حاجاتهم والخدمات التي يريدونها أو يرغبون بها في كل وقت.

طالما أن صناعة السياحة تتضمن تقديم خدمات من طرف الموارد البشرية العاملة في المنظمة إلى المستهلكين السياحيين، فإنه يتوجب على إدارة المنظمة فهم هذا الدور في تسويق الخدمات السياحية بشكل فعال باعتبار كل عنصر بشري مسؤول عن ذلك، وأيضا من خلال توضيح دور ومساهمة الموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية.²

¹ كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص 65-66.

² خديجة يحيوي، مرجع سابق، ص 172.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في مجال السياحة ومتطلبات

تمكينه

تواجه المنظمات بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات تطراً عليها لذا يجب أن تبادر بتلك التغيرات وتخطط لها لترقية السياحة.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تنمية المورد البشري

توجد عوامل داخلية تتمثل في مجموعة العناصر المادية والمعنوية والتي تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة، نظرة الإدارة العليا للعاملين بالمنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية، وكذا حجم المنظمة وإمكانياتها المادية والتقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في إدارة الأعمال بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة المستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم على وظيفة إدارة الموارد البشرية.¹

أما العوامل الخارجية فسنعرضها كالتالي:²

أولاً: العوامل التعليمية

تعتبر من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وبالتالي فإن لم تحقق الموارد البشرية أهدافها فهذا يدل على عجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة.

¹ دون مؤلف، عوامل مؤثرة على التنمية البشرية، على الرابط: <https://elma3had.com>، 15/04/2022.

² غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص72.

ثانيا: العوامل الاجتماعية

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد ومن بين هذه الجوانب المسؤولية الاجتماعية فهيائات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور أما الجوانب الأخلاقية فهي تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح وأخيرا الزيادة السكانية حيث يشير هذا الجانب إلى الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات.

ثالثا: العوامل السياسية والقانونية

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث، من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

رابعا: العوامل الاقتصادية

تلعب دورا كبيرا في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءة هذه التنظيمات، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر إيجابا على التنظيم ففي وقت النمو يكون حجم المال المتداول كبيرا، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع فيتطلب من الإدارة اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة.

الفرع الثاني: متطلبات تنمية الموارد البشرية لترقية القطاع السياحي

يمكن أن تساهم الموارد البشرية في تحقيق التميز من خلال أربعة وسائل تتمثل في:¹

- تدعيم الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إعداد السياحة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية لمؤسسات الضيافة.

¹كنزة مغريش، صفية بو الجنوح، مرجع سابق، ص66.

- يجب أن تصبح الموارد البشرية في صناعة السياحة ذات خبرة عالية في طرق تنظيم العمل وتنفيذه بالشكل الذي يضمن تخفيض التكلفة وزيادة جودة الخدمات بشكل راق.

- يعتبر السلوك الوظيفي بمثابة المفتاح الأساسي للحصول على الميزة التنافسية، وهنا يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور البطل أمام الموظفين، حيث تهتم بجميع حاجاتهم ومتطلباتهم بمعنى أن للمؤسسة زبون خارجي وهو الضيف وزبون داخلي هو العامل أو مقدم الخدمة للزبون الخارجي.

- يجب أن تتأكد الإدارة من قدرة المنظمة على إحداث التغيير ما يكون سلوك العاملين هو المدخل الملائم لتحقيق ميزة تنافسية.

ومن أجل تطوير الموارد البشرية في القطاع السياحي يتم الاعتماد على ما يلي:¹

1- تطوير التعليم السياحي: وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين وبناء قدراتهم عن طريق التعليم والتدريب والتأهيل لتوفير العامل المتميز بالوعي والماهر في أداء مهنته السياحية ولتحقيق أهدافهم.

2- تحسين مستوى التدريب والتأهيل السياحي: وذلك من خلال زيادة عدد الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في القطاع السياحي بما يتوافق مع الزيادة في عدد المنشآت السياحية وحركة الاستثمار.

3- تعديل نظم التعامل مع الموارد البشرية: بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت وتعديل نظم الاستخدام وشروط العمل.

4- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات: كالاتصالات المباشرة من خلال عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين.

¹ خالد قاشي، رندة سعدي، المرجع السابق، ص 53.

المبحث الثاني: نظم تنمية الموارد البشرية في قطاع السياحة

للتعرف أكثر على الموارد البشرية لا بد من توفر عدة طرق وأساليب لضمان سهولة إدارة الموارد البشرية خاصة في القطاع السياحي وهذا ما سيتم تناوله في المطلبين التاليين.

المطلب الأول: نظم التوظيف والتعليم

سننتقل في هذا المطلب إلى أهم وسائل التوظيف والتعليم عن بعد ودورهم في تنمية الموارد البشرية.

الفرع الأول: التوظيف

أولاً: تعريف التوظيف

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعامل مهم في قطاع السياحة ويعتبر أيضاً أكثر تعقيداً وصعوبة، وهي عملية مستمرة ومكلفة حيث أنه يوجد العديد من التعاريف نذكر منها:

- التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث واختيار الأفراد، والتوظيف هو عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الامداد ثم الترتيب واختيار العناصر المتميزة واستقطابها بالمنظمة.¹

أو بمعنى آخر: هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الافراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.²

¹ نوفيل حركات، استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية-استحالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021/2020، ص52.

² سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية-دراسة حالة-، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص12.

أو هو العملية التي تضمن للمؤسسة أن تحصل في الوقت المناسب على العدد المطلوب من المستخدمين الذين تتوفر فيهم الخصائص اللازمة، التي تستغل وجودهم استغلالاً عقلانياً.¹
ثانياً: طرق التوظيف بالوظيفة العمومية

1- تنظيم التوظيف الخارجي في ظل الوظيفة العمومية:

أ- شروط التوظيف في المؤسسات والإدارات الجزائرية:²

حدد المشرع الجزائري الشروط الواجب توفرها في المترشح للشغل في الوظيفة العمومية وهذا في المادة 75 من الأمر 03/06 التي تتضمن الشروط القانونية الأساسية العامة الواجب توفرها في كل من يترشح للوظيفة العمومية، وتنص على ما يلي: "لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتع بالحقوق المدنية.
- ألا تحمل شهادة السوابق القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

ب- أنواع مسابقات التوظيف الخارجي وكيفية تنظيمها

نص المشرع الجزائري في المادة 80 من الأمر 03/06 على مختلف طرق وكيفيات الالتحاق بالوظائف العمومية باستعمال أسلوب المسابقات وحددت على النحو التالي:¹

¹مراد ناهي، التوظيف واختباراته، الطبعة الأولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص14.
²المادة 75 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 03/06/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، الجريدة الرسمية، 2006/07/16.

- مسابقات على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- مسابقات على أساس الاختبارات.
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعو تكوينا متخصصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

وسنتطرق الى كل نوع من هذه المسابقات فيما يلي:

*التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الشهادات

في هذه المسابقة يجب أن يكون للمؤهل أو الشهادة التي تحصل عليها المترشح دورا في التعيين، هنا الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية تجمع بعض درجات الشخص في المؤهل الحاصل عليه والدرجات التي حصل عليها في امتحان المسابقة، ويعتمد هذا النمط من التوظيف على خمس معايير مهمة لانتقاء المترشحين حددتها المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 293/95 و تتمثل هذه المعايير في:

- 1- ملائمة مؤهلات تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة.
- 2- تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة.
- 3- الاعمال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء.
- 4- الخبرة المهنية.
- 5- نتائج المقابلة مع لجنة الاختيار.

¹المادة 80 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، العدد 46، الجريدة الرسمية، 2006/07/16.

نشير أيضا الى أن المدة المخصصة لفتح المسابقة وتنظيمها تختلف عن المسابقات على أساس الاختبار، بحيث يجب تنظيم المسابقة على أساس الشهادات في أجل لا يتعدى ثلاثة أشهر.¹

*التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات

يتم اختيار وانتقاء أفضل المترشحين على أساس المسابقة الاختبارية من خلال إجراء اختبار مسبق، ويكون النجاح في هذه المسابقة هو الفيصل النهائي للتعيين في الوظيفة العمومية، حيث تقوم الإدارة بوضع إعلان تعلن فيه حاجتها لشغل بعض المناصب، وتضع المواصفات والشروط المطلوبة، ثم تقوم بإجراء امتحان للمتقدمين، حيث يتم تصنيف المترشحين حسب العلامات والنتائج التي حصلوا عليها وهكذا يتم توظيف العدد المحدد من المترشحين طبقا لاحتياجات المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف.²

* التوظيف على أساس الفحوصات المهنية

نص المرسوم التنفيذي رقم 59/85 في المادة 34 على هذا النوع من التوظيف وأطلق عليه مصطلح "الاختبارات المهنية" أما الأمر رقم 03/06 فقد تناولها في الفقرة 03 من المادة 08 بمصطلح "الفحص المهني"، ويهدف هذا الأخير الى تقييم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي الى الأفرج (ب،ج، د) المنصوص عليها في المادة 08 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث يتم فتح وتنظيم الفحص المهني وذلك بعملية الإعلانات والاشهار عن طريق الصاق الإعلانات لهذا النمط من التوظيف على مستوى وكالة التشغيل وعلى مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية وعلى مستوى مركز الامتحان.³

*مسابقات التوظيف المباشر

¹ سلوى تيشات، مرجع سابق، ص82.

² عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص72.

³ طارق نويوة، طرق وأساليب التوظيف في قطاع الوظيفة العمومي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص45.

ويقصد به التوظيف مباشرة دون الحاجة إلى إجراء مسابقة، حيث تكون الشهادة هي الأساس في هذا النوع من التوظيف وقد نصت عليه المادة 34 من المرسوم رقم 59/85 ، كما نصت عليه المادة 80 من الأمر رقم 03/06 في بندها الرابع والذي نص على:

"التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة، يخص هذا النوع من التوظيف الأشخاص الذين تابعوا دراستهم في المدارس المؤهلة قانونيا". مثل: الأشخاص الذين تابعوا دراستهم في المدرسة الوطنية للإدارة END أو المدرسة العليا للأساتذة ENS.¹

ثالثا: تنظيم التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية

يعتبر الموظفون الحاليون بالمنظمة من أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في شغل المناصب الشاغرة لديها، مما يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة، حتى يتمكن لمن تتوفر فيه إمكانيات شغلها من الموظفين أن يتقدم لها، ويتم الحصول على الافراد المناسبين داخل المنظمة عن طريق الترقية فضلا عن أنها من حقوق الموظفين، فهي تشكل حافزا لتقديم الأحسن من قبلهم والإخلاص في عملهم وتطوير أدائهم الوظيفي وعليه سنتطرق إلى مفهوم الترقية وأهميتها، الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة.²

1- مفهوم الترقية وأهميتها

أ- مفهوم الترقية: يقصد بالترقية تولي الموظف العام درجة أعلى من الدرجة التي يشغلها في السلم الإداري، بحيث تتسع سلطته واختصاصاته وكما تتزايد تبعاته ومسؤوليته.

كما تعرف أيضا أنها حق الموظف بالارتقاء في السلم الوظيفي والارتقاء من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية.³

¹ عديلة عبد الكريم، مرجع سابق، ص 80.

² إيمان بوغالم، واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم نفس، تخصص العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012/2011، ص 61.

³ توفيل حركات، مرجع سابق، ص 73.

ب- أهمية الترقية¹

- الترقية تضمن للموظف الاستقرار الوظيفي، فهي تمكنه من اشباع حاجاته ورغبته نحو التقدم والارتقاء الى مستويات مادية وأدبية أفضل.
- تساعده في تقديم أقصى جهد لديه وما يكسبه من مهارة للفوز بهذه الترقية.
- ترفع روحه المعنوية عن طريق ضمان ترقية أفضل للمترشحين.
- الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين مع الزيادة في المدخول.
- دعم شعور الموظف بالعدالة الوظيفية من خلال معرفته المسبقة بأنه سوف يكافئ على اجتهاده وتفانيه في العمل.

ج-أنواع الترقية

1- الترقية في الدرجة:(التدرج الوظيفي)

ويقصد بها صعود الموظف من درجة الى درجة أعلى من التي كان يشغلها مباشرة وذلك تبعاً لتتقيط السلطة وشرط الاقدمية أو بعد إجراء دورة تكوينية، ونجد أن جميع النصوص القانونية نصت للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة ومنها الأمر رقم 03/06 الذي جاء في المادة 106 حيث نصت على ما يلي: " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم".²

2- الترقية في الرتبة:

يقصد بها انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة الى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.

¹ طارق نويوة، مرجع سابق، ص 59-60.

² إيمان بوغال، مرجع سابق، ص 65.

كما اننا نجد أن المشرع الجزائري حاول تنظيم الترقية في الرتبة، حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية ومنها الأمر رقم 03/06 الذي نص على هذا النوع من الترقية في المادة 107 ونجدها تنص على ما يلي: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الأتية على أساس الشهادة، بعد تكوين متخصص، عن طريق امتحان مهني¹."

الفرع الثاني: التعليم عن بعد

أولاً: تعريف التعليم عن بعد

- يعد التعليم عن بعد نمطا جديدا من أنماط التعليم الذي يسمح من نقل وتوصيل المادة العلمية عبر وسائل الكترونية متعددة دون حاجة الطالب للحضور إلى قاعة الدرس بشكل منتظم.²

- هو عبارة عن أسلوب تعليمي يهدف إلى خلق بيئة تفاعلية افتراضية عبر شبكة الانترنت، يكون في مقدار الطالب والمعلم الالتقاء من خلالها من أجل تبادل المعلومات والمناقشات العلمية.³

ثانياً: أنواع التعليم عن بعد

ينقسم التعليم عن بعد الى قسمين هما:⁴

- **التعليم الإلكتروني المباشر:** هنا يكون الاتصال مباشرة مع المعلم، وهذا من خلال تحديد زمن معين للدرس يتضمن وجود المعلم وكل طالب أمام جهازه الخاص به سواء كان جهاز حاسوب أو هاتف.

¹ سلوى تيشات، مرجع سابق، ص 99.

² دون مؤلف، ملتقى دولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجاً، جامعة مولود معمري تيزي، الجزء الأول، في 15، 16، 17 نوفمبر 2016، الجزائر، 2017، ص 28.

³ فرحان بربخ، تقنيات التعليم عن بعد، مكتب التعليم الأهلي بمكة المكرمة، مدارس الفرسان المكية الأهلية، الإدارة العامة، 2020، ص 4.

⁴ دون مؤلف، التعلم عن بعد البنية التكنولوجية المتقدمة الواقع والتحديات، غرفة أبوظبي 2020، ص 5.

- التعليم الالكتروني غير المباشر: هنا يتلقى الطالب التعليم من غير اتصال مباشر مع المعلم، لكن يمكنه أن يتصل بالمادة التعليمية مباشرة من خلال عدة طرق نذكر منها: المنصة التعليمية والتي تخصص للدروس التعليمية.

ثالثا: أهمية التعليم عن بعد¹

- يساعد في التقليل من ظاهرة التسرب المدرسي و غياب الطلبة وتضييعهم للمقررات الدراسية.

- ينمي مهارات الطلاب في الاعتماد على أنفسهم وبذل مجهود في البحث عن المعلومات عوض تلقيها حاضرة من الأستاذ.

- يساهم في اكتشاف البراعة الرقمية للطلاب.

- يكسب المعلمين والطلاب القدرة الكافية على استخدام التقنيات الحديثة.

- التغلب على العديد من المشكلات التربوية مثل: نقص المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة.

- القضاء على الامية بتوفير فرص التعلم لجميع الاعمار.

- إيجاد مصادر تعلم مختلفة تسهل في الوصول الى مكتبات الكترونية وغيرها.

- يساعد في إيصال المعلومة في وقت قصير ودون جهد.

رابعا: وسائل التعليم عن بعد

يحتاج نظام التعليم عن بعد الى مجموعة من الوسائل التكنولوجية يمكن للمعلم أن يستثمرها في تحسين أساليب التدريس بحيث تساعد الطلاب على توضيح وتفسير وتعميق عملية التعليم عن بعد.

¹زيد بوفلفل، التعليم عن بعد تحت ظل جائحة كوفيد 19 في الجزائر- دراسة حالة منصة "موودل" لجامعة 8 ماي 1945 قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، 2021/2020، ص59.

حيث نرى أن طرق التوصيل وسرعة نقل المعلومات من أهم الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار، فبعض تكنولوجيا التعليم عن بعد تستخدم النقل التناظري خاصة في ظل كوفيد 19، ومن أهم العناصر التكنولوجية المستخدمة في نظام التعليم عن بعد هي:¹

1- مؤتمر الفيديو: اتصال مسموع مرئي بين عدة أشخاص موجودين في أماكن جغرافية متباعدة، حيث تتم مناقشة وتبادل الأفكار والخبرات والمعلومات بهدف تحقيق التعاون والتفاهم.²

2- منصات التعليم الإلكتروني: نذكر منها:³

*برنامج موودل "MOODLE":

يعمل هذا البرنامج بأكثر من 75 لغة حول العالم، ويستعمل أكثر من 85 ألف منظمة في 196 دولة مختلفة، تقوم بخدمة أكثر من 70 مليون طالب وأكثر من 1.2 مليون معلم، عبر أكثر من 8 ملايين مادة علمية حيث يتميز بتقديم كامل خدمات التعليم عن بعد كالاختبارات، الواجبات وغيرها كذلك يتوفر على آلاف الإضافات المجانية والمدفوعة، مثل إضافات المحاضرات عن بعد وتغيير طريقة الاختبارات وغيرها.

* برنامج ويزيك "WIZIQ":

نظام سهل الاستخدام وواسع المزاياء، يمكن المعلم من بناء فصل افتراضي وإضافة الطلاب إليه، وتقديم المحاضرة كاملة عبر الانترنت، كما يمكن الطلاب من المشاركة والإجابة عن الأسئلة، يتميز بأنه نظام لا يجبرك على إنشاء موقع إلكتروني خاص بك، بل يمكنك أداء عملياتك التعليمية عبر موقعه الإلكتروني.

*برنامج "GOOGLE CLASSROOM":

¹ بشير عبد الواحد، أثر التعليم عن بعد على مستوى تحصيل الطلبة الجامعيين في ظل جائحة كورونا (دراسة ميدانية لعينة من الطلبة بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة أحمد دراية أدرار)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التربوية، أدرار، 2020/2021، ص32-33.

² سمية قيرع، إيمان حمراوي، أهمية التعليم الإلكتروني في تعلم العربية المرحلة الثانوية السنة الثالثة نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص لسانيات تطبيقية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص35.

³ سمية قيرع، إيمان حمراوي، مرجع سابق، ص35.

يتميز هذا النظام بأن جوجل هي من أنشأته، حيث أطلقت نظامها الخاص بها للتصنيف إلى الساحة التعليمية خيار متميز في عملية التعليم الالكتروني ألا وهي سهولته العالية وتعريبه الكامل، متوفر بشكل مجاني لجميع الجهات التعليمية حول العالم، يتوفر على العديد من اللغات ومن بينها العربية، يوفر لجميع الطلبة والمعلمين بريدا الكترونيا مجانا في الجيميل ينتمي باسم منظمتك.

3- **المادة الصوتية:** وهي الوسائل التعليمية السمعية والتي تتضمن تقنيات الاتصال التفاعلية بالهاتف عن طريق التخاطب الصوتي الجماعي أو الصوتي والصورة، كما يوجد أيضا وسائل صوتية غير تفاعلية مثل: أشرطة التسجيل.¹

4- **تقنيات شبكة الانترنت:** وتتميز بانعدام الحدود وانخفاض الأجرة، والاتصال في أنظمة التعليم عن بعد، ويتم بطريقتين اتصال مباشر والأخرى الاتصال غير المباشر.²

5- **الكومبيوتر:** هو وسيلة تعليمية تستخدم لمساعدة المعلم والمتعلم، وله عدة طرق في التعليم النظامي أو الالكتروني نذكر منها برمجيات التدريب والممارسة، برمجيات المحاكاة، برمجيات حل المشكلات، برمجيات التعليم الخاص، برمجيات معالجة الكلام.³

المطلب الثاني: نظم التدريب والتمكين

سنتناول في هذا المطلب إلى طرق وأساليب التدريب والتمكين كمدخل إداري.

الفرع الأول: التدريب

إن إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين يؤدي إلى تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى إنتاجيته.⁴ حيث يعتبر التدريب عملية توجيه شخص أو مساعد من أجل تعليمه كيف يحسن أو يعدل كفاءته أو

¹ بشير عبد الواحد، مرجع سابق، ص34.

² المرجع نفسه، ص34.

³ سمية قيرع، إيمان حمراوي، مرجع سابق، ص33.

⁴ نور الإيمان بلمايط، مابسة بوالشعر، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت السياحية- دراسة حالة عينة من فنادق الجزائر-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2013/2014، ص82.

سلوكياته المهنية، مع العلم أن هذه العملية تقع ضمن وضعية علاقة المشرف بمساعده، أي عملية تسلسل في العلاقات، أي أن المشرف يمارس ضغوط أو سلطة على المساعدة، لكن حتى يستطيع المشرف أن يتحول إلى مدرب فعليه أن يخرج من هذه الوضعية أثناء التدريب، لذلك فإن التدريب يجب أن تتوفر فيه:¹

- عملية تسهيل FACILITATION تختفي فيها السلطة نوعا ما، فهنا يكون دور المشرف طرح الأسئلة ومساعدة المعني بالأمر على إيجاد الحل المناسب.

- التدريب يعمل على التقاء أمرين مهمين عموما ما نجدهما متباعدين، لذلك ينبغي على المشرف المدرب أن يقبل بروح عالية بأن يضع نفسه موضع تساؤل وأن يكون هو نفسه في تطور مستمر، كما قد يكون التدريب فرديا أو جماعيا، أي قد يعتني بتنمية الفرد أو الجماعة. على هذا النحو يهدف التدريب إلى الحصول على مؤهل لمواجهة تحديات التطور التقني والتكنولوجي.

وعليه يجب أن يكون الهيكل المحمل كما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للشركة.

- اقتراح الإجراءات التي سيتم تنفيذها كجزء من خطة التدريب للعمال المعنيين حديثا كالزامية لإدخال تقنية جديدة أو تغيير محطة العمل.

- اقتراح الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الخطة.

- وضع مشروع الميزانية لكل تدريب والتي لا يمكن أن تقل عن أسبوع ولا تزيد عن ثلاثة أسابيع.²

*الخطوات المعتمدة في التدريب:³

ينبغي أن يتم التدريب وفق منهجية وبكيفية منظمة تخضع إلى منطوق معين، ويتطلب في التدريب أن ينطلق من وضعية إلى وضعية أخرى كما يلي:

¹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، دار طليطلة، ص49.

² Hacéne ait braham, G.R.H, gestion des ressources, p 88.81

³ محمد مسلم، المرجع السابق، ص51.

- أ- عملية تنبؤ دقيقة: وهذه العملية تتطلب التحضير الجيد والممنهج لأنها موضوعية.
- ب- عملية التشخيص: وفيها يحدد المدرب بكل دقة الفوارق الموجودة بين الوضعية الأولى والوضعية المنتظرة والوضع الذي يوجد عليه المعني بالأمر أي حاجات المدرب وكل ما يتعلق به.

*مراحل مدخل النظم في التدريب:

هناك خمس مراحل في منهجية النظم في التدريب وهي:

1- التحليل: في هذه المرحلة يتم تحديد واجبات الوظيفة وتسجيلها، حيث يتم تحليل المهام التي يجب القيام بها لإنجاز الواجبات، في الغالب نجد مهام كثيرة مما يؤدي إلى تقسيمها إلى عناصر، من هذه العناصر والمهام يتم تحديد المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة لأداء المهمة بنجاح، حيث تتم مراجعة هاته المهام لمعرفة درجة الصعوبة والأهمية والتواتر وذلك من أجل المساعدة في تحديد إذا كان التدريب مطلوباً ضرورياً قبل أداء المهمة، كما أن المهام الصعبة يجب أن يرافقها تدريب بصورة دائمة، عكس المهمة السهلة قد لا تحتاج إلى تدريب رسمي، خلال مرحلة التحليل سيحاول المدربون تحديد المعارف والمهارات المأمولة وهذا لتلبية احتياجاتهم التعليمية.¹

2- التصميم: وهي تمر بعدة مراحل بدءاً من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المتدربين والمدربين وهذا كله فيما يلي:²

- تحديد الأهداف: في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف البرنامج التي يسعى إلى تحقيقها والمشاكل الواجب معالجتها من خلال تنمية المعارف وتجديد المعلومات للمتدربين.

- تحديد المادة التدريبية: يقصد بها مجموعة المعلومات والمفاهيم أو الحقائق العلمية التي تشرح وتوضح موضوع معين، حيث يجب أن تتناسب هذه المادة مع مستوى المتدربين.

- اختيار وسيلة وطريقة التدريب: ويقصد بها الوسيط الذي يستخدمه المدرب في عرض الموضوع التدريبي أي المعدات والمستلزمات التي تساهم في نقل وتوصيل المفاهيم والمعلومات.

¹ عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2020، ص 58.

² كاهنة مصاديد، كاهنة خابر، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2018/2019، ص 45-46.

- مدة البرنامج التدريبي: تختلف المدة الزمنية من برنامج إلى آخر وهذا طبقا لاعتبارات متعددة منها طبيعة ونوعية المشاكل التي يعالجها البرنامج والأساليب التدريبية المستخدمة.

3- التطوير: في هذه المرحلة يتم تحضير وبناء المواد التدريبية، ويتم كتابة هذه المواد للمدرب أو المتدربين أو شراؤها، يمكن أن تشمل هذه المواد خطط الدروس أو النشرات أو أسطرة فيديو أو أدوات التدريب أو مواد أخرى، كما تتم في هذه المرحلة كتابة أسئلة الاختبارات ويتم تجميع الأسئلة في اختبارات المتدربين حسب الضرورة.¹

4- التنفيذ: في هذه المرحلة يقوم المدرب بالتدريب وفق أحد الأساليب التي تم اختيارها لنقل المادة التدريبية التي تم تطويرها باتجاه المتدربين، حيث أن المواد المكتوبة في مرحلة التطوير تستخدم لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في مرحلة التصميم.²

5- التقييم: عادة ما يكون التقييم في النهاية، لكن التقييم يكون أثناء عملية التدريب كاملة، أول ما يتبادر في الزمن بعد أن ينتهي تنفيذ أي برنامج تدريبي معين هو السؤال عن النتائج التي يحققها هذا البرنامج مدى بلوغه للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التدريبية وهذا ينعكس في تغيير سلوك الأمل نحو الأحسن وزيادة إنتاجية وتحسين صورة ونوعية المنتجات، فالتقييم يعتمد على المقابلة، الملاحظة، الاستقصاء والاختيار.³

الفرع الثاني: نظام التمكين كمدخل إداري

أولاً: تعريف التمكين الإداري

- يقصد به منح الافراد الحرية في مجال عملهم وزيادة صلاحياتهم لتطوير أدائهم، واستنهاض جهودهم وطاقتهم الكامنة بهدف تطوير أداء المؤسسة.⁴

¹ عصام حيدر، مرجع سابق، ص60.

² المرجع نفسه، ص60.

³ المرجع نفسه، ص61.

⁴ نادية عديلة، عادل بومجان، تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد7، بسكرة، الجزائر، ص176.

- هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين الى المرؤوسين وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه، ويتضمن إعطاء السلطة للمرؤوسين لاختيار سبل تنفيذ المهام.¹

- أو بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة بالمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.²

ثانياً: أهمية التمكين الإداري

تبرز أهمية التمكين الإداري فيما يلي:³

- يعمل التمكين على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين .
- يعد التمكين الإداري عامل مهم وأساسي لتنمية عامل الابداع داخل المؤسسة.
- يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المؤسسات للاتجاه المستقل أكثر منافسة، ويجعل من المؤسسات أكثر مرونة لتلبية طلبات الزبائن.
- زيادة معدلات الإنتاجية مما يولد شعور الأفراد بالفخر والرضا عن الوظيفة.
- يعمل التمكين أيضا على نشر قيم العمل الجماعي وروح الفريق.
- يمكن المرؤوسين من تأهيلهم الى مناصب أعلى في مساهمهم الوظيفي.
- يدعم التمكين علاقة المديرين بمرؤوسهم تخلق مناخ من الثقة.

¹ سمير محمد سالم الطراونة، دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد168، الجزء الأول، 2016، ص835.

² وهيبه بن شعبان، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص21.

³ سلمى نعمي، أمال بن سليمان، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوغريج، 2019/2020، ص5.

ثالثاً: خطوات التمكين الإداري

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

في هذه الخطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، مثلاً: هل السبب تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبئ العمل عن المدير، ويجب شرح ذلك للمرؤوسين للحد من الغموض.¹

الخطوة الثانية: التغيير من سلوك المديرين

نرى أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات في عملهم، حيث نجدهم لا يرغبون في التخلي أو التنازل عن منصب عملهم، وبالتالي يعتبر التغيير هنا خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين مما يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين.²

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات والسلطات التي يتخلى عنها المديرين للمرؤوسين يعد خطوة أساسية نحو نجاح التمكين، وهنا يجب أن تكون الرؤية واضحة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية أو التشغيلية اليومية، والقرارات الاستراتيجية الثانوية.³

الخطوة الرابعة: اختيار الأفراد المناسبين

في هذه الخطوة يقوم المديرين باختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم دون غيرهم للتمكين الوظيفي مثل: الخبرة والمعرفة في مجال العمل ومهارات التفاوض مع الزملاء.⁴ كما توجد خطوات أخرى نشير إليها فقط وهي: توفير التدريب والتوجيه، الاتصال والتواصل الفعال، المشاركة بمعلومات، تكوين فرق عمل، التمكين، تقويم النتائج.

¹ وهيبة بن شعبان، مرجع سابق، ص 30.

² المرجع نفسه، ص 31.

³ سلمى نعمي، أمال بن سليمان، مرجع سابق، ص 9.

⁴ المرجع نفسه، ص 9.

رابعاً: أساليب التمكين الإداري

أورد دافيس DAVIS أن هناك عشر طرق اقترحها لتمكين الموظفين، وهي:¹

- 1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يجب أن تكون هذه المسؤوليات واضحة ومحددة.
- 2- التمكين من خلال الصلاحيات: يقوم الموظفون هنا بإبداء حماس أكبر في العمل من أجل الزيادة في الصلاحيات لديهم في العمل.
- 3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: هنا تقول الإدارة بوضع عدة معايير تحفز فيها الموظفين وتمكينهم من الوصول الأقصى إمكانياتهم وقدراتهم.
- 4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: حيث يعتبر التدريب أهم عنصر يساهم في تطوير العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الاعمال الموكلة له.
- 5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
- 6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تتمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف وتعزيزها أو إصلاحها.
- 7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يجب على المدير تقدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وانجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.
- 8- التمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير والاهتمام، فالاحترام أيضاً يزيد من اهتمام الموظف بعمله وبالتالي إنجاز عملية التمكين.
- 9- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.

¹حسن أحمد الطعاني، عمر السلطان السويدي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظ الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1، 2013، ص308.

10- التمكين من خلال السماح بالفشل: الفشل مقدمة للنجاح في كثير من الأحيان، حيث نجد أن النجاح يسبق الفشل ولذلك يجب السماح للموظف بالمجازفة والمخاطرة قد يقوده إلى التميز.

وفي ختام الفصل يمكن القول، أن صناعة السياحة كبديل استراتيجي لاستغلال مواردها السياحية بشكل يضمن استمراريتها أصبح ضروريا لما لها من دور أساسي في التنمية الاقتصادية، ومن أجل تمكين السائح من التعرف على أماكن الجذب والمناطق السياحية لا بد من الإعتماد على استراتيجيات ترويج سياحية مبنية على برامج تكوين وتأهيل المورد البشري مما يساعد على تلبية حاجياته وترقية السياحة كذلك خلق تنمية سياحية مستدامة عن طريق أساليب وطرق تساعد في تنمية الموارد البشرية وتمكينها لتحقيق أهداف المؤسسة وخلق التنافسية بين المنظمات.

الفصل الثالث

تتمية الموارد البشرية في المركب المعدني

حمام الشلالة "دراسة ميدانية"

بعد تطرقنا إلى مختلف محاور الدراسة النظرية، من دراسة عامة حول الموارد البشرية وتنميتها في القطاع السياحي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي لحالة المركب السياحي-حمام الشلالة- بتبيان مكانة المورد البشري في المؤسسة حيث سنقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة: تحليل النتائج العامة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مدينة قالمة من الولايات الجزائرية السياحية نظرا لما تتوفر به من حمامات وأماكن طبيعية ومعالم أثرية ومن أهم الحمامات الحموية هو مركب حمام الشلالة، وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى تقديم عام للمركب والمطلب الثاني التعرف على الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة

المركب المعدني حمام الشلالة صرح سياحي وصحي يتبوأ بمكانة مرموقة لدى السائحين، نظرا لما يزخر بشلالات ساخنة ومناظر طبيعية تجذب المستقطين بتلك المنطقة.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة، تاريخها، خصوصيتها، طبيعة نشاطها

* يقع المركب على مستوى بلدية حمام دباغ والتي تبعد بـ 20 كلم عن ولاية قالمة، وعلى ارتفاع 320 م عن سطح البحر كما أن المركب يقع وسط مساحات شاسعة من الأراضي الفلاحية، في مناخ هادئ وجاف في درجة حرارة 32° صيفا وأكبر من 10° شتاء، وهذا ما جعل منه صحي خاصة لمرضى الحساسية وأمراض المزمنة الأخرى.

* أنشأ المركب السياحي حمام الشلالة سنة 1976م، وقد افتتح في جويلية 1976م، حيث استغرقت مدة انجازه 8 سنوات من 1969 إلى 1976م، من طرف مهندسين معماريين فرنسيين ويتميز المركب ببناء عصري، وهو عبارة عن مجموعة مشكلة من فندق مكون من 61 غرفة في 9 شقق، 112 ملحق (بناغل)، بالإضافة إلى الجناح المعدني أو الجناح الصحي.

* ويصنف المركب بثلاث (03) نجوم و ذلك نظرا للخدمات المقدمة فيه، بحكم وقوعه في منطقة حمام دباغ التي تعد من المناطق السياحية في الجزائر الأكثر جذبا للسياح و التدفق السياحي خاصة في فصل الربيع مما يجعل المركب يعرف انتعاشا كبيرا منذ نشأته.

* يعتبر المركب السياحي بحمام الشلالة من الأماكن الهامة والمميزة على المستوى الوطني، والأكثر جاذبية للسائح، لتواجده بمنطقة بها مناظر طبيعية جذابة، ونبابع معدنية هامة، بالإضافة إلي

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية في المركب المعدني حمام الشلالة "دراسة ميدانية"

الخدمات التي يقدمها من إيواء وإطعام وعلاج، وبعض الخدمات التكميلية والتسهيلات الأخرى وكذلك الاستقبال اللائق للزلاء، فأثناء تواجدهم بالمركب من خلال الدور الذي يقوم به قسم الإشراف الداخلي من نظافة وترتيب في المناطق الخاصة والمناطق العامة، والسهر على سلامة الزبائن وحمايتهم وتحسيسهم بالجو العائلي، وهذا من خلال تعاونه مع مختلف الأقسام الموجودة به والتي تتعامل مع بعضها البعض لإعطاء الصورة الحقيقية لسكان المنطقة ولسمعة المركب ورسم البهجة على وجوه الزبائن، كذلك محاولة منهم جذب أكبر عدد من السواح والزبائن.

* ومن أبرز الخدمات المقدمة في المركب المعدني:

أولاً: الإيواء

هي أكثر الخدمات أهمية ومن أهم انشغالات النزيل، كما أنها الخدمة التي تحوز حصة الأسد من عائدات المركب، ويتكون قسم الإيواء من جزئين هما: 61 غرف و112 ملاحق وهي مجهزة كما يلي: حمام خاص، تلفزيون، هاتف داخلي، مكيف هوائي، أريكة، شرفة مزودة بطاولة شرب الشاي، سجادة، خزانة للثياب، ثلاجة صغيرة، سرير مريح.

ويعتبر قسم الإيواء من أساسيات المركب، إذ يتكون من:

1-الاستقبال: هو واجهة قسم الإيواء وأول من يستقبل النزيل بالإضافة لكونه حلقة وصل بين النزيل والأقسام الأخرى بالمركب،

2-الإطعام:

أ-المطعم: يتوفر المركب على مطعم ذواق يتمركز في الطابق الأول للمركب له ديكور جذاب وعصري، يقدم أطباق تقليدية وعصرية منها وجبات دولية، يستوعب المطعم أكبر من 280 شخص يستقبل الزبائن في منتصف النهار بالنسبة للغذاء، والسابعة مساءً بالنسبة للعشاء.

ب-طريقة التعامل: نفس طريقة التعامل بالنسبة لجميع الزبائن أي عدم التمييز بينهم.

ج-النادل: هو المسؤول على تدوين الطلبات للزبائن لأخذها إلى المطبخ وتوفيرها حسب رغباتهم وأذواقهم، ويعمل على إحضار الطلبات إلى الطاولة، ومعرفة إذا كان ذلك كل ما يريده الزبون.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية في المركب المعدني حمام الشلالة "دراسة ميدانية"

د-الكافيتريا: تتواجد في الطابق الأول: توجد بها طاولات وأرائك وتلفزيون يستعملها النزيل للترفيه عن نفسه ولتغيير جو الغرف، يوجد بها في الغالب جهاز موسيقي، وذلك لإضفاء جو الفرحة والقبول لدى النزيل.

هـ- مقهى: توجد في الطابق الأول، تتوفر على أنواع من المشروبات منها القهوة والشاي، العصير بأنواعه الحليب، وكذا أنواع من الحلويات المختلفة.

و- بقالة: يوجد في الطابق الأرضي خارج الفندق، يوفر جميع مستلزمات النزيل ومتطلباته وبأسعار خاصة.

وهناك سياسة متبعة لاستقبال الزبون في المطعم حيث يعمل مسؤول الإطعام على استقبال الزبون وتقديمه للجلوس في الطاولة المحجوزة مسبقا، ثم يأتي مسؤول الصف حيث يتسلم طلبات الزبون ويسجلها في قسيمة نموذجية، ويستخلص منها نسخ للنادل وواحدة على المائدة، ونفس الشيء بالنسبة للمشروبات، ثم تحمل المأكولات الجاهزة لتقديمها إلى الزبون مع التمني له بالشهية الطيبة.

ثانيا: الخدمات الصحية

وهي من أبرز الخدمات المقدمة، وذلك راجع إلى المياه الصحية 100% لتمتعها الطبيعي بكربونات الصودا، وما يجعلها أكبر أهمية أن أغلب الوافدين جاؤوا من أجل العلاج الخاص مرضى الجلد، الأذن، الأنف، الحنجرة، المفاصل، الأعصاب، أمراض النساء وأمراض أخرى. ويتكون قسم الخدمات الصحية الذي يتواجد في الطابق الأول من: 35 غرفة استحمام، مرفقا للعلاج بالمياه المعدنية، قاعة للعيادة، قاعة للتدليك، قاعة للتدليك الوظيفي(عن طريق الآلات)، قاعة للعلاج بالأشعة الحمراء والبنفسجية، قاعة للعلاج عن طريق الشحنات الكهربائية، كذلك يشرف على المصلحة طبيبا يرفقه 15 ممرضا وأخصائيين (أخصائي تدليك، وأخصائي تدليك وظيفي).

ثالثا: الخدمات التكميلية

أ- البياضات والمفروشات: وظيفتها الإشراف على المفروشات والبياضات والأغطية اللازمة ، وتقديمها إلى قسم الغسيل والكي، ويتبع هذا القسم ملحق لإصلاح وتفصيل البياضات الجديدة.

ب- الغسيل والكي والتنظيف الجاف: تختص بغسيل وكي الملابس العاملين والنزلاء لجعلها نظيفة قابلة للاستعمال في أسرع وقت.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية في المركب المعدني حمام الشلالة "دراسة ميدانية"

ج- الصيانة والنجارة: تصليح وصيانة موجودات المركب من كهرباء وأثاث وسباكة وتوجد هذه الورشات في الطابق تحت الأرض.

د- خدمة فطور الصباح: تقدم هذه الخدمة حسب رغبات النزلاء سواء في مقهى في الطابق الأول أو داخل الغرف عن طريق خادم الطوابق.

هـ- كافيتريا: في الطابق الأول تستقبل النزلاء من الساعة الخامسة إلى العاشرة مساء.

و- صناديق التأمين: توجد بمصلحة الاستقبال صناديق مغلقة لتأمين الأشياء الثمينة للنزلاء في أي وقت وخاصة الأجانب منهم لتجنيبهم عناء الذهاب إلى البنوك.

ز- قاعة المحاضرات والاجتماعات: تستوعب 280 شخص، تقوم بتنظيم مختلف الندوات والمحاضرات سواء للمركب أو بتأجيرها للمؤسسات الأخرى.

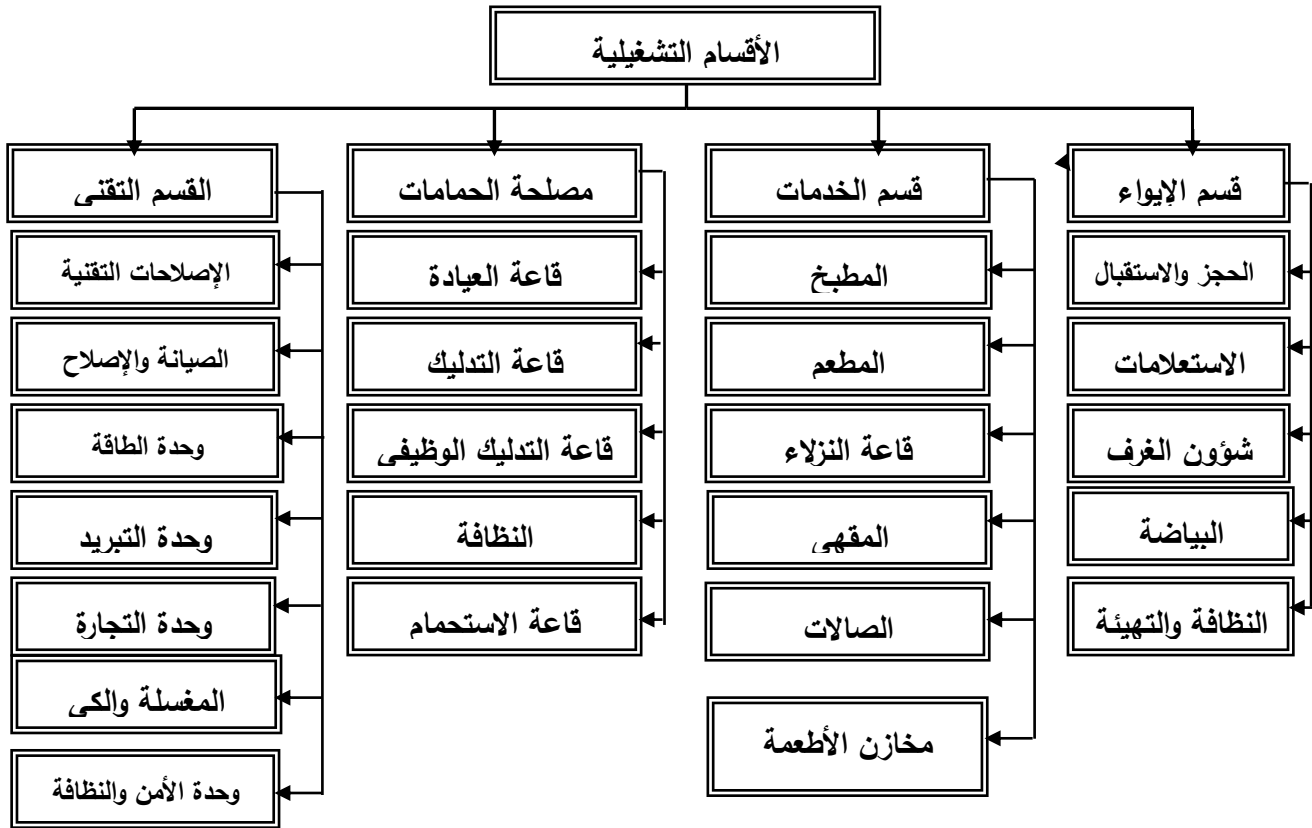
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعرف الهيكل التنظيمي أنه "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات".¹

ينقسم الهيكل التنظيمي للمركب السياحي إلى قسمين أساسيين: الأقسام التشغيلية، الأقسام الإدارية.

1- الأقسام التشغيلية: ويقصد بالأقسام التشغيلية المتعلقة بالخدمات المختلفة التي تقدم للنزلاء والمترددین على المركب وتتمثل فيما يلي: الإيواء، قسم الخدمات، مصلحة الحمامات، القسم التقني.

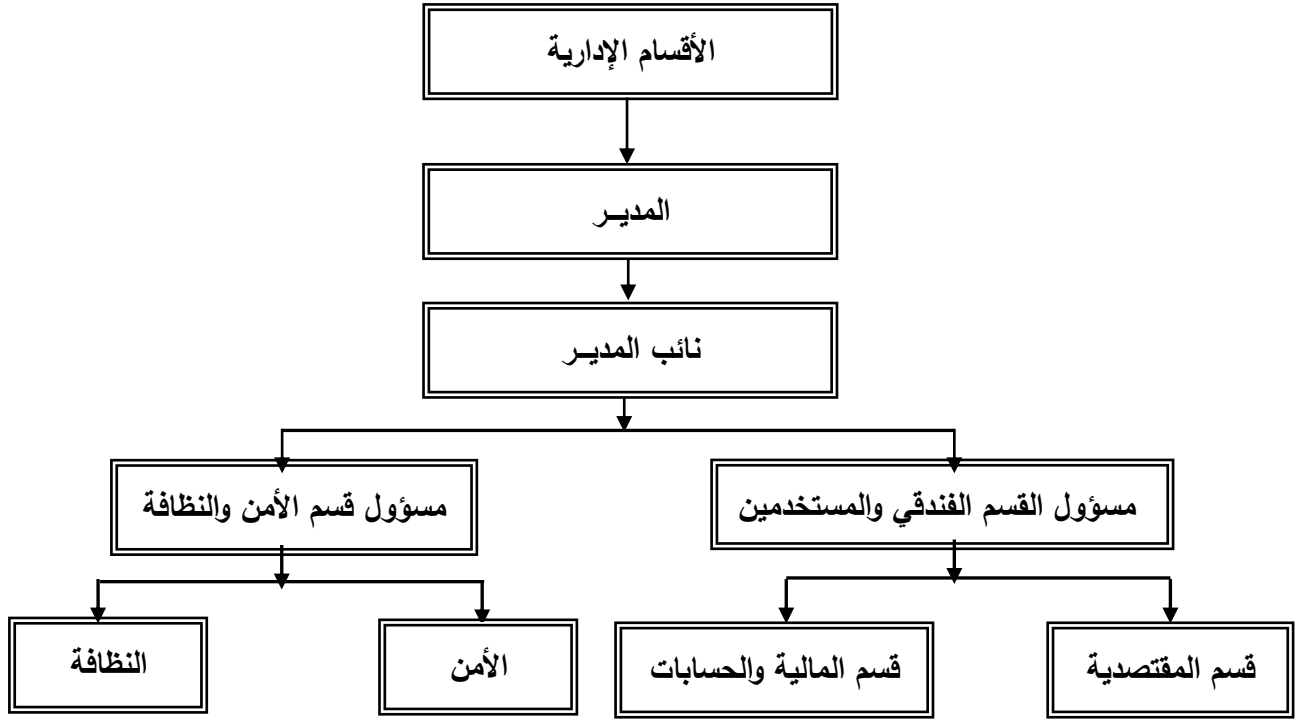
¹ علاء الدين خباية، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد5، ص92.



الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للأقسام التشغيلية للمركب السياحي

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير المركب

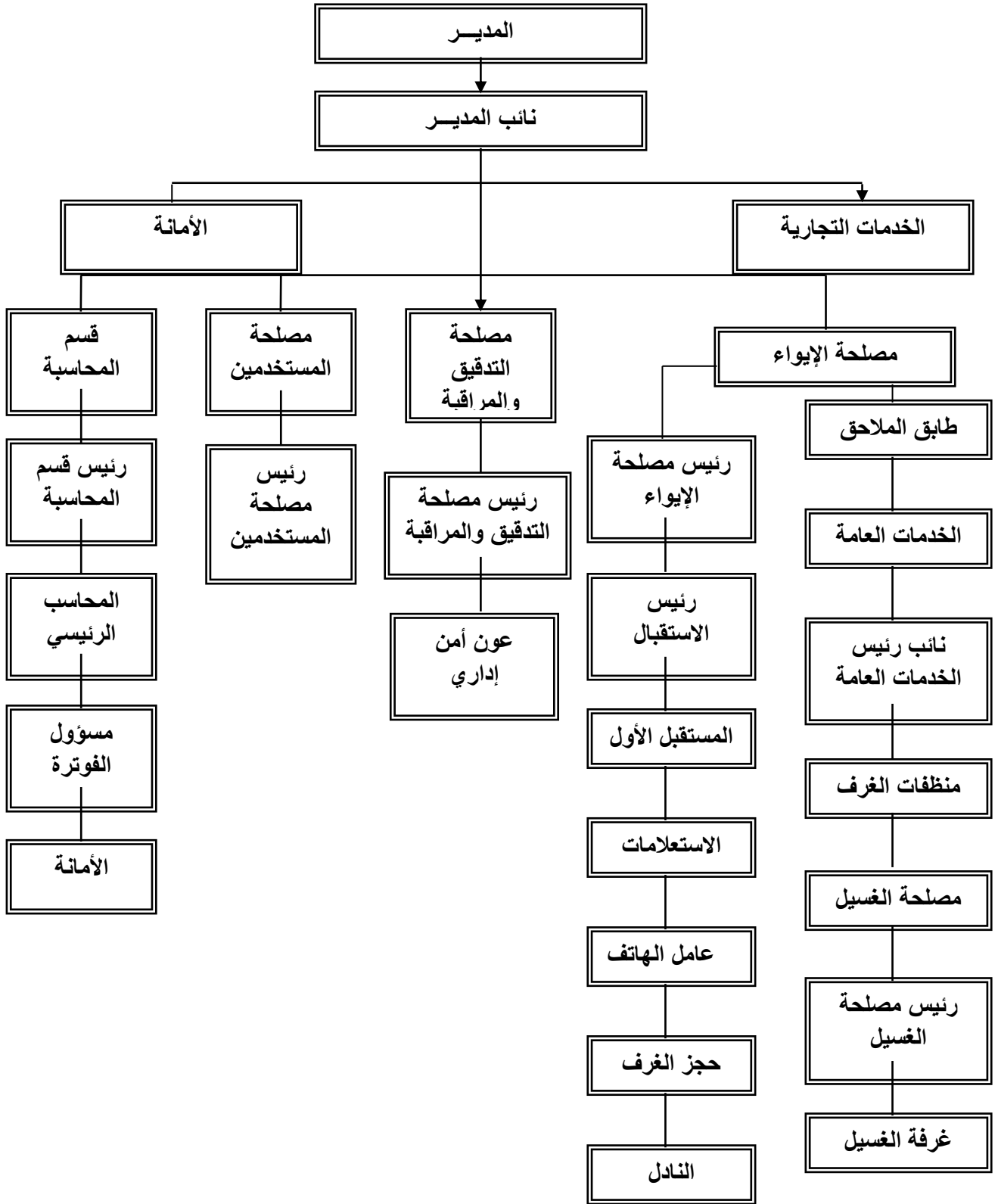
- الأقسام الإدارية: وهي الأقسام التي تختص بالمهام التسييرية والتنظيمية وهي كغيرها من الأقسام التي تقسم حسب طبيعة نشاطها إلى: مكتب المدير، مكتب نائب المدير، قسم المقتصدية، مسؤول القسم الفندقية والمستخدمين، قسم المالية والمحاسبة.



الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي للأقسام الإدارية للمركب السياحي

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مير المركب

وفيما يلي عرض شامل للهيكل التنظيمي للمركب:



الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي العام للمركب - حمام الشلالة -

المصدر: وثائق ممنوحة من مدير المركب

المطلب الثاني: خصوصية الموارد البشرية بالمؤسسة

كون المركب المعدني هو مؤسسة سياحية بالدرجة الأولى فهو يهدف إلى التعريف بنوعية الخدمات التي يقدمها.

الفرع الأول: مصلحة الموارد البشرية بالمركب

يمكن تعريف مصلحة الموارد البشرية انطلاقاً من الدور الذي تقوم به وهو كالاتي:

أ- من جانب تسيير المستخدمين:

تتمثل المهام التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية في:

- متابعة حياة العاملين التوظيفية او الفردية (العائلية) مثل متزوج، أعزب، عدد افراد العائلة... الخ

- القيام بإجراءات ترسيم الموظفين.

- القيام بإجراءات التقدم في الدرجات والترقية الى مناصب أعلى.

- تنقيط الموظفين أو تقييم أداهم وذلك يكون بصفة شهرية.

- مراقبة الحضور ويكون بشكل يومي او شهري.

ب- من الجانب المالي:

حيث تقوم هذه المصلحة بعدة أدوار في الجانب المالي نذكر منها:

- تسديد الأجور وتكون بشكل شهري.

- تقديم المنح المالية والتي تسمى بالسلفية مع دراسة الوضعية.

- متابعة الجانب الاجتماعي للموظفين وانخراطهم في صندوق الضمان الاجتماعي مع توفير

الحماية اللازمة لكل موظف مثل المنح العائلية... الخ

- متابعة القضايا الجزائية إذا اقتضى الأمر من خلال لجنة تقيس العمل في كل أسبوع.

- مراقبة ومتابعة تنفيذ الميزانية المتعلقة بتعداد الموظفين واحصائهم.

- مراقبة الموظفين التابعين لمكاتب التشغيل.

- متابعة المتربصين.

ج- من جانب الموارد البشرية

حيث تختلف عن تسيير المستخدمين لكونها ليس من هدفها الأول تسيير الأفراد أو الموظفين

إنما يقصد به الحصول على أحسن تناسب ممكن يبين حاجيات تنظيم الموارد البشرية.

ونعني بالحاجيات هي المواقع أو أماكن العمل التي ينبغي شغلها حتى تحقق المؤسسة أو الإدارة المعنية المهام المنطوق بها، وهذا يؤدي إلى دراسة وتجنب مختلف مناصب العمل أو الوظائف الضرورية لحسن تسيير تلك المؤسسة (أي كل عمل له كفاءة خاصة أو الشخص المناسب في المكان المناسب ويمكن حتى خلق منصب عمل جديد إذا تطلب الأمر ذلك).

ومن خلال ما قدمناه حول مهام مصلحة الموارد البشرية نستنتج أن هذه المصلحة لها دور تنظيمي في إطار الإدارة أو المؤسسة ككل، حيث تأسس علاقة مباشرة بين الفرد والأعمال الموكلة إليه في منصبه.

ومن أجل تحقيق هذا الغرض يجب تحليل الأنشطة والمهام الخاصة بكل وظيفة، وكذلك وضع ملف خاص بكل موظف ومتابعة مساره المهني منذ عملية توظيفه في أول منصب مرورا بكل تغيير في وضعيته الإدارية حتى إحالته على التقاعد أو انتهاء مهامه لسبب آخر. كما تهدف هذه المصلحة إلى توفير فرص التوافق والانسجام وروح التعاون بين المنظمة والعاملين بها والعمل على إدارة الصراعات التنظيمية والشخصية والمشاكل التي تظهر في محيط العمل، وتحليل الشعور بعدم الرضى وزيادة الشعور بالرضى سواء عن الضيفة المشغورة أو المؤسسة ككل. كذلك التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة اتجاه العاملين أو الموظفين بها، كذلك المحافظة على علاقات عمل طيبة ومستمرة بين المؤسسة وعاملها ورفع معنويات الأفراد ومن ثم زيادة انتاجياتهم وضمنان ولائهم للمؤسسة.

كذلك يضمن هذا القسم أو المصلحة إجراءات السلامة التي من شأنها الحفاظ على سلامة وأمان الموظفين، وتحسين وتطوير بيئة العمل سواء ماديا أو اجتماعيا أو صحيا.

الفرع الثاني: حجم العمالة وتركيبها

يشرف على تسيير المركب فندق مرمورة(قالمة)، إضافة الى فندق سييوس الدولي(عنابة)، وفندق الشرق (وسط مدينة عنابة)، وفندق المنتزه سريدي(عنابة) مؤسسة التسيير السياحي بعنابة. يحتوي المركب على 217 عامل جميع الأجناس وجميع التخصصات منهم 59 نساء و 158 رجال، أعمارهم تتراوح 26 سنة فما فوق ولا يصل إلى سن التقاعد 62 سنة، فكل مصلحة أو منصب يتم اختيار العمال فيها حسب مستوى تعليمي معين، حيث في الإدارة يتم اختيارهم على أساس الشهادة، أما الباقي كعامل النظافة مثلا لديها شهادة كفاءة، كذلك النادل والطباخ لديهم شهادة كفاءة.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية في المركب المعدني حمام الشلالة "دراسة ميدانية"

المركب المعدني حمام الشلال يقوم بدورات تكوينية داخلية أي داخل المركب وخارجية تكون في مراكز خاصة حيث في كلتا الحالتين تمنح شهادات معترف بها.

يتواجد على مستوى المركب أربعة أطباء يتمثلون في:

1- طبيب رئيسي: هو المدير العام للمركب والمسؤول عليه، ويقوم بالتنسيق بين الأطباء والمرضى ويهتم بجميع انشغالاتهم.

2- طبيب مختص بالمداداة بالمياه المعدنية ومياه البحر: يحدد الأسلوب الأمثل للعلاج ومدة العلاج ونوعية المياه المناسبة للعلاج ومدى تأثيرها على جسم المريض.

3- طبيب مختص بالتأهيل الحركي والوظيفي: يهتم بتشخيص الاضطرابات الحركية والوظيفية ومعالجتها باستعادة القدرة الوظيفية للجزء المصاب، ومساعدة المرضى لبلوغ أقصى كفاءة جسمية في حدود قدراتهم المرضية، ومعالجة الآلام الناتجة عن بعض الأمراض، وحماية المصابين بالأمراض المزمنة من تأثير أمراضهم على الجهاز الحركي.

4- طبيب أخصائي تغذية: ويطلق عليه أيضا خبير في الغذاء والتغذية، يقدم نصائح للمرضى حول كيفية الحفاظ على نظام غذائي صحي متكامل، كما يقوم بتحديد برامج التغذية العلاجية التي تتناسب مع كل حالة حسب الفئة العمرية والوزن لتجنب حدوث مضاعفات والوقاية من بعض الأمراض والحد من أعراضها الجانبية.

كما يوجد أيضا بالمركب:

1- سكرتيرة الاستقبال: تستقبل المرضى، تسجيل كافة المعلومات الخاصة بالمرضى في دفاتر خاصة كما تقوم بقياس ضغط الدم، أخذ الأوزان وإعداد ملفات خاصة بالمرضى.

2- سكرتيرة التوجيه: توجيه المريض إلى مكتب الطبيب وإرشادهم إلى أماكن علاجهم.

3- مساعدة اجتماعية: تهتم بمساعدة المرضى ورعايتهم والاهتمام بانشغالاتهم ومساعدتهم.

4- ممرضين: يوجد على مستوى قسم الخدمات الصحية بالمركب السياحي حوالي 15 ممرض، يساعدون الأطباء على أداء أعمالهم.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة: تحليل النتائج العامة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل النتائج العامة التي تم جمعها وتحصيلها في الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات واستخلاص المعلومات

مقابلة مع نائب مدير الموارد البشرية: حيث تطرقنا إلى مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في:

أسئلة خاصة بالمركب المعدني السياحي حمام الشلالة:

س1/ متى تم إنشاء المركب المعدني السياحي؟

ج1/ تم انشائه سنة 1976.

س2/ كم عدد الغرف والملاحق الموجودة بالمركب؟

ج2/ مبنى الفندق يحتوي على ثلاث طوابق (58 غرفة) و112 بناغل (16 صغيرة، 48

متوسطة، 48 كبيرة).

س3/ على ماذا يعتمد نشاط المركب؟

ج3/ يعتمد على النشاط السياحي.

س4/ ماهي أهم الخصائص والمميزات التي يتمتع بها المركب المعدني السياحي؟

ج4/ يتميز بجودة الخدمات المقدمة وموقعه الإستراتيجي، به مساحات خضراء كبيرة ويعتبر

من أقدم المركبات بالجزائر.

س6/ هل يعتبر المركب السياحي حمام الشلالة مقر جذب للسياح؟

ج6/ طبعا، فهو الوجهة السياحية العلاجية الأهم في شرق البلاد و هو مؤسسة ذات طابع

سياحي بالدرجة الأولى.

أسئلة خاصة بالشخص المقابل: (نائب مدير قسم الموارد البشرية)

س1/ الاسم: جاهمي سفيان

س2/ العمر: 39

س3/ التخصص: ليسانس مالية، شهادة تقني سامي في الموارد البشرية.

س4/ منذ متى و أنت تعمل بهذا المركب السياحي؟

ج4/ منذ 2010.

س5/ على أي أساس تم تعيينك نائب مدير؟

ج5/ على أساس الشهادة والخبرة.

س6/ كيف يتم اختياركم للموظفين للمركب السياحي؟

ج6/ - يجب أن يكون الشخص الذي قدم طلب التوظيف مسجل في مكتب التشغيل.

- على أساس الشهادة.

- على أساس الخبرة.

- طريقة اللقاء أثناء اجراء المقابلة معه.

-مرحلة التجريب من 3 الى 6 سنوات.

س7/ هل جميع الموظفين في المركب ذوي اختصاص؟

ج7/ نعم جميع الموظفين ذوي اختصاص من الحارس، عمال النظافة، الصباغ، الأطباء،

المدير....إلخ

أسئلة خاصة بالموارد البشرية في القطاع السياحي:

س1/ ما مدى أهمية الموارد البشرية؟

ج1/ من خلالها يتم التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكل عامل في مكانه المناسب.

س2/ ما هي أساليب المساعدة لزيادة فعالية التخطيط في إدارة الموارد البشرية؟

ج2/ دراسة خطط المنشأة وأهدافها

س3/ ماهي الخطوات المهمة لتنظيم إدارة الموارد البشرية؟

ج3/ تحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى، الاحتياجات البشرية التي تحتاجها المؤسسة،

وضع خطط واستراتيجيات، تنفيذ الرقابة والمتابعة.

س4/ كيف يتم تنمية العنصر البشري في قطاع السياحة؟

ج4/ من خلال تزويد العمال والموظفين بالمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة في مكان العمل

لتطوير أدائهم.

س5/ في ماذا تتمثل سلطات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية؟

ج5/ يكون مدير الموارد البشرية مسؤول عن التوظيف في المؤسسة، الإشراف على العلاقات

بين الموظفين، تنظيم وتخطيط وتوجيه الوظائف والخدمات الإدارية في المؤسسة.

نستنتج من هذه المقابلة أن للعنصر البشري أهمية كبيرة في تطوير وتنمية القطاع السياحي،

وهذا من خلال تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل فيها والبحث عن المؤهلات المناسبة

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية في المركب المعدني حمام الشلالة "دراسة ميدانية"

للموظائف لتحسين عمل المؤسسة، بالإضافة إلى توفير الأدوات والوسائل لتحسين عمل الموظفين وتقديم مجموعة من البرامج التدريبية، ودفع أجور وحوافز تساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه المورد البشري في المركب

المقصود بالتحديات والنقائص التي تواجه الموارد البشرية هي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على العنصر البشري سواء في المجال الثقافي، التكنولوجي، الاجتماعي..... الخ نذكر أهم هذه التحديات:

1- اختيار الموظفين: يعتبر اختيار الموظف المناسب لشغل الوظيفة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)، لذلك يجب على المؤسسة الاختيار والتعيين من وقت لآخر لضمان أن للمرشح القدرات والمهارات اللازمة. مثال: في المركب المعدني حمام الشلالة يتم اختيار الموظفين عن طريق التسجيل في مكتب التشغيل أولاً ثم إجراء مقابلة معه ويوظف لمدة تتراوح ما بين 3 إلى 6 سنوات (عقد)، بعدها تقرر الإدارة استمرارية الموظف أم لا؟ وهل هو مؤهل لهذا العمل أم لا؟

2- التوافق بين الإدارة والموظفين: تتحمل المؤسسة مسؤولية سد الفجوة بين مصلحة الإدارة والعمالين، لذا يجب الالتزام بمواقيت العمل والتعاون والولاء للمؤسسة، من أجل الارتقاء والتطوير الوظيفي، والعمل المشترك من أهم العوامل التي يتوقعها الموظفون من الإدارة.

3- قياس فعالية الموارد البشرية: يجب أن تكون للإدارة القدرة الكافية على قياس فعالية المورد البشري في المؤسسة وقياس نتائج إدارة المعاملات من خلال وضع المقاييس المناسبة لتحديد الفعالية (أداء المؤسسة ومعدل الدوران الوظيفي والتكلفة الإجمالية).

4- الامتثال لقوانين العمل وأمن البيانات: يساعد على بناء مكان عمل مستدام وطويل الأمد، إلا أنه لا يزال يمثل تحدياً كبيراً لا تزال تواجهه العديد من أقسام الموارد البشرية، وهذا من أجل الحفاظ على مكان عمل عادل يشعر فيه الموظف بالأمان والاحترام.

5- التحول من عصر الصناعة إلى عصر تكنولوجيا المعلومات: إن التطورات الحديثة للتكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسبات الآلية شكل قيدياً على إدارة الموارد البشرية، حيث أدت التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، كما زادت أهمية بعض الأنشطة مثل التكوين والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي، وأدى هذا التوسع التكنولوجي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين.

- 6- العائد والتعويض المادي للعاملين: غالبا ما يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، وعدم قدرة الكثيرين من المنظمات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع المستوى لهذا التضخم، مما يؤثر على مستوى الأداء في الكثير من المنظمات.
- إضافة إلى تحديات أخرى نتطرق إليها في شكل نقاط فقط:
- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل.
 - التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي.
 - التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
 - التحول من الموارد البشرية إلى شركاء في النشاط.....الخ.

المطلب الثالث: مقترحات عامة حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

من أجل تطوير وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة لا بد من وضع مقترحات عامة تساعد في جعل الموارد البشرية مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل. نذكر منها:

- تطوير الموظفين عن طريق الدورات التدريبية.
- التحفيز ماديا ومعنويا.
- اختيار الوظيفة المناسبة لكل موظف للحصول على أفضل إنتاجية.
- المعاملة بالإنصاف.
- البحث عن الموظف المتألق والبارز في أداء عمله وتقديمه لزملائه وشكره على هذا الأداء بشكل ممتاز وذلك لتحفيز الموظفين وغرس روح المنافسة بينهم.
- وضع أهداف لإدارة الموارد البشرية لفترة زمنية محددة.
- اختيار أفضل الكفاءات.
- اختيار الدورات الملائمة التي تتناسب مع كل شخص والتي منها تعالج نقاط الضعف ومنها تساعد على تدعيم نقاط القوة.
- تطبيق السياسات والإجراءات المعمول بها داخل الشركة على أن تكون معلنة لدى الجميع.
- توفير بيئة عمل مناسبة تتناسب مع العاملين بالإدارة.

الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية في المركب المعدني حمام الشلالة "دراسة ميدانية"

- إيجاد حلقة وصل بين الموارد البشرية وباقي الأقسام عن طريق عقد الاجتماعات الأسبوعية أو الشهرية.

- توظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة الموارد البشرية على سبيل المثال: عمل واجهة الكترونية للمنظمة بحيث يستطيع الموظف تقديم الطلب من خلاله مثل: الاجازات، خطاب تعريف، وغيرها من الخدمات....

وكخلاصة تضمن هذا الفصل الذي تضمن الدراسة الميدانية التي أجريناها في المركب المعدني بحمام الشلالة حول تنمية الموارد البشرية تطرقنا إلى مبحثين، حيث قمنا بتقسيم المبحث الأول إلى مطلبين تناولنا في الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة (النشأة، الهيكل التنظيمي) و الثاني فتناولنا فيه الموارد البشرية بالمؤسسة (خصوصياتها، حجمها و تركيبها) أما المبحث الثاني: فقمنا فيه بتحليل النتائج العامة التي تم جمعها و تحصيلها من هذه الدراسة حيث قمنا أولاً بالتحليل و استخلاص المعلومات ثم قمنا بتحديد التحديات و النقائص التي تواجه الموارد البشرية (بمعنى المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على العنصر البشري في مختلف المجالات)، وفي الأخير قدمنا مقترحات عامة حول تنمية و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

الختامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية ضرورية لكافة أنواع المنظمات بما فيها المنظمات العاملة بالقطاع السياحي فلا يمكن لأي مؤسسة مهما بلغ فيها التقدم والتطور أن تقوم بدون موظفين، لذا فالعنصر البشري يعد العمود الفقري الذي يساهم في رفع التحدي بين المؤسسات السياحية بشكل خاص ولتنمية قطاع السياحة بشكل عام وذلك بتدريب وتكوين اليد العاملة وتأهيلها في كافة التخصصات السياحية كذلك وضع استراتيجيات ملائمة تضمن نجاح وتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها. حيث أصبحت السياحة أحد أهم القطاعات التي تعول عليها الدول في تنمية اقتصادها وتنويعه، ونشاطا ذو أهمية كبيرة وقوة بالغة التأثير على العالم بأسره نتيجة لما حققه من نتائج معتبرة مقارنة مع القطاعات الأخرى فقد غدت منهجا وأسلوبا تقوم عليه العديد من المؤسسات السياحية وأصبحت صناعة لها أبعادها ومنتجاتها في مساهمة اقتصاد البلاد ومجالا كبيرا لتشغيل اليد العاملة وبالتالي زيادة في الدخل الوطني ومصدرا للعملة الصعبة.

وفيما يخص تأثير الموارد البشرية على الاقتصاد السياحي فإنه لا بد من وجود قوى بشرية مدربة تسهر على تطوير قطاع سياحي ناجح واقتصاد سياحي مستمر، كذلك تفعيل دور العنصر البشري في صنع القرار وتسهيل وصوله وخلق ثقافة مؤسسية تعزز دوره في السياحة وذلك لرؤية جيل جديد يقودون هذا القطاع نحو مستقبل مزدهر ومستدام.

أخيرا نأمل أن يتحول المركب إلى قبلة حقيقية للسياح وتكون له مكانة مرموقة محليا ودوليا تنافس السياحة الجهوية والعالمية، ويكون له مساهمة فعلية في التنمية الاقتصادية ولن يكتب له النجاح إلا بتضافر جهود الجميع و الرغبة الفعلية في تطويره وتطوير القطاع السياحي بشكل عام والصرامة في تنفيذ المشاريع المسطرة لتنمية القطاع السياحي.

النتائج المتوصل إليها

1- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد والأكثر تأثيرا في الإنتاجية.

2- أن الموارد البشرية تعد أهم ركيزة يقوم عليها القطاع السياحي وتحقق استدامته.

3- مساهمة القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني بتنمية المورد البشري وخلق فرص عمل.

4- وضع استراتيجيات لتصميم البرامج التي تهدف إلى سد الثغرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

5- إن مهارات الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم، التدريب، التكوين والتوظيف الذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين أدائها فتتحسن إنتاجيتها.

6- غياب استعمال الطرق العلمية المتقدمة ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.

وإذا جاز لنا تقديم توصيات عامة حول تطوير وتنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي فستكون على النحو التالي:

1- دعم مناطق الجذب السياحي عموماً والمنتجات السياحية البيئية على الخصوص من أجل الحفاظ على الطابع البيئي والثقافي.

2- توفير تدريبية وتعليمية حول مختلف جوانب السياحة وهذا لفائدة الموظفين.

3- توجيه وسائل الإعلام والإشهار لخدمة القطاع السياحي وتوسيع نطاقه من خلال ملتقيات، منتديات، كتب، أنترنت...

4- تحسين الرضا الوظيفي الذي يؤثر على الولاء الوظيفي.

5- تبني القطاع الخاص لمنظومة تقييم وإدارة الموارد البشرية لتعزيز مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف التنمية.

6- تهيئة الموارد البشرية تأهيلاً وتدريباً شاملاً ومدرّساً لتحقيق مواكبتها للمستجدات العملية.

7- توعية الشركات والمنشآت بأهمية إدارة الموارد البشرية من خلال تدريب مديري إدارة الموارد البشرية.

8- إتباع تكنولوجيات جديدة لتسهيل عملية التواصل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. حمداوي وسيلة، "ادارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2014.
2. محمود كامل، السياحة الحديثة علما وتطبيقا، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، سنة 1975
3. زيد منير عبوي، فن إدارة الفنادق والنشاط السياحي، الطبعة الاولى، دار كنوز المصرفة للنشر والتوزيع، سنة 2007
4. طاهر محمود الكلالده، تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2008.
5. عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2020
6. مراد ناهي، التوظيف واختباراته، الطبعة الأولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2011.
- فرحان بربخ، تقنيات التعليم عن بعد، مكتب التعليم الأهلي بمكة المكرمة، مدارس الفرسان المكية الأهلية، الإدارة العامة، 2020
7. دون مؤلف، التعلم عن بعد البنية التكنولوجية المتقدمة الواقع والتحديات، غرفة أبوظبي 2020.

ثانياً: الاطروحات والمذكرات

1. إيمان بوغال، واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم نفس، تخصص العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012/2011.
2. بشير عبد الواحد، أثر التعليم عن بعد على مستوى تحصيل الطلبة الجامعيين في ظل جائحة كورونا- دراسة ميدانية لعينة من الطلبة بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة أحمد دراية أدرار-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التربوية، أدرار، 2021/2020
3. حدي بالعروسي، محمد الكبير عبايدي، أثر التدريب والتأهيل في القطاع السياحي على رفع كفاءة التسويق السياحي -دراسة ميدانية في فندق لوس- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تسويق فندقي، قسم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018/2017
4. حميدة بوعموشة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد دولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011

5. خالد قاشي، رنده سعدي، التدريب السياحي كوسيلة لتنمية كفاءة الموارد البشرية في القطاع السياحي، مشروع تكامل للملكة العربية السعودية - نموذجاً- مقال اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الثالث: أوت 2014.
6. خديجة يحيوي، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية- دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016-2017.
7. خيرة قوبع، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مستغانم، 2010-2011.
8. زيد بوفلفل، التعليم عن بعد تحت ظل جائحة كوفيد 19 في الجزائر- دراسة حالة منصة "موودل" لجامعة 8 ماي 1945 قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، 2021/2020. سعاد بوراشيد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة جيجل، 2003.
9. سمية قيرع، إيمان حمراوي، أهمية التعليم الإلكتروني في تعلم العربية المرحلة الثانوية السنة الثالثة نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص لسانيات تطبيقية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019. سميرة عميش، دور استراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة خلال الفترة 1995-2015، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2015/2014.
10. سلمى نعمي، أمال بن سليمان، أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريرج، 2020/2019.
11. سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية-دراسة حالة- مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009.
12. شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة- مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتسيير الرياضي

- تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2015-2016.
13. صليحة بوكراع، استراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية-دراسة حالة بلدية أولاد دراج- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة وحكامه محلية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، 2013-2014.
14. طارق نويوة، طرق وأساليب التوظيف في قطاع التوظيف العمومي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
15. عائشة شرفاوي، السياحة الجزائرية بين متطلبات الاقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2015.
16. عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
17. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006.
18. غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013.
19. فتيحة قرارية، الصناعة السياحية في الدول المغاربية- دراسة حالة في الجزائر، تونس والمغرب- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2019.
20. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016-2017.
- ليلي بلمهدي، آليات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي-دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014/2015.

21. كاهنة مصاديد، كاهنة خابر، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2019/2018.

22. كنزة مغريش، صفية بو الجروح، دور المورد البشري في تحقيق التنمية السياحية- دراسة حالة وكالة العربي للسياحة والأسفار- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير سياحي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2015-2014.

23. نسيمة جميل، السياحة الثقافية وتثمين التراث من خلال البرامج التلفزيونية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010/2009. نسبية سماعيلي، دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص استراتيجيية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013

24. نور الإيمان بلمرابط، مایسة بوالشعر، دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت السياحية- دراسة حالة عينة من فنادق الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2014/2013. نوفيل حركات، استراتيجية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية- استقالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسي، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2021/2020

25. وهيبة بن شعبان، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.

26. وهيبة سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2011.

ثالثا: الملتقيات

1. منصور بن زاهي، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، 2004.

قائمة المراجع

2. دون مؤلف، ملتقى دولي حول التعليم عن بعد بين النظرية والتطبيق التجربة الجزائرية نموذجاً، جامعة مولود معمري تيزي، الجزء الأول، في 15، 16، 17 نوفمبر 2016، الجزائر، 2017

رابعاً: الدوريات

1. آسية لعساس، راضية لسود، نجية مقدم، تنمية القطاع السياحي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 17، العدد 03، سبتمبر 2020.
2. حسن أحمد الطعاني، عمر السلطان السويحي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظ الدمام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 1،
3. سليمة عبد السلام، عمر بوسكرة، معوقات تطور القطاع السياحي في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنساني، ولاية جيجل نموذجاً، المجلد 11، العدد 02، سنة 2021.
4. سمية أحمد ميلي، أهمية التخطيط السياحي في تطوير القطاع السياحي - دراسة حالة الجزائر - مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04، العدد 02، سبتمبر 2020
5. سمير محمد سالم الطراونة، دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، الجزء الأول، 2016
علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 5.
6. نادية عديلة، عادل بومجان، تكامل التمكين الإداري وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل - مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، بسكرة، الجزائر.
7. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف - الجزائر - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع، 2013.

خامساً: مواقع الويب

1. دون مؤلف، تنمية الموارد البشرية، على الرابط: <https://elma3had.com> ، تاريخ التصفح: 2022/04/15

سادساً: القوانين الرسمية

1. الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، العدد 46، الجريدة الرسمية، 2006/07/16

فهرس الاشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
66	الهيكل التنظيمي للاقسام التشغيلية بمركب الشلالة	01
67	الهيكل التنظيمي للاقسام الإدارية بمركب الشلالة المعدني	02
68	الهيكل التنظيمي العام لمركب الشلالة المعدني	03

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الشكر
/	الاهداء
2	خطة العمل
4	مقدمة
9	الفصل الأول: الإطار المفهومي لمتغيرات الدراسة
10	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية: مدخل مفهومي
10	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية
10	الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية وخصائصها
12	الفرع الثاني: مصادر وبيئة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: إدارة/تنمية الموارد البشرية
15	الفرع الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
20	الفرع الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: السياحة والقطاع السياحي (المفهوم والخصوصية)
22	المطلب الأول: ماهية السياحة
23	الفرع الأول: تعريف السياحة وخصائصها
25	الفرع الثاني: أهمية السياحة و أنواعها
29	المطلب الثاني: القطاع السياحي في الجزائر (تطوره وأهميته)
29	الفرع الأول: تطور القطاع السياحي في الجزائر وأهميته في الاقتصاد الوطني
32	الفرع الثاني: معيقات القطاع السياحي في الجزائر
36	الفصل الثاني: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي
37	المبحث الأول: أهمية المورد البشري في تنمية القطاع السياحي
37	المطلب الأول: خصوصية المورد البشري في القطاع السياحي
37	الفرع الأول: المهارات الواجب توافرها في المورد البشري في قطاع السياحة
39	الفرع الثاني: دور الموارد البشرية في العملية السياحية
40	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في مجال السياحة ومتطلبات تمكينه

فهرس المحتويات

40	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تنمية المورد البشري
41	الفرع الثاني: متطلبات تنمية الموارد البشرية لترقية القطاع السياحي
43	المبحث الثاني: نظم تنمية الموارد البشرية في قطاع السياحة
43	المطلب الأول: نظم التوظيف والتعليم
43	الفرع الأول: التوظيف
48	الفرع الثاني: التعليم عن بعد
52	المطلب الثاني: نظم التدريب والتمكين
52	الفرع الأول: التدريب
55	الفرع الثاني: نظم التمكين كمدخل إداري
61	الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية في المركب المعدني حمام الشلالة " دراسة ميدانية "
62	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
62	المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة
62	الفرع الأول: نشأة المؤسسة، تاريخها، خصوصيتها، طبيعة نشاطها
65	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
69	المطلب الثاني: الموارد البشرية بالمؤسسة
69	الفرع الأول: خصوصيتها
70	الفرع الثاني: حجمها وتركيبها
72	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة: تحليل النتائج العامة
72	المطلب الأول: تحليل البيانات واستخلاص المعلومات
74	المطلب الثاني: التحديات والنقائص
75	المطلب الثالث: مقترحات عامة حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
78	خاتمة
81	قائمة المراجع
87	فهرس الأشكال
90	فهرس المحتويات
93	الملخص

المخلص

ملخص:

تركز هذه الدراسة على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص السياحة والمتمثلة في تنمية المورد البشري في القطاع السياحي حيث يعتبر هذا الأخير موردا أساسيا تعتمد عليه الدول نظرا لتأثيره البارز في مختلف المجالات فهو قطاع انتاجي له أهميته التجارية والاقتصادية، إذ تعد السياحة صناعة خدمية أين يلعب المورد البشري دورا أساسيا ليس لتنمية هذا القطاع فقط بل من أجل سياحة مستدامة، ولإدارة المورد البشري لا بد من تكوينه وتدريبه كذلك تأهيله من أجل النهوض بالسياحة والعمل على تحقيق كفاءة عالية في هذا القطاع ومن ثم صار من الضروري اتخاذ سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى تطوير مهارات العنصر البشري وتوظيف استراتيجيات وأساليب لضمان سهولة إدارته خاصة في القطاع السياحي والعمل على تكييف منظومة التكوين مع متطلبات العمل السياحي.

Abstract:

This study focuses on one of the important issues related to tourism, which is the development of the human resource in the tourism sector, where the latter is a basic resource that countries depend on due to its prominent impact in various fields. It is a productive sector of commercial and economic importance, as tourism is a service industry where the resource plays The human resource has an essential role, not only for the development of this sector, but also for sustainable tourism. To manage the human resource, it must be trained and rehabilitated in order to promote tourism and work to achieve high efficiency in this sector, and then it became necessary to take a series of measures aimed at developing the skills of the element human resources and employ strategies and methods to ensure ease of management, especially in the tourism sector, and work to adapt the training system to the requirements of tourism work.

