

اسم المشارك: سامي زباط

الجنسية: الجزائرية

التخصص: تسويق

الرتبة: أستاذ محاضر (ب)

الوظيفة: أستاذ

الجامعة: محمد الصديق بن يحي-جيجل

البريد الإلكتروني: sami.zabat@yahoo.com

عنوان المداخلة: تسيير الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت السياحية (دراسة حالة)

مقدمة:

تلعب السياحة في الوقت الحاضر دورا مهما في الاقتصاد العالمي نظرا لما تحققه المبادلات السياحية من نتائج معتبرة مقارنة بالمبادلات الزراعية والغذائية وكذلك في بعض الأحيان بالنسبة لبعض البلدان ما تحققه المبادلات النفطية، فالسياحة تعتبر صناعة تصديرية وتتقارب أحيانا أخرى مع ما تحققه المبادلات النفطية، فهي بالتالي قطاعا اقتصاديا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتختلف نظرة كل من الدول المتقدمة والدول النامية إلى السياحة كتطور المناطق المعزولة، تحقيق التكامل الاقتصادي، تحقيق رفاهية مجتمعاتها... الخ.

وتأتي السياحة في المرتبة الثالثة بعد الصناعة والزراعة كونها تصنف ضمن قطاع الخدمات، وهي لا تقل أهمية عن سابقتها نظرا للدور الهام الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية حيث ظلت فكرة السياحة مرتبطة بفكرة التجارة الدولية وبعمليات تسديد وموازنة أو تغطية العجز فيه كما تعتبر السياحة وسيلة فعالة لجلب العملة الصعبة وامتصاص البطالة لأنها نشاط يعتمد بالدرجة الأولى على اليد العاملة مما جعل الكثير من الدول تولي اهتماما خاصا لهذا الميدان حيث عمدت إلى تخصيص رؤوس أموال هائلة للاستثمار فيه، فأصبحت السياحة في الآونة الأخيرة مجال التنافس الشديد بين الدول.

ويعد إدراك بالمنشآت السياحية لأهمية التحولات البيئية ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية باعتبارها من أكثر الوظائف في المنشآت السياحية تأثرا بتلك التغيرات بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بمواردها المتاحة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على إستراتيجيات تسيير مواردها البشرية لضمان التكيف الايجابي معها، حيث أن تنمية أفراد العمل وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم يؤدي لزيادة الخبرة الإنتاجية مما يسمح بالرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة، إذ يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداءها ومفتاح لاستدامة الميزة التنافسية للمنشآت السياحية.

والسؤال المطروح هنا هو:

-كيف يمكننا جعل عملية تسيير الموارد البشرية بالمنشآت السياحية عموما وبالفنادق خصوصا ذات بعد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية؟

إن الهدف من هذه المداخلة هو التعرف على أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتطبيقاتها في المنشآت السياحية في إطار تنمية أداء الفنادق بشكل خاص. ولأجل الوصول إلى هذا الهدف تم تقسيم هذه المداخلة إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية

المحور الثاني: الميزة التنافسية وفعالية تسيير الموارد البشرية بالمنشآت السياحية

المحور الثالث: دراسة حالة (عينة من الفنادق)

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية

أولاً- مفهوم المنشآت السياحية: لقد ظهرت عدة المنشآت سياحية تستغل رأسمالها في سبيل تحقيق الراحة وتقديم تسهيلات سياحية لخدمة السياح، مستفيدة بذلك من بتوافر عوامل الجذب السياحي داخل الدولة، لإغراء السياح الأجانب على زيارتها والإقامة فيها أطول مدة ممكنة من ناحية، كذلك المواطنين وتشجعهم على الاهتمام بالسياحة الداخلية والتعرف على المناطق الجميلة التي تزخر بها البلاد من ناحية أخرى، ويمكن تعريف المنشآت السياحية على أنها: "تلك الأماكن المعدة أساساً لاستقبال السياح وتقديم الخدمات المختلفة من مأكولات ومشروبات التي يتم استهلاكها في نفس المكان كالطعام وكذلك المنشآت التي تمتلك وسائل النقل المختصة لنقل السائحين أو تلك المعدة لإقامة النزلاء والسائحين مثل الفنادق".¹

ويمكننا حصر أهمية المنشآت السياحية فيما يلي:

أ- تدفق رؤوس أموال أجنبية ونقل التكنولوجيا: من خلال:

أ-1- تدفق رؤوس الأموال الأجنبية: ويكون مصدرها:²

- ما تساهم به رؤوس الأموال الأجنبية في الاستثمارات الخاصة بقطاع السياحة؛

- المدفوعات السيادية التي تحصل عليها الدولة مقابل منح تأشيرات الدخول إلى البلاد؛

- فروق تحويل العملة؛

- الإيرادات الأخرى للفنادق من السائحين؛

- ضرائب على الاستثمارات السياحية بأنواعها.

أ-2- نقل التقنيات التكنولوجية: تشمل عدة محاور نذكر منها:³

- المستوى التكنولوجي الذي تجلبه هذه الشركات ومدى ملائمته مع الميزات الداخلية للدولة، مثل مدى توفير المهارات

اللازمة لتشغيل الأجهزة أو المعدات والأنظمة المختلفة؛

- الآثار الناجمة عن استخدام التكنولوجيا على العمالة وميزان المدفوعات؛

- تطوير طرق العمل الحالية في الأنشطة السياحية بإتباع برامج تدريب وتحفيز للقوى العاملة؛

- القيام ببحوث التنمية والتحديث في المجالات المختلفة للنشاط السياحي؛

- القيام بإعمال التنقيب عن الآثار وترميمها.

ب-خلق فرص العمل و تنمية المهارات الإدارية:من خلال مايلي:⁴

ب-1-خلق فرص عمل:من خلال التوسع في إقامة مشروعات سياحية والمشروعات التكميلية المرتبطة بها مما يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة .

ب-2-تنمية المهارات الإدارية و خلق طبقة جديدة من المديرين: تتطلب طبقة إدارية تتوفر على خبرات ومهارات من طبيعة خاصة قد لا تتوفر في المنشآت الصناعية والتجارية ،هذا ما يدفع إلى تعليم الأفراد العاملين وتدريبهم في مختلف المجالات المرتبطة بالسياحة من أجل تطوير مهاراتهم وترقيتهم بإنشاء معاهد وكليات علمية.

ج-خلق علاقات اقتصادية بين القطاعات وتحقيق التوازن الإقليمي:تتمثل في:⁵

ج-1-خلق علاقات اقتصادية بين العلاقات الاقتصادية والخدمية وقطاع السياحة:هذا ما يؤدي إلى ظهور مشروعات جديدة، تمارس نشاطات اقتصادية وخدمية معينة يزداد الطلب عليها نتيجة زيادة نشاط الحركة السياحية وزيادة الطلب السياحي، مما يؤدي إلى تحسين دخل التجار الحرفيين وأصحاب الفنادق نتيجة استهلاك السائح لعدة منتجات تعود بالأرباح على المنتجين والتجار.

ج-2-تحقيق التوازن الإقليمي: وهذا من خلال تحسين مستوى معيشة السكان عن طريق خلق فرص عمل جديد واستغلال الموارد الطبيعية لهذه الأقاليم، رفع المستوى الحضاري والعمراني.

ثانيا-وظائف الموارد البشرية بالمنشآت السياحية:إن لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المنشآت السياحية لها مهمتين أساسيتين؛ الأولى إدارية والثانية تخصصية، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنشآت السياحية بممارستها وتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإبداع والتطوير. أما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية، مروراً بالتدريب وتقوم أداء العاملين انتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين وذلك على النحو التالي:⁶

1-تخطيط الموارد البشرية: من خلال تحديد احتياجات المنشآت السياحية من الموارد البشرية كما ونوعا، تقدير طلب المنشأة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد ما في العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.

2-تحليل و توصيف الوظائف:من اجل التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.

3-وضع نظم الاختيار والتعيين:أي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختبارات، وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4-تصميم نظم الحوافز:من خلال منهج مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، كما تعني هذه المهمة بانضباط العاملين ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم.

5-تصميم خطة التدريب:تستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات الايجابية المناسبة للعمل.

6-تصميم نظام تقويم أداء العاملين:وضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف تقوم ومتى تقوم وأثار التقويم ونتائجه.

7-صيانة ورعاية العاملين:وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

8-تطوير علاقات العمل:أي تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين.

9-حفظ النظام:أي وضع قواعد للنظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات تترتب على مخالفة هذه القواعد.

10-تقديم الخدمات للعاملين:أي الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التقليدية.

11-تخطيط المسار الوظيفي:يقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بها.

ثالثا-علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين، إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها وللتأكد من صلاحيتهم للعمل واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقات القوية بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على الطاقات البشرية وتطويرها والحفاظة عليها، وذلك من أجل برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض، فكان ينظر لوظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة مساعدة لباقي الوظائف الأخرى بالمنشأة، فدور إدارة الموارد البشرية يقتصر على تقديم المشورة والنصح وكذا الخدمات التي تطلبها بقية الإدارات والأقسام في المنشأة والمتعلق أساسا بتوفير العاملين من حيث الكم والنوع حسب الطلب وتقديم المشورة المطلوبة، وهذا ما جعل إدارة الموارد البشرية مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا، فهذه الأخيرة عادة ما يطلب منها وضع الخطط والبرامج الخاصة بالتوظيف تلزم بها بقية الإدارات الأخرى. لكن ممارسة إدارة الموارد البشرية لمهامها كسلطة تنفيذية يخلق مشكلات تنظيمية متعددة في المنشآت السياحية، وتنحصر أهم هذه المشكلات فيما يلي:⁷

-التداخل في السلطات الممنوحة لمدير الموارد البشرية وللمدراء التنفيذيين الآخرين؛

-النزاع حول السلطة بين مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين الآخرين بالمنشأة فيطالب هؤلاء المدراء باختيار المرؤوسين الذين سوف يعملون تحت إشرافهم؛

-إن إدارة الموارد البشرية كثيرا ما تشكو من أن بعض السلطات لم تمنح لها و يمارسها المدراء التنفيذيون رغم أنها لم تدخل في إطار صلاحياتها.

ولتفادي الصراعات بين الإدارة التنفيذية و إدارة الموارد البشرية فان هذه الأخيرة تؤذي دورا مساعدا من خلال الإدارات الأخرى في المنشأة والتأدية مهامها على أكمل وجه من خلال مايلي:

-أعمال يقوم بها مديرو الإدارات لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي؛

-أنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة دون تدخل مديري الإدارات الأخرى إذ تعطي لها كافة السلطات لأداء أنشطتها على أكمل وجه؛

-أعمال مشتركة إذ تهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع كفاءة فعالية استخدام العنصر البشري.

المحور الثاني-الميزة التنافسية وفعالية تسيير الموارد البشرية بالمنشآت السياحية

أولاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية: إن تسيير الموارد البشرية يهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنشآت وزيادة ثقتها وخلق روح تعاونية وصولاً إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

ويعرف على أنه: "مجموعة من الوسائل والفروع التي تقوم بتسجيل وضعية العمال أو المستخدمين الماضية والحالية، وهذا في إطار عمليات إدارية مقسمة على أقسام ودوائر مختلفة، وقد تسمح هذه العملية بمعرفة دور كل مديرية وكل دائرة على مستوى المنشأة".⁸

كما يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية للتسيير بالمنشآت السياحية فهو يهتم بالموارد البشرية باعتباره أحد أصولها الإستراتيجية⁹، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية مما يوفر للمنشآت السياحية العمالة المستقرة والمنتجة.¹⁰

وتكمن أهمية تسيير الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنشآت السياحية من خلالهما؛ وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، إذ يعتبران مكملان لبعضهما البعض من أجل تحقيق أهدافها، لذا يجب مورد لا كعامل من عوامل الإنتاج وبين المبادئ التي يجب اعتمادها نذكر منها:¹¹

- الأفراد هم أحسن استثمار إذا أحسن إدارتهم وتنميتهم يمكن أن يحققوا أهداف المنشأة ويرفعوا من إنتاجياتها؛
- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد؛
- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنشآت السياحية.

ثانياً-متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: يمكننا تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "مجموعة من الوسائل والأفعال والتصرفات التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمنشأة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد إستراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المنشأة".¹²

وتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنشآت السياحية فيما يلي:¹³

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور و المزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات؛
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- الاعتماد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

ويمكننا حصر متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على مدى إدراك المنشآت السياحية بشكل عام لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي: ¹⁴

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل برفع درجة ولائهم للمنشأة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل مع محاولة تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقاً للامان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة؛
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنشأة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية التسويقية... الخ، لتحسين قدراتهم على الاختلافات الفردية؛

- تطوير دور ووظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشكلاتهم إلى المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

كما يمكننا إضافة العناصر التالية: ¹⁵

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمنشآت السياحية التنافسية بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛

- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية؛

- صياغة البدائل الخاصة بتسيير الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية بالمنشآت السياحية التنافسية.

ثالثاً- دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية للمنشآت السياحية يجب عليها تحقيق ما يلي: ¹⁶

أ- فهم قدرة الأفراد في المنشأة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: إن فهم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية أمر ضروري وشرط مسبق ، فقبل أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في الإدارة الوظيفية استراتيجياً يتطلب الأمر معرفة أيمن الأفراد يمثل دوراً محورياً في نجاح المنشأة، فكل أفراد بالمنشآت مهمون لكن البعض منهم يقدم إسهاماً أكبر في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

ب- تجنيد وتحفيز للأفراد من أجل تعظيم مشاركتهم في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها: إن النجاح يعتمد على التخلص من اعتبار بالمنشآت آلة تتحكم في أفكار وأفعال أفرادها، فمشاركة الأفراد بالفعالية المطلوبة في تدعيم القدرات التنافسية يتطلب من الإدارة معاملتهم بمنظور إنساني يركز على المشاعر والاتجاهات، ويقوي من الدافعية لديهم وهذا لن يكون إلا بتغيير نظرة المنشأة القائمة على:

- من الاعتقاد أن الأفراد قطع في آلة الإنتاج يجب أن تدار وتراقب إلى الاعتقاد بأن الأفراد بشر يستطيعون أن يوفروا الأساس في التميز والنجاح؛

- من الاعتماد الكلي على المحاسبة وأداء الفرد إلى الاعتماد على محاسبة أداء كل فرق العمل.

ج- فهم نتائج ممارسات الموارد البشرية الاقتصادية في المنشأة: تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية آلية مهمة تستخدمها المنشآت لتنمية رأس المال البشري والتزام الأفراد، حيث تؤثر مباشرة على مهارات القوى العاملة التي يمكن أن

توفر قيمة للمنشأة، كما يمكن لهذه الممارسات أيضا أن تساعد على تنمية التزام العاملين الذين لديهم الاستعداد لتخصيص مجهوداتهم وسلوكياتهم لتحقيق غايات المنشأة.

المحور الثالث: دراسة حالة (عينة من الفنادق):

أولا: التعريف بالفنادق عينة الدراسة والخدمات التي تقدمها: يوجد في ولاية جيجل العديد من الفنادق أغلبها تتمركز في عاصمة الولاية بوسط المدينة نذكر منها: النسيم، لوزة، كتامة والتي تعد من أكبرها طاقة استيعابية، بالإضافة إلى أربع فنادق بولاية قسنطينة وبجاية. والجدول الموالي يوضح ذلك:

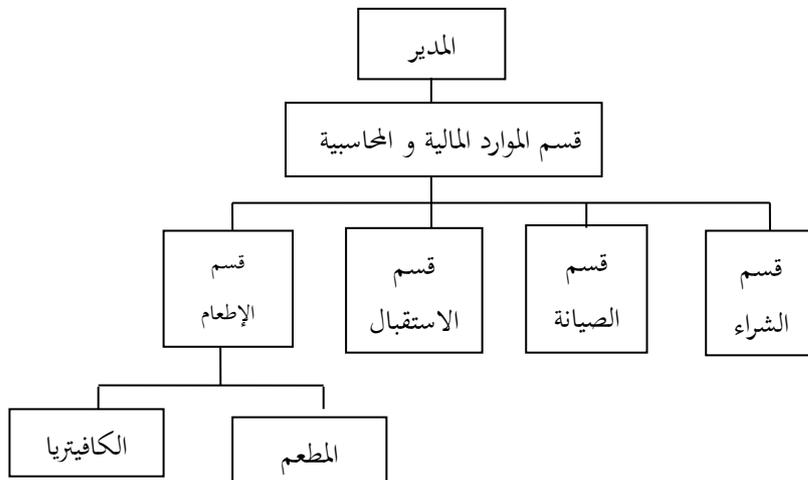
الجدول رقم (01): تقديم الفنادق عينة الدراسة.

الرقم	الولاية	اسم الفندق	عدد الغرف	عدد الأسرة	طبيعة الفندق	التصنيف	الملكية
1		النسيم	40	96	ساحلي	غير مصنف	خاص
2	جيجل	لوزة	72	101	حضري	غير مصنف	خاص
3		كتامة	35	95	ساحلي	غير مصنف	عمومي
4	بجاية	كريستال	50	100	حضري	4 نجوم	خاص
5		الشريعة	90	254	حضري	2 نجوم	خاص
6	قسنطينة	سيرتا	120	202	حضري	3 نجوم	عمومي
7		الفندق الجديد	117	182	حضري	4 نجوم	خاص

المصدر: الوثائق الداخلية للفنادق.

نظرا لتشابه الكبير للفنادق فيما بينها من حيث الهيكل التنظيمي نكتفي بعرض الهيكل التنظيمي لفندق سيرتا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لفندق سيرتا.



المصدر: الوثائق الداخلة للفنادق.

والخدمات التي تقدمها هذه الفنادق نذكرها فيما يلي:

• **الإيواء:** تعتبر جوهرية في الفنادق، فالغرف المجهزة بكافة مستلزمات كالتلفزيون، الهاتف، ثلاجة صغيرة، الحمام.

• **الإطعام:** تقدم للنزلاء وحتى للزبائن غير المقيمين، وما يميز المطاعم هو الديكور الجذاب والتنظيم الجيد.

أما عن الحجز في الفنادق فيتم غالبا عن طريق الهاتف، الانترنت والحضور الشخصي للزبون.

ثانيا- واقع تسيير الموارد البشرية بالفنادق عينة الدراسة: يمكننا التمييز بين الفنادق المصنفة (التي تقع خارج ولاية

جيجل) وأخرى غير مصنفة (تقع بولاية جيجل) والتي تشكل عينة الدراسة:

1- تعيين الموارد البشرية: يمكن التمييز بين تعيين الموارد البشرية في الفنادق المصنفة وغير المصنفة كما يلي:

أ- الفنادق غير المصنفة: يتم تعيين الموارد البشرية في هذه الفنادق بعدة أساليب منها:

• **الخبرة؛** يتم تعيين الموارد البشرية عن طريق توفر المؤهل المناسب (الشهادة) بالإضافة إلى سنتين من الخبرة، إذا بلغت نسبة

الفنادق التي تعتمد هذا الأسلوب (25%) من إجمالي الفنادق محل الدراسة لولاية جيجل.

ب- الفنادق المصنفة: تتمثل هذه الفنادق في فندقي بولايي قسنطينة وبجاية حيث يتم تعيين مواردها البشرية كما يلي:

• **الخبرة؛** كشرط أساسي في تعيين مواردها البشرية للقيام بمختلف الوظائف بكفاءة عالية وبالتالي تحقيق أهدافها، حيث

بلغت نسبة الاعتماد على هذا الأسلوب 100% في هذه الفنادق المصنفة.

• **المسابقات؛** حيث يقوم الفندق بإعلان مسبق عن مسابقات التوظيف، الشروط التي يجب توفرها في المترشح التي تريد

استقطابها في مختلف وسائل الإعلان (الجرائد، الانترنت... الخ)، ومن بين هذه الشروط:

- المؤهل والكفاءة؛

- حسن التعامل مع الزبائن.

2- تدريب الموارد البشرية: إن إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين يؤدي إلى تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله

جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى إنتاجيته وتميز هنا بين:

أ- الفنادق غير المصنفة: إن اغلب هذه الفنادق لا تهتم بتدريب مواردها لكونها تهتم بتحقيق الربح بدرجة أولى ولا تطمح

لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن لأنها تعمل في بيئة ضعيفة المنافسة، كما أنها لاتضم عدد كبير من العمال إلا في فصل

الصيف عدد العمال يتزايد نسبيا بسبب زيادة الطلب على الخدمات المقدمة.

ب- الفنادق المصنفة: يهتم هذا النوع من الفنادق بدرجة كبيرة على عنصر التدريب الذي يتيح للعامل التأقلم مع

التغيرات التي تحدث على مستوى العمل نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل (التقنيات والآليات) التي تؤدي

بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية فضلا على أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات

والمعارف.

3- تحفيز الموارد البشرية: يمكن التمييز بين تحفيز الموارد البشرية في الفنادق المصنفة وغير المصنفة كما يلي:

أ- الفنادق غير المصنفة: حيث هناك صنفين من الحوافز وهي:

-الحوافز المادية والمعنوية: بالنسبة للحوافز المادية ضعيفة جدا والمتمثلة في السكن، النقل... الخ، أما الحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة والمتمثلة في فرص التكوين، التطوير والترقية (يقوم الفندق بتقديم علاوات حسب الجهد المبذول).

-الحوافز الإيجابية والسلبية: بالنسبة للحوافز السلبية تهدف إلى تجنب سلوك معين يؤدي إلى خلق انطباع سيئ لدى زبائن الفندق مما يؤثر سلبا على الصورة الذهنية للفندق والتي لا محالة تؤثر على مستوى الطلب لديه، والإيجابية تشجع العمال على إحداث السلوك الإيجابي و ترك انطباع حسن لدى الزبائن.

ب-الفنادق المصنفة: هناك صنفين هما:

-الحوافز المادية والمعنوية: تهتم هذه الفنادق بتوفير كافة الحوافز المتمثلة في النقل والسكن والتكوين والتطوير والترقية فهي الأساس في هذه الفنادق، فلا يوجد فندق لا يوفر كافة حاجات العمال وهذا من اجل تحسين إنتاجيتهم بكفاءة وجودة عالية.

-الحوافز السلبية والإيجابية: وهي التي تدفع العاملين إلى تجنب سلوك معين أو إحداث السلوك المرغوب فيه وهذا هو الهدف من هذه الفنادق والتي تعمل على تحقيقه بأي ثمن كان.

ثالثا-نتائج الدراسة الميدانية: لقد تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استبانة مغلقة موجهة لموظفي الفنادق (الموارد البشرية) محل الدراسة لتحليل البيانات المتوصل إليها، وذلك للإمام بجميع جوانب الموضوع المدروس باعتماد برنامج SPSS .

وللتحقق من صدق المقياس وثباته تم عرضه على عدد من المختصين في مجال الموارد البشرية والإحصاء، وتأكدت فاعليته حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronobach Alpha) الذي مستوى قبول أداة القياس بمستوى 89.63% هي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، ما يشير إلى علاقة إثبات وترابط عالي بين عبارات الاستبيان. وفيما يلي الجداول الموالية التي توضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (02): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

الفنادق المصنفة		الفنادق غير المصنفة		الجنس	الذكور
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
65.3	47	70.5	55	ذكر	
34.7	25	29.5	23	أنثى	
47.2	34	26.9	21	اقل من 30 سنة	الفئة العمرية
36.1	26	53.8	42	من 31 الى 40 سنة	
16.7	12	19.2	15	اكبر من 41 سنة	
27.8	20	46.1	36	متوسط	المستوى التعليمي
25	18	34.6	27	ثانوي	
47.2	34	19.2	15	جامعي	

100	72	100	78	المجموع
-----	----	-----	----	---------

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان باستعمال SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفنادق توظف الجنسين معا وان النسبة الأكبر منهم ذكور 70.5% و65.3% بالفنادق المصنفة والفنادق غير المصنفة على التوالي، وذلك مرده طبيعة الخدمات الواجب القيام بها كحراسة حظيرة السيارات، أعمال التنظيف، الإطعام... الخ، واغلب الموظفين اقل من 40 سنة واكثر من 30 سنة بالفنادق غير المصنفة بنسبة 53.8% وهم ذو خبرة عالية، والفنادق المصنفة اقل من 30 سنة بنسبة 47.2% موهم الشباب المتخرج من ومراكز التكوين المتخصصة في مجال السياحة والفندقة، في حين المستوى التعليمي المتوسط هو الغالب بالفنادق غير مصنفة بنسبة 46.1% والجامعي بالفنادق المصنفة بنسبة 47.5% وهو مؤشر متباين بين الصنفين من الفنادق وذلك يعود إلى عدة اعتبارات والتي سبق التطرق لها.

وفيما يلي نقوم بتحليل عبارات الاستبيان المتعلقة بعلاقة تسيير الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية بالفنادق(المصنفة وغير المصنفة) عينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): إجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان.

المؤشرات الإحصائية		النسب المئوية						المحاور
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
ضعيفة	1.16	2.09	38.46	40.53	0.43	13.7	6.83	التدريب
عالية جدا	0.67	4.52	-	1.4	3.26	37.56	85.8	
متوسطة	0.96	2.65	20.17	40.42	7.7	16.05	15.4	التحفيز
عالية جدا	0.57	4.26	1.05	3.5	3.47	52.07	39.92	
عالية جدا	0.36	4.57	-	0.65	0.65	39.1	59.62	علاقات
عالية جدا	0.43	4.53	-	0.7	3.47	37.5	58.32	العمل
عالية	0.48	3.46	17.32	17.05	3.85	25.3	36.55	ضغوط
ضعيفة	0.66	3.62	14.25	17.02	6.95	15.27	46.52	العمل
عالية	0.99	3.61	12.8	19.85	5.77	20.88	40.7	الرضا
عالية جدا	1.68	4.57	1.75	4.2	2.45	35.77	55.55	الوظيفي
متوسطة	0.61	2.52	31.2	31.6	11.1	5.56	20.5	الغياب
ضعيفة	0.72	2.89	27.33	24.1	9.3	10.2	29.13	
عالية	0.76	4.18	3.17	8.35	5.42	32.37	50.65	التنافسية

عالية جدا	0.66	4.39	1.4	1.75	6.25	37.52	53.12
متوسطة	0.44	3.30	المجموع الكلي				
عالية	0.46	4.11					

الفنادق غير المصنفة

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان باستعمال SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

أ- بالنسبة للفنادق غير المصنفة: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور التدريب، ضغوط العمل والغياب متوسط فهذا دليل على أن هذه الفنادق لا تقوم بتدريب عمالها وذلك مرده عدم وجود مراكز التدريب داخل الولاية، بالإضافة إلى عدم توفر الإمكانيات اللازمة لذلك و هذا يعتبر مؤشر سلبي يؤثر على إنتاجية العامل وبالتالي على سمعة المنشآت الفندقية مما لا يمكنها من تحقيق تنافسية في ظل المنافسة الشديدة، وفيما يخص ضغوط العمل فهذا يدل على البيئة الملائمة للعمل أمام الحرص على العمل وتجنب الغيابات أما فيما يخص الحافز وعلاقات العمل فكانت عالية مما اثر إيجابا على الرضا الوظيفي وتنافسية المنشأة السياحية مما لهل من موارد بشرية تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ب- بالنسبة للفنادق المصنفة: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور التدريب، التحفيز، علاقات العمل، الرضا الوظيفي والتنافسية عالي جدا نظرا لاهتمام هذه الفنادق بمواردها البشرية من خلال تدريبهم بمراكز تدريب متخصصة في مجال السياحة والفندقة، مما يسمح لهم بالتحكم في مختلف الأساليب العلمية التي تسهل عملية تقديم الخدمة للمستعبد بمستوى عالي من الجودة والرضا مما يزيد من حصتها السوقية ويشجع الطلب على خدماتها بالتركيز على الحاجيات الشخصية لكل زبون (سائح)، وبالتالي وضع الخطط المستقبلية لنوعية الخدمات التي سوف تقدمها وفهم دوافع الشراء لذا الزبون وجذبه نحو خدماتها بشكل مستمر، مما كان له الأثر الإيجابي على الرضا الوظيفي وتدني نسبة العيابات لذا العمال.

ومن خلال كل ما سبق يمكننا القول بان تسيير الموارد البشرية له دورا فعلا ضمن إستراتيجية المنشأة السياحية، إذ يسمح لها بتقدير حاجاتها من الموارد البشرية في ضوء القدرة على أداء العمل المطلوب بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يتطلب ضرورة تدريب الموارد البشرية بهذه المنشأة السياحية واستعمال الأساليب التحفيزية الملائمة تمكنها من الحفاظ على مستوى الطلب على خدماتها بل والسعي نحو رفعه في قطاعاتها السوقية المستهدفة في إطار استراتيجياتها العامة والتي من ضمنها إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية التسويقية.

الخاتمة:

إن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمرا حديثا، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري من خلال مساهمات المدارس التسييرية (الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية... الخ) والتحويلات التي عرفتها المنشآت السياحية وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية... الخ، إذ أن وظيفة الموارد البشرية ذات مكانة إستراتيجية لاتقل عن بقية الوظائف الإستراتيجية الأخرى، كما فرضت المنافسة على المنشآت السياحية تحول نحو التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية كنظام فاعل للتسيير الاستراتيجي يساهم في نجاح الإستراتيجية التنافسية لها، خاصة مع

التأكيد المتزايد لرواد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات على أن عوامل الأداء التنافسي المتميز ترتبط بالأصول المعنوية غير الملموسة كفاءات المعرفة والجودة التي تعتبر أهم مدا خيل الفعالية والنجاعة لنظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، إذ يعد تسيير الموارد البشرية احد أهم أنظمة المنشآت تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت السياحية.

وما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة خلق كفاءات تسييرية باعتماد استراتيجيات مرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف أو اختيار البدائل الإستراتيجية أو على مستوى تنظيم الموارد البشرية مما يمكن من تجاوز البيئة التنافسية المعقدة للمنشآت السياحية(الفنادق)؛

- اعتبار الفنادق كتنظيم اجتماعي إنساني فيعد اعتماد الإبداع في تسيير الموارد البشرية لا بد منه وصولا إلى النمطية في تقديم الخدمات؛

- تطوير الهياكل التنظيمية للفنادق بحيث تصبح قادرة على الإبداع ومحفزة كفيلة بضمان تحقيق الميزة التنافسية لها نتيجة لتأثرها بالمتغيرات البيئية العالية المرونة؛

- النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار بشري وليس كتكلفة تتحملها؛

- مساهمة مختلف العاملين بالفنادق في تحديد المشكلات واقتراح الحلول للحفاظ على كفاءتهم وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة التغيرات السريعة في حاجات وأذواق الزبائن؛

- تلبية الفنادق للحاجات المادية والمعنوية لمواردها البشرية من خلال نظم التدريب والتحفيز المتنوعة يزيد من درجة كفاءتها بالتالي تحقيق التميز في تقديم خدماتها؛

- تطوير فن التعامل واكتساب مهارات الاتصال مع الزبائن سواء المحليين أو الأجانب على حد سواء يسمح بزيادة درجة الرضا وبالتالي تحقيق الولاء.

التهميش:

- 1- سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري(قسنطينة)، 2006، ص 50.
- 2- نفس المرجع السابق، ص 58.
- 3- علي موفق، أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 16.
- 4- سعاد صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 71.
- 5- سعاد صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 75.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 32.
- 7- حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة(دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008، ص 16 .

8- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص 112.

9- Barnard Martort, DanialGrazet, **Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et performances**, Dunod, Paris, 4édition, 2001, p238.

10- Petit Et Auter, **Gestion Stratégiques et Opérationnelle Des Ressources Humaines**, GaetanMorin, kanada, 2000, p7.

11- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة قسنطينة، 2007، ص 98-99.

12- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 46.

13- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2004، ص 58.

14- سملاي يحضية، نفس المرجع السابق، ص 829.

15- عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، ط2، المكتبات الكبرى، مصر، 1999، ص 8.

16- علي عبد الله، مصنوعة احمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مداخلة-الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص 5.

قائمة المراجع:

01- سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري(قسنطينة)، 2006.

02- علي موفق، أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.

03- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1996.

04- حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة(دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008.

05- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.

06- Barnard Martort, DanialGrazet, **Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et performances**, Dunod, Paris, 4édition, 2001.

07-Petit Et Auter, **Gestion Stratégiques et Opérationnelle Des Ressources Humaines**, Gaetan Morin, kanada,2000.

08-خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس و علوم التربية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة، 2007.

09-احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، مصر، 2000.

10-سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2004.

11-عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، ط2، المكتبات الكبرى، مصر، 1999.

12-علي عبد الله، مصنوعة احمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مداخلة-الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.