

عنوان المذكرة:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة في القطاع السياحي الجزائري

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال تجارة دولية

إشراف الدكتور:

- شريط حسين

إعداد الطالب:

- زميح خبيب

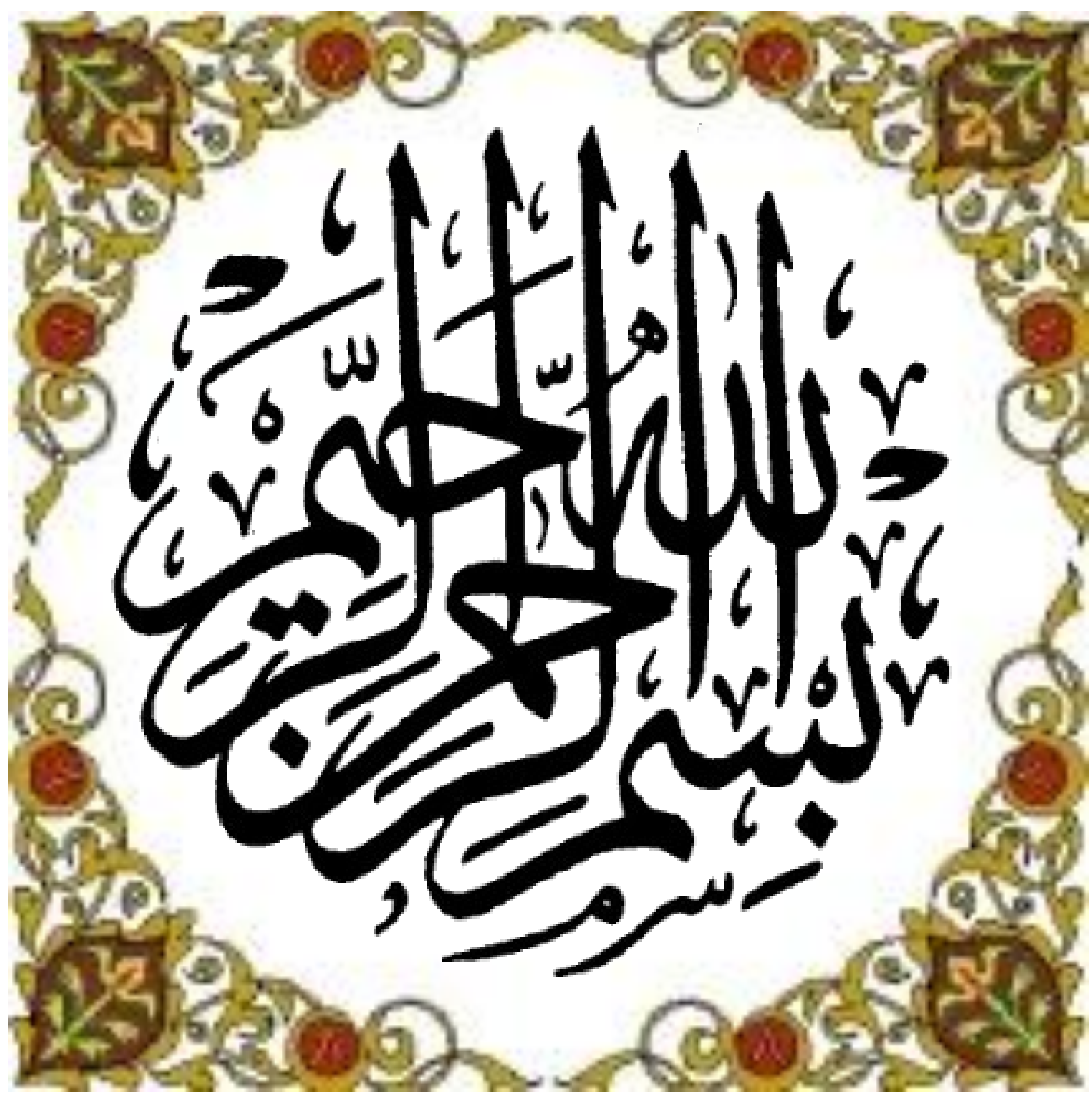
لجنة المناقشة :

قري عبد الرحمان رئيسا

شريط حسين مشرفا ومقررا

زواوي حميدة مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
قسم العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال

إشراف الدكتور:

إعداد الطالب:

- شريط حسين

- زميح خبيب

لجنة المناقشة :

رئيسا

مشرفا

مشرفا

السنة الجامعية: 2015 - 2016م

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله وحده ، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده .
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل "شريط حسين"
الذي كان لي عوناً ومرشداً وكان لتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة
أعظم الأثر في إنجاز هذا البحث .
والشكر موصول إلى أساتذتي الفاضلين من لجنة المناقشة الذين وافقوا على
تقييم البحث وإبداء ملاحظتهما القيمة .
كما لا يفوتني تقديم الشكر وعظيم الامتنان إلى "مراي عمار" وإلى كل
من قدم لي مساعدة أثناء انجازي لهذا البحث وأخص بالذكر الوالدين
الكريمين حفظهما الله .

الإهداء

يا من أحمل اسمك بكل فخر
يا من أفتقدك منذ الصغر
يا من يرتعش قلبي لذكرك

يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث **أبي** "مفتاح"

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله **أمي العالمة** "السعيدة"

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله
إلى من آثروني على أنفسهم
إلى من علموني علم الحياة

إلى خطيبي ورفيقي دري في هذه الحياة

في نهاية مشواري أريد أن أشكرك على مواقفك النبيلة

إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله و من أحببتهم بالله

إلى من يجمع بين سعادي وحزني

إلى من لم أعرفهم ولن يعرفوني

إلى من أتمنى أن أذكرهم إذا ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
30	عناصر الإستراتيجية	(1_1)
32	الأبعاد الأساسية الإستراتيجية	(1_2)
37	نموذج عملية إدارة الإستراتيجية	(1_3)
39	مكونات الاعداد الاستراتيجي	(1_4)
40	مستويات الادارة الاستراتيجية	(1_5)
49	مستويات الارتباط بين ادارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي	(1_6)
50	دور الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية	(1_7)
69	مكونات الخدمة السياحية	(2_1)
121	نموذج الدراسة المقترحة	(3_1)

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
18	اختلاف بين دور التقليدي والإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	(1_1)
25	مقارنة ادارة الموارد البشرية التقليدية بالمعرفة	(1_2)
51	قائمة البدائل لممارسة الموارد البشرية	(1_3)
94	توزيع مواقع حموية حسب تمركزها	(3_1)
111	توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال المحط الثلاثي	(3_2)
112	توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال المخطط الرباعي الأول	(3_3)
114	توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال المخطط الرباعي الثاني	(3_4)
115	المشاريع المبرمجة خلال مخطط الخماسي الأول	(3_5)
123	توزيع افراد عينة البحث حسب الجنس	(3_6)
124	توزيع افراد عينة البحث حسب المستوى الدراسي	(3_7)
124	توزيع افراد عينة البحث حسب الخبرة المهنية	(3_8)
125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بإستراتيجية إدارة الموارد	(3_9)
127	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بالجودة	(3_10)
128	تحليل التباين للفروق في اتجاهات المبحوثين نحوى ممارسة استراتجية الموارد البشرية ف المنظمة السياحية	(3_11)
130	تحليل التباين للفروق في اتجاهات المبحوثين نحوى ممارسة الجودة في المنظمة السياحية	(3_12)

حقیقت

تعتبر السياحة ظاهرة اجتماعية وإنسانية عرفها الإنسان منذ القدم، وأحد الأنشطة الاقتصادية ذات الأهمية الكبيرة في العديد من البلدان نتيجة ارتباطاتها الوثيقة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى كما أنها تكتسب أهمية كبيرة خاصة تلك التي تمتاز بمؤهلات سياحية متميزة (طبيعية، أثرية ودينية...)، كما أن إيراداتها أصبحت تنافس إيرادات العديد من الصناعات على غرار الصناعات الغذائية وصناعة السيارات...بالإضافة إلى مساهمتها في الدخل الوطني ودعمها لميزان المدفوعات مع مساهمتها في التخفيض من معدل البطالة، من خلال مناصب الشغل التي تساهم في توفيرها (مناصب الشغل المباشرة والغير مباشرة)، لذا أصبحت السياحة تسمى بصناعة السياحة "صناعة بدون دخان" و "بيترول القرن الحادي والعشرين" .

هذه التدفقات المالية العالمية التي توفرها السياحة أدت بالعديد من الدول إلى العمل على الحصول على أكبر نسبة منها بجذب أكبر عدد من السياح، من خلال الاستغلال الأمثل لكامل الإمكانيات المتوفرة من طبيعية، مواقع تاريخية، مواقع دينية، من فنادق، وموارد بشرية كفؤة وعلى درجة عالية من المهارة والخبرة في التعامل مع السياح والتي يجب العمل على تأهيلها وصيانتها وتطويرها باستمرار وجعلها تسائر حاجات السياح وتلبي رغباتهم التي تعرف تطور وتغير مستمرين.

إلى أن الاهتمام بالمواقع التاريخية والدينية وغيرها غير كاف لخلق سياحة متطورة وقادرة على المنافسة وإنما يستلزم العمل على الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم مكونات السياحة لأن السياحة خليط من السلع والخدمات والنسبة الأعظم تمثلها الخدمات والخدمة مرتبطة بمقدمها.

فالرأس المال البشري يعتبر من المكونات الهامة والقادرة على تحقيق التميز للقطاع السياحي باعتباره المصدر الجوهرى لكل تميز وتفوق لذا أصبح من المهم ومن الضروري تغيير النظرة التقليدية للموارد البشرية باعتبارها تكلفة والنظر إليها بنظرة حديثة على اعتبار الدور الاستراتيجى الذى أسند إليها والمتمثل فى تطوير وتمييز المنتجات السياحية، لذا أصبح من الضرورى على المسؤولين القائمين على القطاع السياحي العمل على البحث على أساليب جديدة تؤدي على تحسين مستوى الخدمة المقدمة تحديا للمنافسة المفروضة من العديد من الدول لذا تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل الذى يؤدي إلى تحسين كفاءة العمال ودعم قدراتهم بما يحقق عوامل النجاح والمنافسة ومنه تحقيق الأهداف المسطرة إن العديد من الدول أصبحت تولي السياحة أهمية كبيرة وبالغة من خلال البرامج السياحية المتنوعة والتخطيط السياحي الفعال في حين نجد الجزائر التي تعتبر غنية بمناظرها الطبيعية الخلابة من شواطئ و غابات و صحراء والمواقع التاريخية المتنوعة بتنوع الحضارات المارة من الفينيقيين إلى الرومان إلى العثمانيين مرورا بالدول الإسلامية لم تولي للسياحة الأهمية الواجب إعطائها فالمتتبع للمخططات التنموية في الجزائر منذ الاستقلال يلاحظ نسبة الأموال المخصصة لهذا القطاع والتي تكاد تكون معدومة بالمقارنة مع القطاعات الأخرى بالإضافة إلى ضعف نسبة الإنجاز في المشاريع السياحية بالإضافة إلى الأهمية الضئيلة المعطاة لجانب تكوين وتأهيل الموارد البشرية من خلال عدد المدارس المتوفرة والمبرمج انجازها خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، فالتطوير السياحي في الجزائر لن يكون من العدم، وإنما يسهر على تحقيقه المسؤولين القائمين عليه بإتباع الأساليب الحديثة في التكوين والتنمية والتأهيل للموارد البشرية بما يحقق تنمية وتميز لهذا القطاع.

الإشكالية:

بالنظر إلى الموضوع يمكن لنا طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الجودة والميزة التنافسية والتنمية للقطاع السياحي في الجزائر؟

ومن خلال هذا السؤال الرئيسي يمكن لنا استنتاج الأسئلة الفرعية التالية "

- ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟ وما هي مكوناتها؟

- ما هو واقع السياحة في الجزائر ومكانتها في السوق السياحي العالمي؟

- ما هي علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتطوير القطاع السياحي بالجزائر؟

الفرضيات:

قصد الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- على المستوى النظري:

- يعتبر القطاع السياحي الجزائري في حالة سبات، فقيمة إيراداته تكاد معدومة بالمقارنة مع الإيرادات السياحية العالمية.

- إن التطبيق الفعال لاستراتيجيات الموارد البشرية سوف تؤدي إلى حدوث تطور وجودة في أداء الخدمة السياحية وبالتالي تطوير السياحة بالجزائر.

على المستوى التطبيقي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تعزي للمتغيرات الشخصية في المنظمات السياحية بالجزائر.

--لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو الجودة تعزي للمتغيرات الشخصية في المنظمات السياحية بالجزائر.

أهداف الدراسة :

من الأهداف المسطرة في هذا البحث :

- تسليط الضوء على الواقع السياحي بالجزائر مع محاولة إعطاء حلول للنهوض به.
- تبيين الدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي الجزائري.
- توضيح الأهمية التي تكتسبها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأسلوب يؤدي إلى تطوير القطاع السياحي الجزائري.

أهمية الدراسة:

- توضح هذه الدراسة الأهمية التي تلعبها السياحة في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي لاتعتبره مصدرا من مصادر العملة الصعبة وكقطاع بديل للمحروقات، لان القطاع السياحي يعتبر قطاع ما بعد المحروقات.
- تعتبر هذه الدراسة كمساهمة من الطالب لتوضيح الدور الاستراتيجي الذي يمكن والذي يجب ان تلعبه الموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي الجزائري.
- توضيح الدور الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية وتميز في الأداء في القطاع السياحي الجزائري.

المنهج المستخدم:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من اجل عملية تشخيص لواقع القطاع السياحي الجزائري، كما قمنا باستعمال بعض التحليلات الإحصائية لبعض الجداول.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي صادفتنا خلال قيامنا بهذا العمل نذكر:

-صعوبة الحصول على المعلومات والإحصائيات.

-تداخل المعلومات والإحصائيات وتغيرها بين المصالح المقدمة للمعلومات.

-صعوبة القيام بالاستبيان نظرا للتحفظ في عملية إعطاء المعلومات.

الدراسات السابقة:

هناك بعض الأعمال التي تمكنا من الاطلاع عليها :

1-أطروحة دكتوراه من إعداد بودي عبد القادر تحت عنوان " أهمية التسويق السياحي في

تنمية القطاع السياحي بالجزائر -السياحة بالجنوب الغربي-"، تطرق فيها الباحث إلى أهمية

السياحة الاقتصادية والاجتماعية، وإلى التسويق السياحي ودوره في مواجهة متطلبات السياح

بواسطة آليات وطرائق تعني بدراسة دوافع وخصائص وتوقعات السائح، من الاستنتاجات

التي توصل إليها هي أن تجربة الجزائر في إدارة واستغلال الموارد السياحية محدودة

وتعرض العديد من المواقع التاريخية والأثرية إلى الخراب، وقد قدم الباحث مجموعة من

التوصيات أهمها الاستثمار في العنصر البشري على اعتباره أنه المحور الرئيسي والأساسي

في أي تنمية اقتصادية، مع العمل على تثقيف القائمين على السياحة بتنمية الخبرة السياحية

لديهم وتدريبهم وتأهيلهم لذا أردنا في هذه الدراسة توضيح أهمية العنصر البشري في عملية

الإعلان والتسويق للمنتج السياحي.

2- من إعداد كواش خالد تحت عنوان " أهمية السياحة في التحولات الاقتصادية حالة

الجزائر تطرق فيها الباحث إلى أهمية السياحة بصفاتها نشاط اقتصادي وإلى عملية تنظيم

القطاع السياحي، مع دراسة مقارنة بين كل من الجزائر وبعض الدول كمصر، المغرب،

تونس في المجال السياحي " وقد توصل الباحث إلى أن السلطات في الجزائر لم تعطي للقطاع السياحي الأهمية التي يجب أن تأخذها، لذا أردنا من خلال هذه الدراسة توضيح مخطط SDAT الذي يبين التغيير في نظرة الدولة للقطاع السياحي .

3- أطروحة دكتوراه من إعداد محمد فوزي شعوبي تحت عنوان " **السياحة والفندقة في الجزائر -دراسة قياسية 1974-2002**"، تطرق فيها الباحث إلى السياحة ومتغيرات العرض والطلب السياحيين، من الاستنتاجات التي توصل إليها أنه بالنسبة للمنتج السياحي وتبعاً للتوزيع الجغرافي فإن المناطق الصحراوية، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها العمل على جذب أكبر عدد من السائحين من الدول التي ترتفع فيها المرونة للطلب السياحي كبعض البلدان الأوروبية، والعمل على جعل أسعار تكافة الإقامة مناسبة للسائحين القادمين من مختلف البلدان، لذا أردنا من خلال هذه الدراسة توضيح أهمية توفير الفنادق بالمواصفات المطلوبة مع إدارة حديثة في إعطاء دفع للسياحة.

تقسيمات الدراسة :

لقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلان نظريان وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: تم التطرق فيهما إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وقد قسمنا الفصل إلى:

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية وتعريف ومراحل وتطور إدارة الموارد البشرية في المطلب الأول وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية في المطلب الثاني وتحديات إدارة الموارد البشرية وآفاق المستقبل في المطلب الثالث

المبحث الثاني : تطرقنا فيه إلى أساسيات الإدارة الإستراتيجية و مفهوم ومبادئ الإستراتيجية وأبعادها في المطلب الأول ومدخل لإدارة الإستراتيجية في المطلب الثاني ومستويات ومزايا الإدارة الإستراتيجية في المطلب الثالث

المبحث الثالث: تطرقنا فيه إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومفهوم وأهمية ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المطلب الأول ودور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية في المطلب الثاني وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية في المطلب الثالث

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى السياحة وقد قسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى مفهوم السياحة ونشأتها وتعريف والمصطلحات الخاصة بالسياحة في المطلب الأول ونشأة السياحة وتطورها في المطلب الثاني والخدمة السياحية وأنواعها في المطلب الثالث

المبحث الثاني: تطرقنا فيه أهمية السياحة وأنواعها وأهمية السياحة في المطلب الأول وأنواع السياحة في المطلب الثاني وخصائص السياحة في المطلب الثالث

المبحث الثالث: تطرقنا فيه التنمية السياحية وتعريف التنمية السياحية في المطلب الأول وأهداف التنمية السياحية في المطلب الثاني وأشكال التنمية السياحية في المطلب الثالث

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى السياحة في الجزائر وقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى إمكانية السياحة في الجزائر والمقومات السياحية في الجزائر في المطلب الأول والمؤسسات الناشطة في المجال السياحي ومراكز التكوين في المطلب الثاني ومعوقات السياحة في الجزائر في المطلب الثالث

المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى استراتيجيات السياحة في الجزائر والسياحة ضمن المخططات الوطنية في المطلب الأول ومخطط جودة السياحة بالجزائر في المطلب الثاني والمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025SDAT في المطلب الثالث

المبحث الثالث : قمنا فيه بدراسة ميدانية حول واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمة السياحية بالجزائر ثم تطرقنا فيه إلى نموذج الدراسة المقترحة في المطلب الأول والعرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة في المطلب الثاني .

وفي الأخير تم إدراج الخاتمة تشمل على مجموع استنتاجات المتوصل إليها مع بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف ومراحل وتطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية وأفاق المستقبل

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ الإستراتيجية وأبعادها

المطلب الثاني: مدخل لإدارة الإستراتيجية

المطلب الثالث: مستويات ومزايا الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ

الإستراتيجية

تمهيد:

لقد أصبحت المنظمات في الوقت الحالي تعمل في بيئة تشهد تحولات وتغيرات سريعة ومعقدة من حيث المنافسة وثورة المعلومات، التكنولوجيا، والعولمة ذلك ما استلزم عليها العمل على مواجهة تلك التغيرات ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة المحيطة بها تحقيقاً لأهدافها المتمثلة في النمو والاستمرارية والتطور بتبني إستراتيجيات متكاملة وشاملة، تساعد على التجاوب مع الظروف البيئية المتغيرة وتوحيد جهودها والتكامل ما بين مختلف الأنشطة الإدارية والتشغيلية على المستوى الكلي للمنظمة، والهدف منه هو اتخاذ قرارات إستراتيجية توحيدا لأداء المنظمة في الأمد الطويل.

أما إدارة الموارد البشرية فترتبط مع المنظمة بتطوير إستراتيجية متكاملة وشاملة لجميع الوظائف المناطة بها، والتي تتوافق مع التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة.

من خلال هذا الفصل سوف نحاول الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية وما هي مراحلها؟

- ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية؟

- ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

من خلال التطرق إلى المباحث التالي :

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

لقد أصبح العنصر البشري في الوقت الحاضر يلقي اهتماما متزايدا من قبل المنظمات باعتباره العنصر أو المورد الأكثر أهمية في المنطقة ككل، فالمورد البشري هو من يقوم بعملية الإبداع والابتكار وهو المسؤول عن وضع الأهداف والاستراتيجيات والاستثمار في رأس المال، لذا أصبح يطلق عليه "رأس المال الفكري" لما يلعبه من دور هام في حياة المنظمات من حيث تحقيق أهدافها ونجاحها ومن ثم بقائها وإستمراريتها، لذا يمكن اعتبار العنصر البشري كميزة تنافسية لدى المنظمات المعاصرة لأنه ساعدها في تحقيق أهدافها، وأن ما ينفق على هذا المورد من أموال يعد استثمار له عائد لذا فإن قوة الموارد البشرية تعني قوة المنظمة وقدرتها على المنافسة.

المطلب الأول: تعريف ومراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

❖ تعريف إدارة الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى التعاريف المختلفة لإدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى تعريف الموارد البشرية وتعريف الإدارة.

1/ تعريف الموارد البشرية:

هي مجموعة الأشخاص الذين يعملون في منطقة معينة باختلاف مناصب عملهم ومركز مسؤولياتهم، والتي تعمل المنظمة على تدريبهم وتطويرهم وتمكينهم بما يخدم مصلحة المنظمة وتماشيا مع أهدافها.

ومن التعريف نستنتج أن:

- الموارد البشرية هي جميع الأشخاص الذين يعملون داخل المنظمة.

- يتم تدريب العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.¹

2/ تعريف الإدارة:

هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقسيم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف إن أي تعريف للإدارة يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة:

أولاً: الأهداف: تعتبر الأهداف ضرورية لأن أي نشاط يجب أن يوجه نحو نهاية أي الوصول للغاية المراد الوصول إليها.

ثانياً: الموارد المتاحة: تكون دائماً محدودة يجب على المدير أن يعمل على تخصيص الأفضل للموارد المحدودة الأمر الذي يجعل منه مديراً كفوئاً.

ثالثاً: الأفراد: هم المتطلبات لوجود الإدارة، لأن الإدارة تؤدي عملها مع ومن خلال الأفراد فبدون الأفراد لا حاجة للإدارة.²

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف بشأن إدارة الموارد البشرية من أهمها:
التعريف الأول: "إدارة الموارد البشرية هي تلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن العدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية، بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين والمجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة".³

1 عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية المفاهيم، الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص19.

2 محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص32.

3 محمد زويد العتيبي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الموارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص18.

التعريف الثاني: "إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما أنها تعمل على تطوير الموظفين والإداريين وتمييزهم إدارياً وعلمياً وثقافياً، كما أنها تعمل على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافئات المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين".¹

التعريف الثالث: "إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاج إليه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، تدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها والرفع من روحها المعنوية من العمل على تطبيق اللوائح والقوانين المصاغة من طرف الإدارة العليا، والعمل على تعديلها من حين لآخر بما يتوافق ومصصلحة المنظمة والعاملين فيها".²

❖ مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية مراحل تطور مختلفة أهمها:

1/ مرحلة التشكيل (التكوين):

تمتد من الثورة الصناعية حتى بداية القرن 20، أي أن هذه المرحلة تزامنت مع ظهور الثورة الصناعية في المجتمعات الغربية، التي وضع أصولها الفكرية العالم الاقتصادي "أدم سميث" بتأكيد على أهمية مبدئين أساسيين على مستوى الإدارة وهما:

- تقييم العمل.

- التخطيط.

1 محمد سرور الحريري، " طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية "، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص16.

2 محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص20.

تتميز هذه الفترة بعرض كبير لقوة العمل، وإنشاء مصانع كبيرة تستوعب الآلات التي تم الإعتماد عليها لتحل مكان العمال، لذا أصبح العامل ضحية لهذا التطور، حيث أصبح ينظر إليه كسلعة تباع وتشتري، وساعد هذا النمط من التفكير تدني فرص العمل البديلة أمام العاملين للانتقال من منظمة إلى أخرى، لذا حظيت إدارة الموارد البشرية بأهمية قليلة فقط، فقد إقتصرت أعمالها على أعمال روتينية تنفيذية كحفظ المعلومات المتعلقة بالعاملين في ملفات وسجلات ومتابعة أوقات حضور وإنصراف العمال، الإجازات والترقيات.¹ كما تميزت هذه المرحلة بزيادة حجم المنظمات الأعمال للإستفادة بأكبر قدر من زيادة الإنتاج الكبير، الذي أدى إلى حركة الإندماج المصانع والشركات وزيادة الإهتمام بقضية التأمين، مع الإهتمام بمسألة تصميم العمل على إعتبار أن خطط التجميع في المصانع التي إعتبرت ثورة في أسلوب التضييع إستلزمت الإهتمام بإعادة النظر في تصميم الأعمال وتقسيمها إلى مراحل وخطوات بما يمكن من إنجازها على خط سير عمل متكامل، ما يؤدي إلى تفنين جهود العاملين بدرجة كبيرة وعدم تركها مجالاً للخطأ والصواب، كما أن هذه المرحلة شهدت بروز من المفكرين "كروبرت أوين ROBERT.OWEN" الذي إهتم بتوفير كادر إداري يتولى إشراف على شؤون العاملين، فأول حركة للإصلاح الإداري لنظام التوظيف كان في الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة الأمريكية سنة 1883، حيث صدر قانون بندلتون PENDELTON.ACT الذي يتم بموجبه إنشاء ديوان الخدمة المدنية ليشراف على شؤون التعيين والترقية وتنظيم الإمتحانات التنافسية لهذه الأغراض، لذا فإن بدايات التطور في مهام إدارة الموارد البشرية رفضت هذه الحركة.

1 محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

2/ مرحلة النمو والتطور:

تمتد من أواخر القرن 19 إلى غاية منتصف الأربعينيات من القرن 20، خلالها شهد مفهوم الإدارة بداية اكتساب صفة الاحتراف والمهنية وبداية جهود تقنين علم الإدارة كأستاذ الإدارة العامة "ودرو ويلسن WOODROW WILSON" في مجال دراسة الإدارة العامة أو الحكومية، أما على مستوى إدارة الأعمال فقد شهدت بداية التجارب "فريديك تايلور FERDRICK.TAYLOR" يعتبر أهم من درس موضوع الإدارة العلمية، التي أكدت أنه يمكن تطوير علم الإدارة من خلال الدراسة والبحث والملاحظة العلمية وليس من خلال الموهبة المعروفة، "الإدارة هي أن تعرف بالضبط العمل الذي تريده ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"، فقد نشر تايلور أفكاره سنة 1911 في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" التي تضمنت تقسيما للمسؤوليات بين الإدارة والعاملين محددًا مسؤولية الإدارة بوظيفة التخطيط ومسؤولية العاملين بالتنفيذ، كما بين على إدارة الموارد البشرية مراعاة ما يلي:

- إختيار العاملين وفق أسس محددة بما يضمن أداء أفضل.
- تدريب العاملين بأفضل الطرق المناسبة لأداء العمل.
- التعاون بين الإدارة والعاملين.
- تحديد معايير الأداء المناسبة من خلال الدراسة والملاحظة.
- أما HENRY CANTT (1861-1919) والمعروف تعاطفه مع العمال، فقد ساهم بأربعة مفاهيم إدارية وهي:
- فكرة الجدول الذي يقيس ويصور نشاط العامل أثناء العمل.
- فكرة مكافأة العامل بإعطائه علاوة فوق أجره عند تجاوز كمية الإنتاج المطلوبة.
- فكرة توجيه العمال بدلا من تسويقهم.

- فكرة الخدمة بدلا من الأرباح أي أن تكون نية أي منظمة هي أداء خدمة وليست تعظيم الأرباح.

قام "مايو MAYO" مع مجموعة من الباحثين بتحسين نظام لدفع الأجور على أساس معدل الإنتاج، ثم قام بعزل تسعة عاملات لتطبيق نظام جديد عليهن، لكن العاملات إتفقت على مستوى إنتاج معين فمن عجزت عن بلوغ هذا المستوى تساعدها الأخريات على بلوغه. لذا استنتج MAYO دور الجماعات الرسمية والغير الرسمية وتأثيرها الإيجابي والسلبي على العاملين، الذي قد يوفق تأثير التعليمات الرسمية في المنظمات انطلاقا من ذلك استنتج "مايو MAYO" ما يلي:

- أن العمل بشكل روتيني يؤدي إلى إحساس الفرد بالقلق وعدم الراحة.
- التخصص الدقيق وتقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة يؤديان إلى تنميط الأداء والملل أثناء العمل.
- التخصص المطلق في العمل يقود إلى تقليل الفرد على إدراك المشاكل التي تقع خارج دائرة تخصصه.

لذا تم عقد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية سنة 1915 في أحد الكليات الأمريكية المتخصصة ليتكرر عقد مثل البرامج في 12 كلية عام 1919 بتقديم برامج التدريب في حقول الموارد البشرية.

إلى أنه في ظل مشاركة الناس في الحرب غيرت النظرة التقليدية من الإدارة للعاملين على أنهم أدوات يسهل تبديلها، إلى نظرة جديدة أكثر إنسانية وإحترام للعمال لذا تم إهتمام منظمات الأعمال بتأمين شروط عمل جديد.

3/ مرحلة بداية النضج:

تمتد هذه المرحلة من أربعينيات إلى الثمانينيات من القرن 20، خلالها تم الفهم الإيجابي لمهام إدارة الموارد البشرية، كما أن هذه المرحلة شهدت تطورا كبيرا في مجال العلاقات

الإنسانية والإتفاق على ضرورة توفير المزايا المادية والمعنوية للعاملين، وأن تكون الأجور المدفوعة كافية ومبنيّة على دراسات واقعية لتكاليف المعيشة، مع إعتماد خطط يشارك العاملون بموجبها نسبة من الأرباح المحققة في المنظمات الأعمال وتوفير التأمينات الصحية والاجتماعية والإجازات السنوية والمرضية.

4/ مرحلة النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تمتد هذه المرحلة إبتداءً من الثمانينيات للقرن 20 وصولاً إلى الوقت الحاضر، تميزت هذه المرحلة بتسارع التطور التكنولوجي وعصر الإقتصاد المعرفي التي إحتلت فيه صناعة الخدمات نصيب الأسد في الإقتصاد الوطني، مع إدراك دور العنصر البشري الكبير والمهم في تحقيق التميز في الإنتاج والإبداع، والنظر إليه نظرة إستراتيجية باعتباره أصلاً من أصول الرأسمالية وليس تكلفة، لذا نلاحظ ظهور عدة تسميات له كـ رأسمال الفكري الإستثمار في الموارد البشرية عوض إدارة الأفراد وإدارة الموظفين، لذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية نتيجة دورها المهم في رسم إستراتيجية أي منظمة وتحديد المسار المستقبلي للمنظمة، وما يمكن لهذه الإدارة تقديمه لتطوير أداء الإدارات الأخرى من خلال تطوير مهارات ومعارف العاملين فيها، لذا نلاحظ أن موازنات التدريب في العديد من الشركات أصبحت كبيرة ما يفسر أهمية التدريب في التطوير وأصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في منظمات الأعمال.

الجدول (1/1): يبين الاختلاف بين الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية. والإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الإهتمام بالأجل القصير	الإهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المنظمات ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
المستوى التنظيمي	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى كالتسويق
حدود التنسيق والتكامل	- تكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. - التكامل والتنسيق بدرجة منخفضة أو متوسطة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	- تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج. - تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الإهتمام	- الإهتمام بمكافأة وبرامج التعويض للعاملين. - إستقطاب وإختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. - تغيير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى للأمن. - حل مشكلة العاملين. - تقديم خدمات للعاملين.	- الإهتمام بتقييم وإهتمامات الموارد البشرية. - الإنشغال بعملية التخطيط وتطوير الموارد البشرية. - المساعدة في عمليات الهيكله وتخفيض العمالة. - تقديم النصح والمشورة في عمليات الإدماج. - وضع إستراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة.

المصدر: "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 24.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.
- تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- كما يتوقع العاملون وجود ضمان إجتماعي وصحي جيد.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية.

بعد تحديد الوظائف والمهام والواجبات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها إبتداء للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الإدارة. مع أن الكتاب والباحثين في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إتفاق تام حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذه الإدارة تمارس نوعين أساسيين من الوظائف هي:

أ- الوظائف التخصصية :PROFESSIONAL.FONCTIONS

وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، تقويم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية، بناء نظام للمعلومات البشرية.....، ويختلف عدد هذه الوظائف تبعا لفسلفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستويات مهارتهم.

ب- الوظائف الإدارية :MANAGERIAL.FONCTIONS

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن أيضا أعمال إدارية متمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة. إذ لا بد لكل إدارة أو وحدة إدارية في المنظمة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا إلى تحقيق أهدافها، وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الأهداف، وأن تقوم بعملية الرقابة، لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفا، ثم تصحح الإنحرافات التي تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها.

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي والدولي مجموعة من التحديات التالية:

أولاً: تحدي المنافسة:

المنافسة هي شكل من أشكال تنظيم اقتصادي الذي يحدد آليات العمل داخل السوق، والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.¹

لقد أصبحت منظمة الأعمال تعطي اهتماماً إستراتيجياً للمنافسة لارتباطها بقدرة المنظمة على النمو والتطوير والقدرة التنافسية، ولحفاظة المنظمة على قوتها التنافسية لآبد من:²

- وضع خطط إستراتيجية لمعالجة التغيرات في البيئة الجديدة.

- الحصول على الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارة التي تساهم في الحفاظ على

القدرة التنافسية والإنتاجية للمنظمة.

- العمل على إزالة الفوارق في القدرات وقابلية العاملين بما يضمن الحصول على

مهارات مختلفة تنسيقية عقلية وإبداعية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- العمل على إكتشاف المواقف والتناقضات في الموارد البشرية من خلال معرفة كيف

يفكر؟ كيف يشعر؟ كيف يسلك إتجاه العمل؟ ومعرفة مواقفهم بما يضمن وحدة الموارد

البشرية وتعزيزها بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

1 ز غدار أحمد، "التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص5.

2 عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2009، ص105.

- العمل على تنظيم سلوك الأفراد العاملين بما يجعل الموارد البشرية تميل إلى التصرف بطريقة معينة متجهة نحو الهدف، بما يضمن الدافعية لدى الأفراد العاملين في تحقيق ميزة تنافسية.

كما أنه لتحقيق الميزة التنافسية لابد من الأخذ بعين الاعتبار الجودة (النوعية) التي أصبحت تعتبر تحدياً بحد ذاتها، فالأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للجودة أدت إلى ظهور الجودة الشاملة في الإستراتيجيات للمنظمة (سلعة/خدمة) بتوفير ظروف أداء جيدة للعاملين بما يضمن الإبداع والمبادرة وكفاءة في تلبية رغبات وحاجات المستهلك من خلال التركيز على:

✓ **الإستجابة إلى السوق:** أي تلبية متطلبات المستهلكين بدرجة عالية من الجودة والإبداع والتنوع.

✓ **العمليات والإنتاج:** أي تحسين العمليات المرتبطة باستخدام الموارد الماهرة، التي تساهم في إنجاز العمليات وتحسين المنتجات (السلعة/الخدمة) بشكل فاعل.

✓ **إستخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة:** أي إختيار العاملين ذوي الخبرة والمهارة العالية الذين يمكن أن يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

✓ **إستخدام مداخل إدارة الجودة الشاملة:** وهي مجموعة من الأفكار التي تؤدي إلى تعقب أفكار الزبائن وفهم حاجاتهم، وأن تعمل هذه الإدارة على تحسين الجودة من خلال تحفيز الموارد البشرية وتغيير ثقافتهم بإتجاهات إيجابية بما تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

✓ **إستخدام مدخل إعادة الهندسة:** هي إعادة عملية التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة ومنهج لتحقيق تطوير جذري في أداء المنظمات في وقت قصير نسبياً.

ثانياً: تحدي تطوير رأسمال البشري:

إن إتساع حجم المنظمات وزيادة الإنتاج فيها أصبح يعتمد بشكل أساسي على قدرة المنظمات في إدارة رأسمال البشري، والذي يعتبر "مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات البشرية المتباينة في مستويات أدائها في المنظمة حالياً التي ستهدأ للعمل مستقبلاً أو المعطلة بسبب الظروف".

ويتضمن رأسمال البشري على:

• **رأسمال البشري المنظمي:** ويتضمن القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة دون إستثناء إبتداءاً من الموارد البشرية الغير الماهرة إلى الموارد البشرية الماهرة.

• **رأسمال الفكري:** ويمثل نخبة العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم التي تمكنهم من إنتاج أفكار جديدة، أو تطوير أفكار موجودة تساعد المنظمة في توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها. إن رأسمال الفكري يمثل الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال نظراً لإعتمادها على المعرفة المستثمرة من الأفراد، والتي تكون لها قيمة ومعنى بالنسبة للعملاء المتعاملين معها. وللمعرفة أربعة مستويات بتوفرها يصبح رأسمال البشري فكرياً وهي:¹

المستوى الأول: المعرفة الإدراكية.

وتتمثل في براعة حول القواعد تهذيب السلوك وضبطه في إطار ما يحققه الفرد عبر برامج التدريبية الواسعة، مع التعليم المستمر والمهني في الحصول على شهادات العالمية.

1 أمينة بوشاري، مداخلته حول "الموارد البشرية كمتغير إستراتيجي في عصر إقتصاد المعرفة"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 07/06/2012، ص5.

المستوى الثاني: المعرفة المتقدمة.

وتتمثل في تحويل النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس.

المستوى الثالث: فهم الأنظمة.

أي التعمق في نسيج العلاقات السببية بين الأشياء والمواقف والتي يمكن تحقيقها من خلال التدريب المنهجي.

المستوى الرابع: الإبداع المحرك ذاتيا.

وهي حالات الإستعداد والدافعية المكيفة بغرض النجاح فبدونه قد تخسر المنظمة الإفادة من المعارف الخاصة برأسمال الفكري. ويتميز رأسمال الفكري بمجموعة من السمات التالية:

- إمتلاكه مجموعة من القدرات المنفردة والقادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
 - يعبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن 21 وفي ظل الإقتصاد المعرفي، لأنه يمثل قوة عالمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على أعمال المنظمة.
 - يعتبر من أهم المؤشرات التي تعكس حالة تطور الفكر الإداري.
- لذا وجب على المنظمات الأعمال المحافظة عليها من أجل:¹

تحقيق ميزة تنافسية: يمكن لمنظمة الأعمال تحقيق ميزة تنافسية على بقية المنظمات الأخرى من خلال إمتلاكها لرأسمالي فكري، القادر على المحافظة على مستوى التفوق في مجالات المعرفة المختلفة داخل المنظمة مع قدرته على الإستمرار في الإختراع والإبتكار والتطوير.

1 بن حسان حكيم، مرجع سابق، ص 89.

لذا لابد على المنظمات الأعمال العمل على:

- إستقطاب الأفضل من الموارد البشرية المعاصرة.
 - التنشيط المكثف لتطير الأفراد مبكرا.
 - العمل بفكرة الجماعات الحماسية كأساس للتطير والتعليم.
 - التقويم العادل وإبعاد العناصر الغير قادرة على إضافة شيء للمنظمة.
- إنطلاقا من هذا أصبحت مهام إدارة الموارد البشرية التقليدية تختلف عن مهارات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة هذا الإختلاف نبينه في الجدول التالي:
- الجدول:** يبين مقارنة إدارة الموارد البشرية التقليدية بالمعرفة.

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان ومعارفه	تهتم بالبناء المادي للإنسان
تركز على الأداء الفكري والذهني	تركز على الأداء الآلي للمهام
تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه
تطبق مبدأ وتقنيات التمكين	لا تتطلب مفهوم التمكين
تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء
تركز على إستخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات	تركز على إستخدام الحوافز المادية والمالية
تهتم على تنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية	تركز على تنمية المهارات وقدرات الفرد
تعمل على تنمية العمل الجماعي	تركز على قدرات الفرد
تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد

المصدر: منير نوري، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص357.

ثالثاً: تحدي إدارة التغيير.

وهي إدخال التكنولوجيا والجودة الشاملة مع التحسين المستمر وإعادة هندسة الأعمال، والتي تعمل على تغيير المنظمة لطريقة عملها بغرض المحافظة على ضمان استمرارية نجاحاتها من خلال إستخدام:

أسلوب التغيير التفاعلي: الذي يحدث بعد تأثير العوامل الخارجية على الأداء بشكل مباشر.

أسلوب التغيير المسبق: يبادر إليه المدراء قبل تأثير العوامل الخارجية ويعمل على تحقيق ميزة الفرصة.

أما فعالية التغيير فتهدف إلى:¹

- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
 - إيجاد اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها مع تنمية الولاء لدى العاملين.
 - تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن إستخدام الموارد البشرية لألات المتاحة ومختلف الموارد.
 - زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
 - زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
 - تحسين الإنطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- وللنجاح في إدارة التغيير لابد من قدرة المدراء والتنفيذيين على إجراء:

1 الداوي الشيخ، مداخلة حول "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع شكل المقاومة"، الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 13/12 ماي، 2010، ص7.

- إمتلاك الرؤية الواضحة والمستقبلية لعملية التغيير.
- إيصال الرؤية الجديدة إلى العاملين بشكل واضح ودقيق.
- تحديد التوقعات الخاصة بالأداء بشكل واضح.
- تطوير القدرة على التغيير من خلال إعادة تنظيم الموارد البشرية، وإعادة تخصيص الموجودات المختلفة في المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الهدف.
- ولمواجهة التحديات المختلفة لابد على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمجموعة من التحولات:¹

- تحول إدارة الموارد البشرية من التركيز على إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع والتعامل مع المستقبل من منظور إستراتيجي.
- إستبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على أساس التركيز على المنظور الجزئي والتفضيلي في مختلف المجالات، إلى الصورة القائمة على أساس التفكير الإستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجه منظمة الأعمال، لذا فالصورة الجديدة يجب أن تكون مستمدة من الجوانب التالية:
- ✓ الثقافة التنظيمية التي تعني منظومة المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والمفاهيم والممارسات التي تطورت وإستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائها حول ماهية والسلوك المتوقع من الأعضاء.²
- ✓ أن يكون التركيز على الجودة والنوعية بدلا من الشكل والكمية.

1 عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق، ص 113.

2 ميلود تومي، نادية خريف، مداخلة حول "الثقافة التنظيمية كمحدد أساسي للتعليم التنظيمي لخلق مؤسسات أكثر تنافسية"، المنتدى الخامس للمؤسسات، إدارة التعليم والتنمية، الجزائر، جامعة عنابة، 08/07 ديسمبر 2010، ص 2.

- ✓ التركيز على الأداء والإنجاز والنجاح في تحقيق الأهداف وبدلاً من المعالجات والإجراءات الإدارية.
 - ✓ تمتع العاملين بمستوى عالي من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة.
 - ✓ التحكم في مهارات الإتصال السلوكي.
 - ✓ الوضوح في الأهداف والإتجاهات والقيم.
 - ✓ التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين، هي المعاونة على إحداث التغيير الإيجابي والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية.
 - ✓ إستشراق الأحداث والتخطيط لها ولعملية الإتصال بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.
 - ✓ العمل على اكتساب احترام وتقدير قيادة المنظمة وأعضاء إدارتها.
 - ✓ الإندماج الإستراتيجي بين خطط الإدارات الأخرى.
 - ✓ تدريب العاملين وتطويرهم بأساليب مؤسسة :
 - التدريب على المهارات السلوكية.
 - التدريب على مهارات التعليم والتطوير الذاتي للعاملين.
 - التدريب على مهارات وضع الأهداف الذكية.
 - التدريب على مهارات الإبداعية وتحليل المشكلات.
- 2/مستقبل إدارة الموارد البشرية:** نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة فإن إدارة الموارد البشرية سوف يتم النظر إليها باعتبارها المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

لقد ساهم الاتجاه نحو كبر حجم المنظمات وزيادة رقعة أنشطتها محليا وإقليميا وعالميا، إلى بروز الحاجة لنظام معلومات متطور يتيح لها رصد هذه المتغيرات البيئية المؤثرة وتحقيق الإستجابة الفعالة لها.

لقد انتهت تجارب المؤسسات الناجحة والعديد من الدراسات إلى الدور المتنامي لإدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، وأنها أصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة المنظمة القرن الحادي والعشرون.¹

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإستراتيجية.

لقد أصبحت المنظمات تعمل وتنشط في بيئة تتسم بالتغيرات من حيث المنافسة وثورة المعلومات والتكنولوجيا، ما استلزم العمل على مواجهتها والتكيف مع بيئتها لتحقيق أهدافها وتحقيق البقاء والاستمرار، ذلك ما يستلزم تبني منهج إستراتيجي في كافة ممارسات المنظمة بتطوير إستراتيجياتها بين مختلف الأنشطة الإدارية والتشغيلية على مستوى المنظمة ككل، لذلك أصبح النظر إلى الإدارة الإستراتيجية كوسيلة فعالة لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهيال باعتبارها فكرا سلوكيا وتوجهها.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ الإستراتيجية وأبعادها.

أولاً: تعريف الإستراتيجية.

إن كلمة الإستراتيجية STRATEGY أصلها يوناني ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة في المجال العسكري لإدارة الحروب.

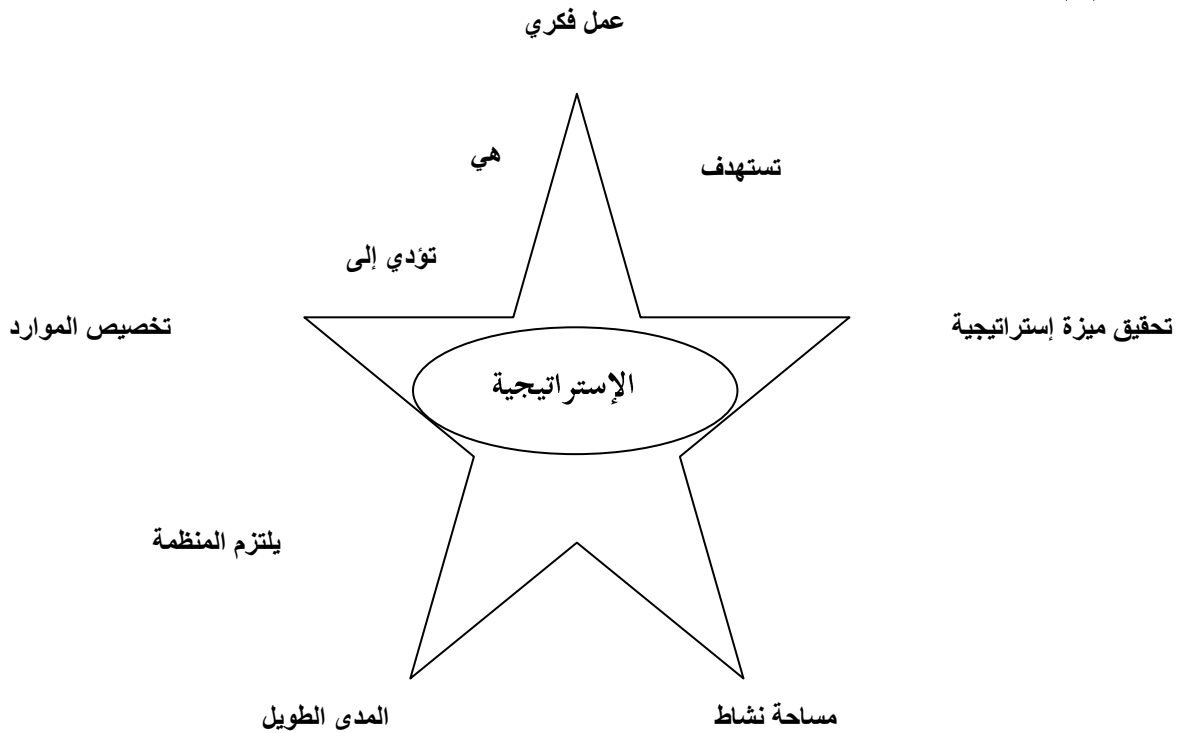
الإستراتيجية هي الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين، إنها الخطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط

1 جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص559.

التنفيذية، وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأثرها على عمل المنظمة.

وإذا أردنا تعريف الإستراتيجية بشكل أدق فإنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل، أو هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها، الإستراتيجية إذن هي التصور المبدئي للنظرة المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد الأبعاد المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يبين الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.¹

الشكل (1) يبين عناصر الإستراتيجية.



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص25.

1 مؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص3.

ثانيا: مبادئ الإستراتيجية وأبعادها.

1/ أبعاد الإستراتيجية:

يتضمن مصطلح الإستراتيجية أبعادا مختلفة من أهمها:¹

- تعطي الإستراتيجية إطارا موحدًا عاما لاتخاذ القرارات بشكل متناسق ومتكامل، فهي

تعتبر القوة الدافعة في المنظمة لوضع الخطط وتنفيذها لتحقيق الأهداف.

- تعطي الإستراتيجية تحديدا للمجال أو القطاع الأساسي الذي تنافس فيه مع تحديد

المركز التنافسي للمنظمة.

- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد مدى استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، وإلى نقاط

القوة والضعف الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها في حالة تفوق على

المنظمات المنافسة، فهي تساعد على تحقيق التوافق والملائمة بين الموارد والإمكانيات

المتاحة للمنظمة وإلى الواقع الخارجي الذي يجب على المنظمة التكيف مع متطلباته.

كما أن الإستراتيجية تساعد على إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في

المستويات الإدارية الثلاثة (العليا/الوسطى/الدنيا)، وتضمن توزيع المسؤوليات وتكاملها

وتناسقها بما يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.

تمثل الإستراتيجية إما مدخلا عاما للمنافسة أو تصرفات لمواجهة موقف معين لذا ترتبط

الإستراتيجية بوضع رؤية ورسالة للمنظمة وأهدافها الأساسية.

إلا أن هناك بعض الباحثين من يرون أن الإستراتيجية تتكون من أبعاد أساسية وهي:

• القيمة (V) .valut.

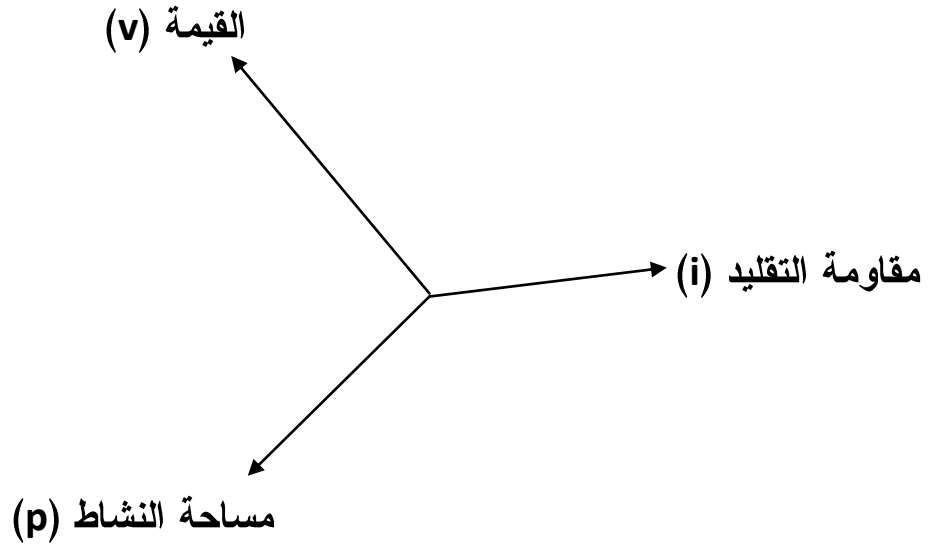
• مقاومة التقليد (I) .imitabiliy.

1 حسين يرقى، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص51.

• مساحة النشاط (P) perimeter.

أي أن الأبعاد الأساسية للإستراتيجية تختصر في كلمة (VIP) أي النموذج "VIP" التي تلخص كل العمل الإستراتيجي.¹

الشكل (2) يبين الأبعاد الأساسية للإستراتيجية.



2/ مبادئ الإستراتيجية:

- للإستراتيجية مجموعة من المبادئ التي تستعملها للاسترشاد بها عند صياغتها هي:²
- ضرورة تكيف الغايات مع الوسائل المتاحة لأن عدم ملائمة وانسجام الغايات مع الوسائل تؤدي إلى هدر الوسائل لتحقيق غايات بسيطة وبالتالي عدم تطور المنظمة.
- ضرورة وضع المنظمة ومواردها في حماية جميع الاتجاهات التي تعمل فيها، أي عدم وضعها لحماية موقع واحد فقط.
- وضع تصورات واقعية للعمل لجميع اتجاهات العمل حتى الأقل احتمالاً في الحدوث، تفادياً للمفاجأة والأوضاع المربكة.

1 طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 3.

2 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 4.

▪ ضرورة اغتنام اتجاهات العمل القليلة المقاومة الخاصة إذا كانت توصل المنظمة إلى أهدافها.

▪ التأكد من أن الخطط والمواقع الغير المستهدفة تكون مرنة، مع نقادي الهجوم على

موقع سابق بنفس الطريقة واستعمال نفس الأساليب بل استعمال أساليب جديدة.

▪ الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل الذي يبقى في عقول المدراء، لذا فإن تكيف

الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في العملية، لا يعني

فقدان الاتجاه الإستراتيجي المرسوم أو الموضوع.

المطلب الثاني: مدخل الإدارة الإستراتيجية.

يمكن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مساعدة المنظمة على

تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها.

أولاً: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية.

يرى العديد من الباحثين والخبراء في عالمنا اليوم يتسع بالعديد من التغيرات

السريعة وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي، فإن المنظمات يجب أن تبني الفكر

الإستراتيجي من أجل البقاء والنمو والازدهار، وكلمة الإستراتيجية والتي ارتبط مفهومها

بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحروب ووضع الخطط العامة في

المعارك¹، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصار مفضلة الاستخدام لدى منظمات

الأعمال المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال نشاطها.

ومن التعاريف الشائعة للإدارة الإستراتيجية أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة

بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق

رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".

1 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 92.

ويحقق التوجه الإستراتيجي للمنظمة العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها في مايلي:

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات.

- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.

- تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية.

- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

- القدرة على إحداث التغييرات.

- تخصيص الموارد والإمكانيات.

والإدارة الإستراتيجية هي عملية ومدخل لمواجهة التحديات التنافسية التي يواجهها التنظيم

ويمكن النظر إليها باعتبارها الخطة أو الإطار الذي يحقق التكامل للأهداف الرئيسية و

السياسات والتصرفات التنظيمية في كيان واحد متماسك، وهذه الإستراتيجية قد تمثل إما

مدخلا عاما للمنافسة أو تعديلا وتصرفات محددة يتم اتخاذها للتعامل مع موقف معين.

ومن أمثلة ذلك استخدام المنظمة لوحدة من الإستراتيجيات العامة الثلاثة المعروفة

(التكلفة، التركيز، التوزيع) على قطاع سوقي معين.¹

الإدارة الإستراتيجية "هي سلسلة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة

المنظمة في الأجل الطويل وفي ضوء ميزتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال

دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية".²

ثانيا: مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية.

تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من مرحلتين متميزتين ومترابطتين في ذات الوقت هما:

1 جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 93.

2 نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن،

2009، ص 57.

أ-مرحلة إعداد الإستراتيجية.

ب- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

أ- في خلال مرحلة إعداد الإستراتيجية فإن فريق التخطيط الإستراتيجي يحاول الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك من المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة والتي تشمل:

(تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية/التحليل البيئي الخارجي والداخلي) بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، تنمية البدائل الإستراتيجية، ثم تقييم هذه البدائل في ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وتنتهي هذه المرحلة بالاختيار الإستراتيجي.¹

ب- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية أما من خلال تنفيذ الإستراتيجية فإن التنظيم يعمل على تطبيق الإستراتيجية التي يتم اختيارها ويتطلب ذلك:

(إعداد الهيكل التنظيمي/تخصيص الموارد/التأكد من توفر المهارات البشرية المطلوبة/تطوير نظام المكافآت الذي يحفز العاملين).

وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة للمشروعات القائمة فإن هذه العملية لا تحدث بالتتابع السابق بالضرورة حيث تنطوي على عملية مستمرة لتوليد المعلومات واتخاذ القرارات. وفي السنوات الأخيرة تزايد إدراك المنظمات بأن النجاح في عملية التخطيط الإستراتيجي تعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، ومن ثم عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ الإستراتيجية، إن مسئولية الموارد البشرية في المنظمة يستطيعون أن ينهضوا بدور فعال في تزويد فريق في إعداد الخطط

1 جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 95.

الإستراتيجية بالمعلومات الخاصة بقدرات وإمكانيات العاملين في المنظمة، حيث تساعد هذه القدرات على صياغة الإستراتيجية الملائمة، كما قد تتمحور الإستراتيجية المختارة قدرات العاملين بالمنظمة إذا كانت هذه القدرات تمثل نسبة أو يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية.

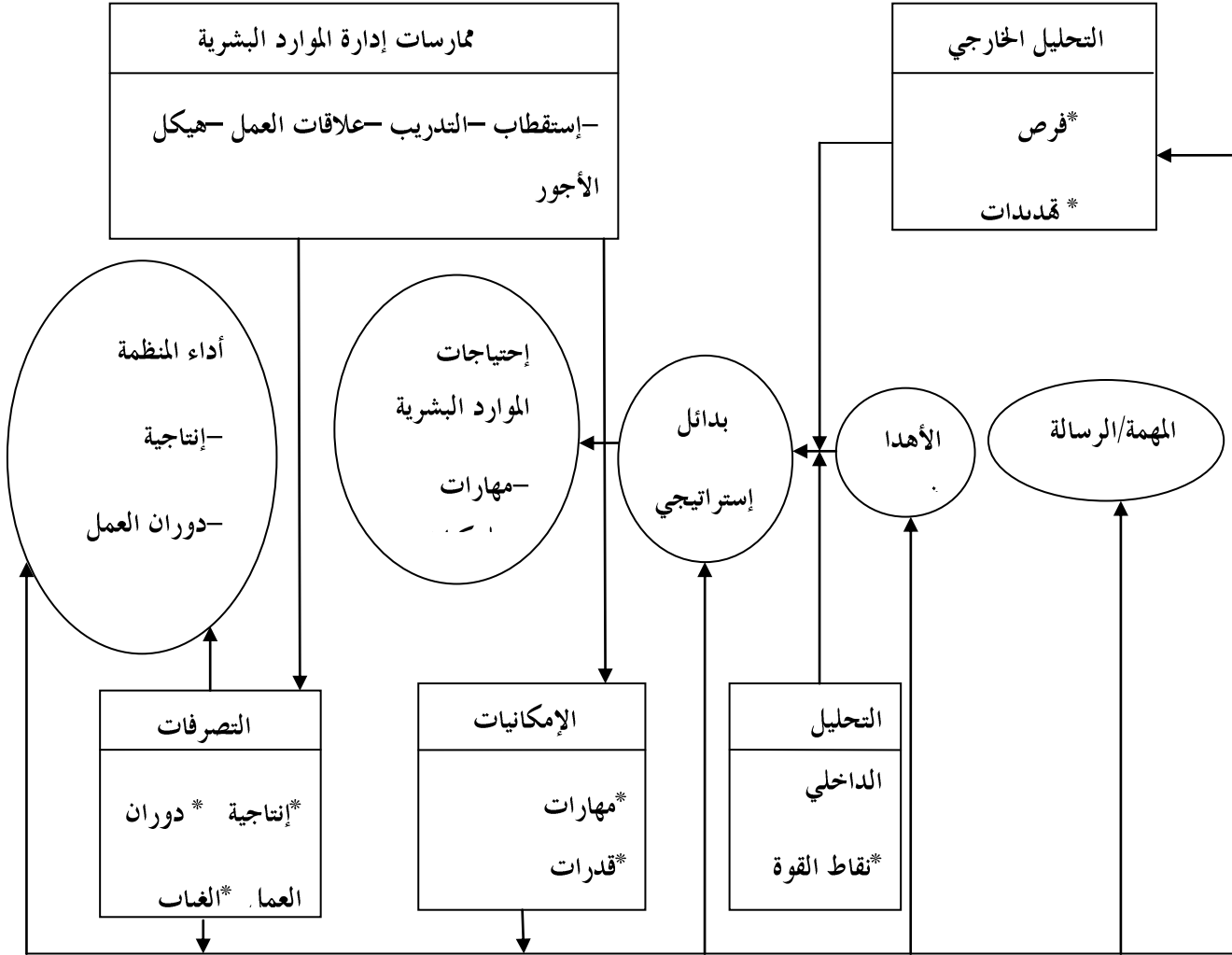
من الناحية الأخرى فإن الإستراتيجية المقترحة قد تملئ إحداث تغييرات في هيكل وتركيب مهارات العاملين حتى يمكن تحقيق التنفيذ الفعال لها، وهو ما سوف يتوقف على أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن. ويوضح الإطار المتكامل لعملية الإدارة الإستراتيجية وموقع إدارة الموارد البشرية منها. إعداد الإستراتيجية: تتكون عملية إعداد الإستراتيجية من خمسة جوانب أساسية نعرضها على الوجه التالي:

1/ صياغة الرسالة mission : وهي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها. ويكمن الغرض من الرسالة في بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

ومن أمثلة الرسالة تلك التي صاغتتها شركة "ماجروهيل" المشهورة في مجال النشر للمؤلفات العلمية والتي تنص على ما يلي "نحن شركة رائدة في مجال النشر نقدم خدماتنا على مستوى علمي، بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق عائد مناسب للعاملين والمؤلفين والمستثمرين والمجتمع بوجه عام".¹

1 جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 96.

الشكل (3): يبين نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص52.

2/الغايات والأهداف goals objectives: وتشير إلى النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين المتوسط والبعيد وتبني الغايات في ضوء رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول أن تكون عليها، وتدل على المنتجات والأسواق الرئيسية والحاجات التي تحاول إشباعها. وتوضع الغايات والأهداف العامة بالصورة مجردة مثل تعظيم الربحية أو تعظيم ثروة الملاك أو تحقيق النمو أو التوسع أو النهوض بالمسؤولية أو تحقيق الاستقرار للشركة.

3/ التحليل الخارجي extevnal analysis : يشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية

كالمنظمة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الإستراتيجية ومن أمثلة الفرص (وجود قطاعات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماما/تطورات تكنولوجية يمكن للمنظمة استغلالها/وجود أسواق خارجية نامية).

أما التهديدات فقد تشمل (دخول منافسين جدد إلى الأسواق/احتمالات وجود نقص في العمالة الماهرة/تشريعات قانونية مقيدة/ابتكارات جديدة للمنافسين...إلخ).

والتي قد تؤدي في مجملها إلى إحداث تأثيرات سلبية على نتائج أعمال المنظمة.

4/ التحليل الداخلي interval analysis : ويستهدف تحديد نواحي القوة والضعف لدى

المنظمة حيث يركز على تحليل كمية ونوعية للموارد المتاحة للمنظمة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية، ويتم الجمع بين التحليل الداخلي والخارجي فيما يعرف بالتحليل **swot** وهي كلمة مكونة من أربعة حروف يشير كل منها إلى جانب من جوانب التحليل الأربعة.

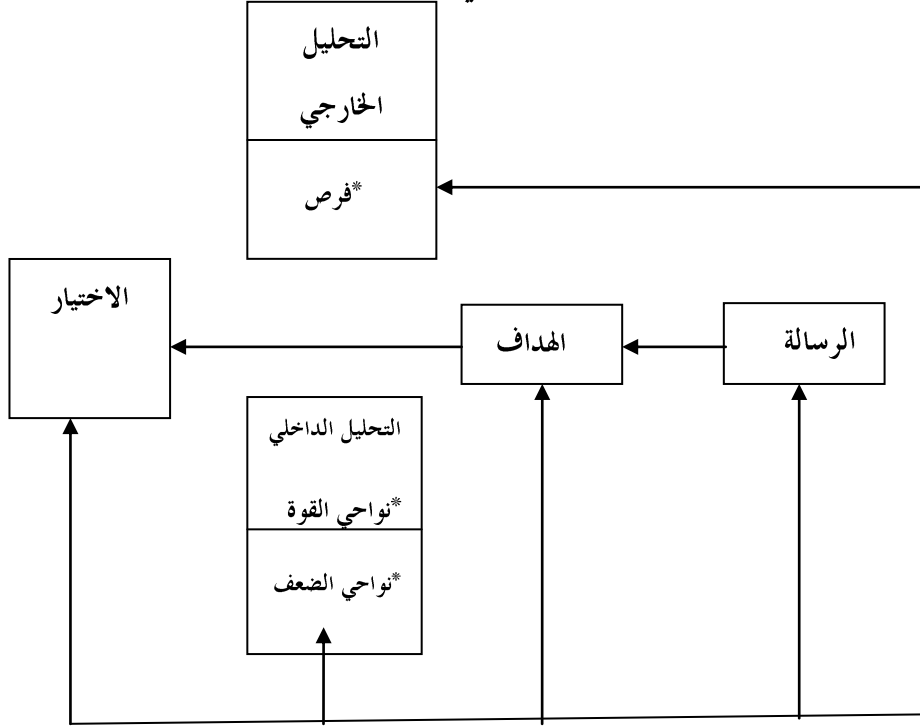
نواحي القوة (s) ونواحي الضعف (w) والفرص (o) والتهديدات (t).

5/ الخيارات الخارجية strategic choices : بعد الإنتهاء من تحليل الجوانب السابقة فإن

مهمة فريق التخطيط الإستراتيجي تمكن من التعرف على بدائل الإستراتيجية للمنظمة، ويمثل بدائل المختار إستراتيجية للمنظمة والتي تصف الطرق التي سوف يسلكها التنظيم في محاولته لتحقيق رسالته وإنجاز أهدافه طويلة الأجل.

ويوضح الشكل (4): العمليات الخاصة بإعداد الإستراتيجية وعلاقتها بالموارد البشرية.

الشكل (4): يبين مكونات الإعداد الإستراتيجي.



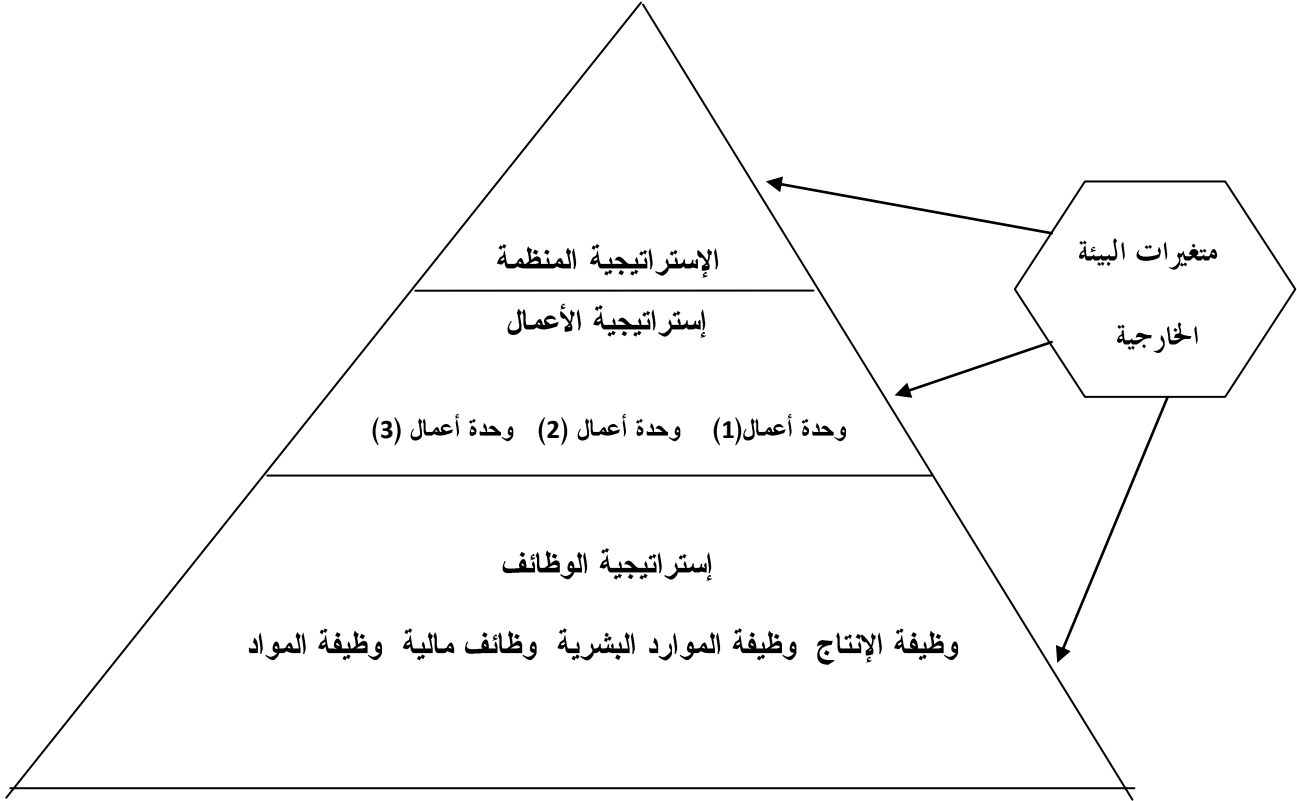
المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة

للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص96.

المطلب الثالث: مستويات ومزايا الإدارة الإستراتيجية.

أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

للإدارة الإستراتيجية 3 مستويات نوضحها في الشكل (5) التالي:



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل

للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص62.

وفقاً لهذا الشكل نلاحظ أن للإدارة الإستراتيجية 3 مستويات هي:

1/ الإدارة الإستراتيجية للمنظمة (الكلية):

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية تحديد مجموعة الأعمال التي ينبغي على المنظمة العمل فيها، وبعملية توزيع الموارد النادرة بين أعمالها المختلفة، وصياغة الخطط الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبين الأعمال الدولية والعمل على تحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات الوحدات المختلفة لها.

2/ الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

إن وحدات الأعمال عبارة عن جزء من منظمات الأعمال الكلية تتولى الإدارة الإستراتيجية فيها صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة الأعمال، من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، مع تحديد إمكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها. وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة على تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

3/ الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:

تركز الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى على تعظيم إنتاجية المورد ضمن كل مجال وظيفي (الإنتاج/التسويق/البحث والتطوير) وتهتم بوضع إطار عام (خطة إستراتيجية للإنتاج/خطة إستراتيجية للتسويق).¹

ثانياً: مزايا الإدارة الإستراتيجية.

عند ممارسة المنظمة للإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحليل إدارة الفعالية والأنشطة فإنها تحقق مجموعة من المزايا هي:²

- تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال التعاون والتفاعل، لتتمكن المنظمة من حل المشكلات.

1 عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، دار بيبك للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2004، ص 109.

2 سناء عبد الكريم، إبراهيم الحوراني، تحديد احتياجات التدريب للقيادة التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن 20، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة الأردن، عمان، الأردن، 2007، ص 49.

- زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة سواء كانت داخلها أو خارجها.
- إكتشاف التغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها بهدف التكيف أو السيطرة على جزء منها.
- المساهمة في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة عن طريق صياغة الأهداف والخطط والإستراتيجيات وتقويمها.
- العمل على إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية مهارات القيادة، لتزويدها بإطار شمولي لعمليات التفكير التي يتم بها التكامل بين وحدات فرعية.
- زيادة رضا الأفراد العاملين وإثارة دافعيتهم من خلال إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل على بلورة الأفكار المتطورة وتكوينها بما يحقق زيادة في قدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة الواحدة.
- مساعدة المدراء في جعلهم أكثر إدراكا ووعيا بالمتغيرات الجديدة والمخاطر التي تنشأ عنها.
- توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المدراء في أنحاء المنظمة.
- مساعدة جميع مكونات المنظمة على تحقيق ما تسعى لإنجازه.
- تحديد المسؤوليات الفردية المساعدة على تحقيق التكامل لسلوك الأفراد ضمن طريق واحد.
- توفير المواد اللازمة بصورة دائمة وتشجيع التفكير المستقبلي للوصول إلى النمو الإيجابي، مع الحرص على تحقيق التكامل بين سلوك الفردي والجهود الجماعية.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

لقد أصبحت الموارد البشرية موردا هاما في المنظمة باعتباره موردا إستراتيجيا وحيويا وهاما وعنصرا من عناصر الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، فدور إدارة الموارد البشرية لم يبقى مقتصرًا على الدور التنفيذي فقط، بل تعداه ليصل إلى الجانب الإستراتيجي خاصة في ظل المتغيرات الحادثة في القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوة العاملة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ومكونات الإدارة الإستراتيجية.

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

التعريف الأول: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها فهي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة".¹

التعريف الثاني: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي إرتباط الأهداف إستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية بأهداف وسياسات وخطط للمنظمة، أي هي عملية ترجمة الأهداف المنظمة ككل إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية".²

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تتمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للمنظمة في:

- مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

1 سامح عبد المطلب عامر، "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص45.

2 منير فوزي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص349.

- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة.
- ضمان توجيه موارد المنظمة إلى تحقيق أهدافها.
- ضمان مراعاة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية عند تحديد وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية.

كما أن إدارة المنظمة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ذلك خلال تحديدها لرسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها وإستراتيجيتها على النحو التالي:

- رسالة المنظمة ← نجاح المنظمة يمكن أن يكون في موارد البشرية.
- رؤية المنظمة ← نتيجة لمهارات مواردنا البشرية أصبحنا روادا في السوق.
- أهداف المنظمة ← تخفيض تكلفة الإنتاج الكلية لإنخفاض تكلفة الموارد البشرية.

لكن في عصر العولمة أصبح من الضروري تفعيل إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة، التي تعتبر مجموعة من الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، فأفكار إدارة المعرفة تطورت في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات في عصر إقتصاد المعرفة والإدارة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية.

والاستغلال الأنجح لهذه الموارد البشرية لابد أن تتعامل المنظمة مع مجموعة من التحديات داخلية أم خارجية التي تؤثر على الموارد البشرية. فالتحديات الداخلية يمكن حصرها في:

- انخفاض رضا العاملين عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم.

- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن نقص مهارات مطلوبة كالعامل.
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.
- زيادة درجة التنوع في العمالة.
- تغيير توقعات العمالة.

أما التحديات الخارجية فتكون في بيئة الأعمال الخارجية وتتمثل في:

- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات.
- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.
- التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.
- زيادة حدة المنافسة.
- حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.

ثالثاً: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تتكون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من:¹

1/التصميمات والهيكل التنظيمية: تكون فائقة التميز عن طريق التخطيط الفعال للموارد

البشرية والشروط المعيارية للوظائف بالإضافة إلى تحليل ووصف الوظائف.

2/الإختيار والتوظيف: تضم معايير إختيار المدراء والقيادة الإدارية.

3/التدريب والتنمية: تشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي بما يشمل من تحديد

الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

4/إدارة الأداء: الذي يكون بقياس رضا العملاء والعمل على تطويره بإستمرار.

5/منظمة الحوافز والتعويضات: تشمل الحوافز الفردية والجماعية المادية منها

والمعنوية،أساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية.

1 فريد النجار،"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"،دار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2006،ص92.

- 6/برامج تحسين الإنتاجية: تشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة مع قياس نتائجها المدخلات والعمليات والمخرجات، الإدارة وتحسينات المستمرة مع مقارنتها مع المنافسين.
- 7/علاقات العمل: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل المعاشات والرضا الوظيفي.
- 8/كفاءة الصحة والسلامة: تشمل مدى تطبيق إجراءات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث المهنية مع التقليل من ضغوط في العمل.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية.

يأتي دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية:¹

عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا في المنظمة أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا، ومع مشاركة الأطراف ذات علاقة بكل مرحلة من المراحل وهو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل من مكونات الخمسة السابق الإشارة إليها والخاصة بإعداد الإستراتيجية. وتوجد أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة

الإستراتيجية هي:

-الترابط الإداري.

-الارتباط ذو الاتجاه الواحد.

-الارتباط ذو الاتجاهين.

-الارتباط المتكامل.

وفيما يلي عرض مبسط لهذه المستويات من الارتباط في علاقتها بالمكونات المختلفة للإدارة الإستراتيجية.

1 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

❖ **الإرتباط الإداري administrative linkage**: يمثل هذا المستوى أقل المستويات

الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث تركز الإهتمام
وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية. فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو
الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، كذلك فإن وظيفة التخطيط
الإستراتيجي في المنظمة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة الموارد البشرية. وعليه فإنه في
ظل هذا المستوى من الترابط ينفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية
الإدارة الإستراتيجية سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول
الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية.

❖ **الارتباط ذو الاتجاه الواحد one-way linkage**: في ظل هذا المستوى من

الارتباط تقوم وحدة الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة
المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية.

ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس دورا إستراتيجيا لإدارة الموارد
البشرية حيث يتمثل دور الأخير في تصميم النظم والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة
الإستراتيجية. على الرغم من أن هذا المستوى من الإرتباط إلى وجود خطط إستراتيجية لا
تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك.

❖ **الارتباط ذو الاتجاهين two-way linkage**: يسمح هذا المستوى من الارتباط

بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد إستراتيجية ويحدث هذا الارتباط
خلال ثلاثة مراحل متتالية:

الأولى: يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل

الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها.

الثانية: يدرس ويحلل مسؤولي الموارد البشرية دلالات إستراتيجيات مختلفة ثم يقومون

بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية.

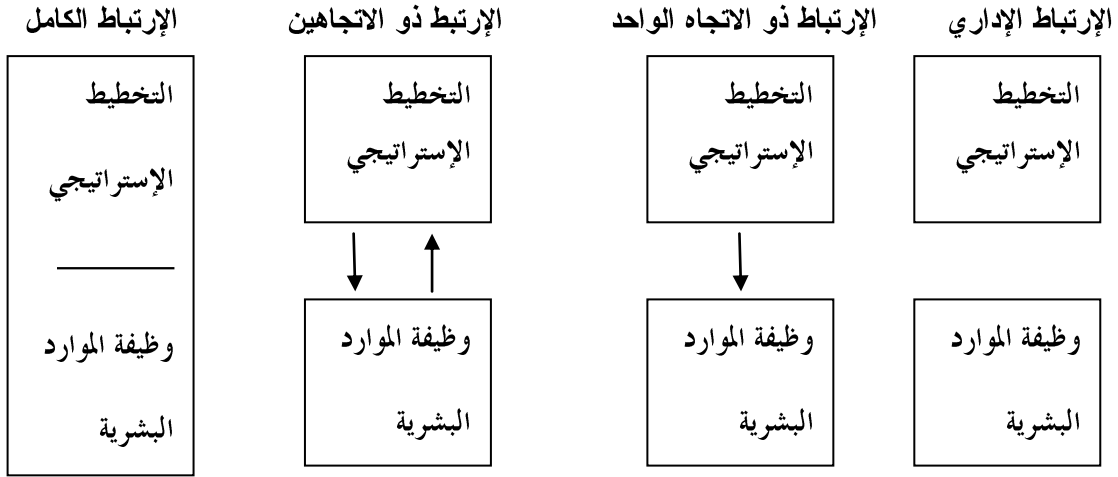
ثالثاً: بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسئول الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوب تنفيذها، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

❖ **الارتباط المتكامل integrative linkage :** هو إرتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل المرحلي أو المتتابع، وفي غالبية الأحوال فإن مسئول الموارد البشرية يعتبر عضواً فعالاً في فريق الإدارة العليا وبدلاً من تكرار تبادل المعلومات فإن المنظمات تعتمد على الإرتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.¹

وعليه فإنه في ظل المدخل المتكامل فإن مخططي الإستراتيجية يأخذون بعين الإعتبار كل القضايا ذات الإرتباط بالعنصر البشري قبل الالتزام بالاختيار الإستراتيجي محدد. هذه القضايا يتم تحديدها في ضوء الرسالة، الغاية، الفرص، التهديدات، نواحي القوة، نواحي الضعف، بما يؤدي إلى مساهمات في تحقيق إختيار إستراتيجي فعال. وعلى الرغم من هذه العملية لا تتضمن تحقيق النجاح بالضرورة إلا أن المنظمات التي تتعرض لتحليل قضايا العنصر البشري وتضمينها في عملية بناء إستراتيجية هي الأكثر احتمالاً لعمل اختيارات إستراتيجية ناجحة.

1 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 101.

ويعرض الشكل (6) مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 101.

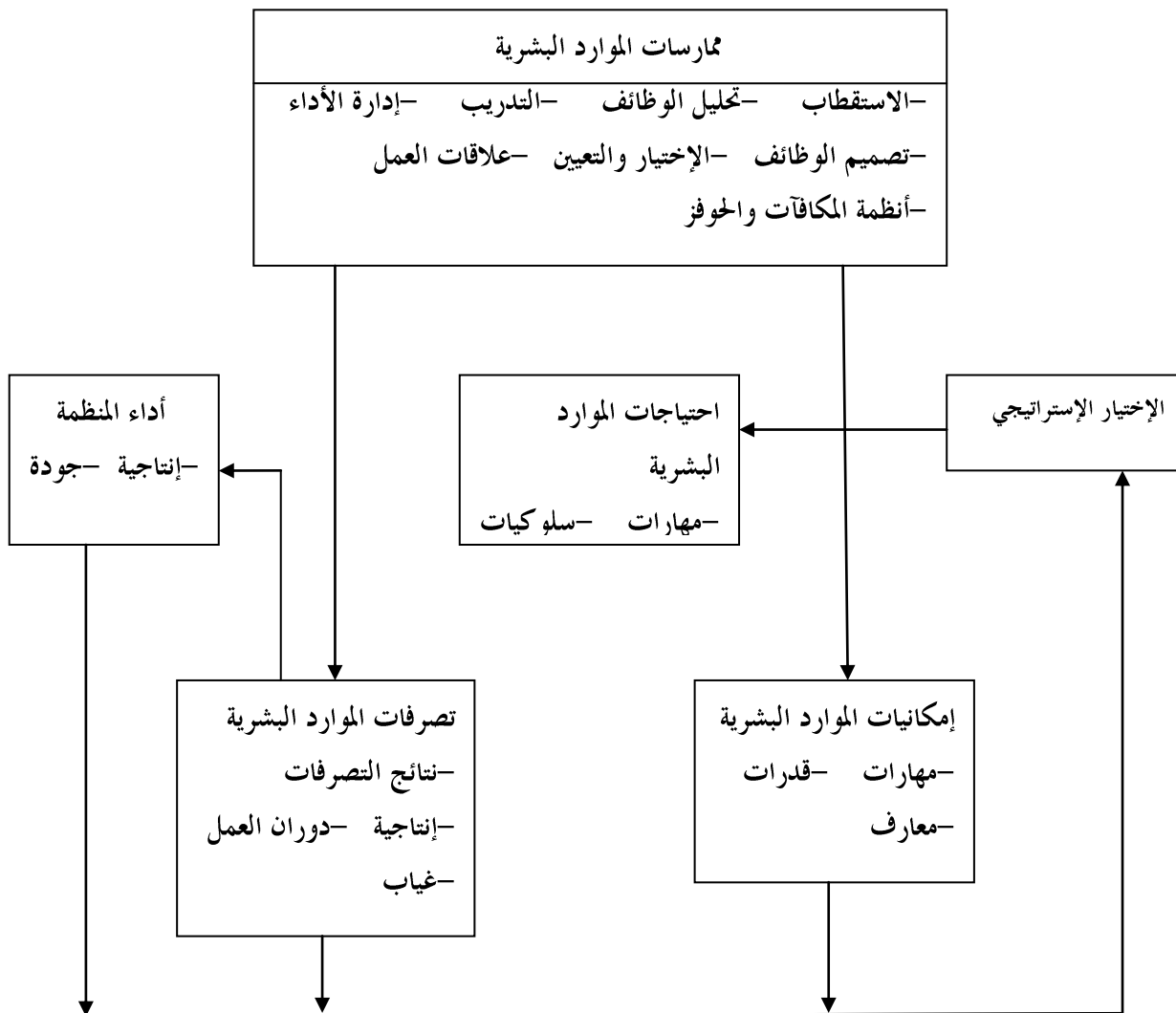
ومن ناحية أخرى تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن غالبية المنظمات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات الارتباط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع. وكما أشرنا سابقا بدأت العديد من المنظمات تدرك مؤخرا في ظل المنافسة الحادة وعولمة الأسواق والتغيرات البيئية المستمرة، أهمية الموارد البشرية باعتباره أحد المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية وعليه فإن المتوقع أن يزداد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط المتكامل بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية:¹

يعرض الشكل (7) عملية تنفيذ الإستراتيجية ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بها.

الشكل (7) يبين دور الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع نفسه، ص101.

1 جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص106.

يمكن تصور وظيفة الموارد البشرية على أنها مصدر لـ 6 قوائم من ممارسات التي يمكن للمنظمات إختيار من بينها تلك التي تتناسب مع التنفيذ الفعال للإستراتيجية. وتشير كل وحدة من القوائم إلى مجال وظيفي محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية وهي (تحليل وتصميم الوظائف/الإستقطاب/الإختيار/التدريب والتنمية/إدارة الأداء/هيكل الأجور/الحوافز وعلاقات العمل).

تظهر هذه القوائم في الجدول (8): الذي يبين قائمة البدائل لممارسات الموارد البشرية.

المجال	بدائل الممارسات
تحليل/تصميم الوظائف	مهام محددة ← → مهام متعددة مهام بسيطة ← → مهام معقدة متطلبات مهارية محددة ← → متطلبات مهارية متعددة
الإستقطاب/الإختيار	مصادر خارجية ← → مصادر خارجية تأقلم محدود ← → تأقلم مكثف تقييم مهارات محددة ← → تقييم مهارات عامة مسارات وظيفية محددة ← → مسارات وظيفية واسعة
التدريب/التنمية	التركيز على مهارات الوظيفة الحالية ← → التركيز على مهارات الوظيفة المستقبلية التدريب الفردي ← → التدريب الجماعي تدريب بعض العاملين ← → تدريب جميع العاملين تدريب تلقائي/غير منتظم ← → تدريب مخطط/منتظم
إدارة تقييم الأداء	المعايير السلوكية ← → المعايير الكمية التركيز على التطوير ← → التركيز الإداري معايير قصيرة الأجل ← → معايير طويلة الأجل

قياس فردي → ← قياس جماعي	
التركيز على الأجر → ← التركيز على الحوافز حوافز قصيرة الأجل → ← حوافز طويلة الأجل تحقيق المساواة الداخلية → ← تحقيق المساواة الخارجية الحوافز الفردية → ← الحوافز الجماعية	هيكل الأجر/الحوافز
المساواة الفردية → ← المساواة الجماعية قرارات سيادية → ← المشاركة في القرارات مناخ تنظيمي رسمي → ← مناخ تنظيمي غير رسمي العاملون عنصر التكلفة → ← العاملون أصول إيرادية	العلاقات بالعمالين

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع نفسه، ص109.

1- تصميم وتحليل الوظائف: تقوم المنظمات بإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات والتي تتطلب القيام بتنفيذ العديد من المهام والتي يتم تجميعها وفق أسس معينة لتأخذ شكل وظائف.

ويستلزم تكوين الوظائف القائمة بنوعين من ممارسات الموارد البشرية هما:

- تحليل الوظائف job analysis .

- تصميم الوظائف job design .

ويقصد بتحليل الوظائف عملية جمع معلومات تفصيلية عن الوظائف، أما تصميم الوظائف فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن ماهية المهام التي يتم تجميعها في وظيفة محددة. إن الطريقة التي يتم تصميم الوظائف بها يجب أن ترتبط بإستراتيجية التنظيم، حيث أن الإستراتيجية

إما أن تتطلب مهام جديدة مختلفة أو طرق مختلفة الأداء نفس المهام علاوة على ذلك نظرا لأن العديد من الإستراتيجيات تتضمن استخدام تكنولوجيا جديدة، فإن ذلك سوف يؤثر على الطريقة التي سيتم بها إنجاز المهام.

وبصفة عامة فإن الوظائف يمكن أن تتراوح بين احتوائها على عدد محدود من المهام البسيطة التي تتطلب مستوى مهاري بسيط، إلى احتوائها على عدد كبير من المهام المعقدة التي تتطلب مهارات متعددة، وفي الماضي فقد استهدفه عملية تضيق الوظائف زيادة الفعالية بينما استهدفت توسيع نطاق دعم جهود الابتكار والتطوير، إلا أنه مع الإقبال المتزايد على إعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والعديد من الفلسفات التي تشجع مشاركة العميل مثل دوائر الجودة وإعادة هندسة العمليات فإن العديد من الوظائف تتحرك نحو المهام الواسعة وليست المحدودة.¹

2- إستقطاب وإختيار العاملين: الاستقطاب هو العملية التي من خلالها يقوم التنظيم بالبحث عن مترشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديه، أما الإختيار فهو العملية التي من خلالها يتم التعرف على مدى إمتلاك المرشح الوظيفة للمعارف والمهارات والقدرات والمتطلبات الأخرى اللازمة لتحقيق الأداء لها. إن المنظمات التي تتبنى إستراتيجيات مختلفة تحتاج إلى إعداد ونوعيات مختلفة من العاملين ومن ثم فإن الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة سوف يكون لها تأثير مباشر على نوعية العاملين التي تسعى لاستقطابهم وتوظيفهم.

3- التدريب والتنمية: يشير مفهوم التدريب إلى الجهد المخطط لتسهيل اكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك المتعلقة بالوظيفة، أما التنمية فتتعلق باكتساب المعرفة

1 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

والمهارات وأنماط السلوك التي تحسن من قدرات العاملين على مواجهة تحديات العديد من الوظائف الحالية أو المستقبلية.

إن التغييرات التي قد تحدث في الإستراتيجيات تتطلب في الغالب إجراء تغييرات في نوعيات ومستويات وتركيبه الخاصة بالعاملين، وبالتالي فإن إمتلاك المهارات ذات العلاقة بالإستراتيجية المختارة يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لتحقيق النجاح في تنفيذها. على سبيل المثال تسعى العديد من المنظمات إلى التركيز على الجودة في منتجاتها وخدماتها من خلال تبني برامج إدارة الجودة الشاملة هذه البرامج تتطلب إعداد

الأساليب، الأنظمة، متطلبات النجاح وغيرها من الأبعاد التي تضمن تحقيق الجودة. إنه من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية تستطيع المنظمات الحصول على تشكيلة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تحقيق التنفيذ الفعال لإستراتيجية ما.

4- إدارة الأداء: يتم إستخدام إدارة الأداء للتأكد من توافق أنشطة ونتائج العاملين من الأهداف التنظيمية وتتضمن إدارة الأداء تحديد الأنشطة والنتائج التي تؤدي إلى تنفيذ نجاح الإستراتيجية، فإن المسؤولين أو المدراء الذين تتوافر لديهم معرفة كافية عن أنماط السلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعال يميلون إلى إستخدام أنظمة لتقييم الأداء التي تستند إلى أنماط السلوكية لمعاونينهم، أما إذا كان هؤلاء المسؤولين لا تتوافر لديهم معرفة كافية عن أنماط السلوك التي تقود إلى تحقيق أداء الفعال، فإنهم سيميلون إلى إستخدام أنظمة موضوعية تعتمد على النتائج وليس السلوك في الحكم على أداء مساعديهم.

5- هيكل الأجور والحوافز: تلعب أنظمة الأجور والحوافز دورا هاما في تنفيذ الإستراتيجيات فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان جذب والحفاظ على أفضل العناصر، إلا أنه قد يؤثر سلبا على تكلفة عنصر العمل كذلك فإنه من خلال محاولة الربط بين الأجر والأداء، تستطيع المنظمة تأمين الحصول على نوعيات أنشطة ومستويات أداء مرغوبة من العاملين وفي دراسة للتعرف

33 على العلاقة بين ممارسات مكافأة العاملين ونوعيات الإستراتيجيات المطبقة في منظمة تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة و 76 منظمة تقليدية،أخذين في الإعتبار عما إذا كانت المنظمة تمر بمرحلة النمو والنضج، توصل الباحثون إلى أن المنظمات المستخدمة للتكنولوجيا المتقدمة والتي تمر بمرحلة النمو تميل إلى إستخدام أنظمة المكافأة تستند في المقام الأول إلى الحوافز وتركيز محدود على الرواتب والمنافع الوظيفية الأخرى.فإن أنظمة المكافأة في الشركات التي تمر بمرحلة النضج تستند في المقام الأول إلى الأجور والمنافع الأخرى ويقدر محدود إلى الحوافز.¹

6-علاقات العمال والعاملين: بغض النظر عما إذا كان توجد بالمنشأ تنظيمات نقابية من عدمه فإن المدخل العام للعلاقات مع العاملين يؤثر بشكل واضح على قدرة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق،على سبيل المثال أوشكت شركة "كرايزلر" الأمريكية المشهورة في صناعة السيارات على الإفلاس في نهاية السبعينيات بسبب بعض الاضطرابات العمالية.ومن خلال التوصل إلى اتفاقية حول الأجور والمزايا الوظيفية الأخرى مثل المشاركة في الإدارة تمكنت الشركة من خلال دعم النقابات والعاملين بها بمواجهة شبح الإفلاس بل وتحقيق أرباح ملموسة.وبصفة عامة فإن نظرة الإدارة إلى العاملين بها قد تتراوح بين اعتباراتها أصلا يستوجب الإستثمار والتنمية،إلى كونهم نفقة يجب ترشيدها والحد منها، إن الإدارة يجب عليها أن تحدد خياراتها حول مقدار مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات من عدمه ما هي الحقوق الخاصة بهم،وما هو مدى مسؤولية المنظمة اتجاههم، إن المدخل الذي سوف يأتي استخدامه لاتخاذ هذه القرارات قد يتولد عنه إما نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو تعثرها وربما خروجها من السوق تماما.

1 جمال الدين محمد المرسي،مرجع سابق،ص112.

الفصل الثاني

السياحة

المبحث الأول: مفهوم السياحة ونشأتها

المطلب الأول : تعاريفه والمصطلحات الخاصة بالسياحة

المطلب الثاني: نشأة السياحة وتطورها

المطلب الثالث : الخدمة السياحية وأنواعها

المبحث الثاني: أهمية السياحة وأنواعها

المطلب الأول :أهمية السياحة

المطلب الثاني:أنواع السياحة

المطلب الثالث: خصائص السياحة

المبحث الثالث: التنمية السياحية

المطلب الأول: تعريف التنمية السياحية

المطلب الثاني: أهداف التنمية السياحية

المطلب الثالث: أشكال التنمية السياحية

تمهيد:

تعتبر السياحة من ضمن الحاجات النفسية للإنسان، والتي أساسها الحاجة إلى الراحة والاستجمام والترويح عن النفس، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المفاهيم السياحية، انطلاقاً من المراحل المختلفة التي مرت بها السياحة منذ العصور القديمة إلى غاية المرحلة الحالية، وكذلك أهم أنواع السياحة السائدة بالإضافة إلى توضيح أهمية السياحة، مع التطرق إلى حركة السياحة العالمية ومختلف أقاليمها.

المبحث الأول: مفهوم السياحة ونشأتها.

إن أول ما سناحاول التطرق إليه هو إعطاء مدلول لمفهوم السياحة لغة واصطلاحاً حيث اختلف تعريف هذا المدلول من وجهة نظر رجال العلم ، فهي علم جديد اشترك في تكوينه عدد من العلوم الأخرى.

المطلب الأول : تعاريف والمصطلحات الخاصة بالسياحة:

أ- التعريف اللغوي:

السياحة لغة هي الضرب في الأرض، حيث اشتقت من سيح الماء وسيحانه وساح يسيح سيحانا إذا جرى على وجه الأرض، والسياحة هي الذهاب في الأرض للعبادة والترهب.

أما في الإنجليزية نجد كلمة Tour وتعني يجول أو يدور أما كلمة Tourism أي السياحة فمعناها الانتقال والدوران¹، فقد استعملت أول مرة في أواخر القرن 18 في إنجلترا للدلالة على رحلة النبلاء الانجليز إلى أوروبا خصوصا إلى فرنسا لمتابعة الدراسة، ثم انتقل استخدامها إلى الدول الأوروبية للدلالة على شخص يسافر بهدف الاستجمام أو التعلم أو الاستشفاء .

وكلمة Tour هي سلف ما نسميه اليوم Tourism باللغة الانجليزية وقد انتقلت كلمتا Tourism، Tourist إلى كل اللغات تقريبا في نهاية القرن 19م.

ب-التعريف الاصطلاحي:

للسياحة عدة تعاريف عديدة تختلف حسب الزاوية التي ينظر إليها منها، إلا أنه

يمكن أن نورد التعاريف التالية لأجل تبسيط مفهوم السياحة كما يلي:

- أعطي أول تعريف للسياحة سنة 1905م من طرف الألماني Freuller.E.Guyer عرف السياحة بأنها "ظاهرة من ظواهر العصر، تنبثق من الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام وتغيير الجو والإحساس بجمال الطبيعة، وتذوقها والشعور بالبهجة والمتعة في الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة وهي ثمرة تقدم وسائل النقل"².
- كما عرفت على أنها "ذلك النشاط الاقتصادي الذي يعمل على انتقال الأفراد من مكان إلى آخر لفترة من الزمان لا تقل عن 24ساعة ولا تصل هذه الفترة إلى الإقامة الدائمة"³.

¹حسين البرماوي: مدخل إلى السياحة والاستجمام والتنزه، دار النظم للنشر، الأردن، 2007، ص 37.

²عبد الخالق محمود: السياحة العالمية، مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد 21، القاهرة، 2003، ص 09.

³أمال كمال حسن البرزنجي: السياحة الدينية وسبل تطويرها في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد،

- في حين عرف الخبير في الاقتصاد السياحي هيرمان فون شوليرون Herman السياحة على أنها "الاصطلاح الذي يطلق على العمليات المتداخلة وخصوصا العمليات الاقتصادية المتعلقة بدخول الأجانب وإقامتهم المؤقتة وانتشارهم داخل حدود منطقة أو دولة معينة"¹.
- تعريف ماكنتوش وزملائه الذين عرفوا السياحة على أنها "مجموعة الظواهر والعلاقات الناتجة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنشآت الأعمال، والدول والمجتمعات المضيفة وذلك بهدف استقطاب واستضافة هؤلاء السياح الزائرين"².
- وقد عرف مؤتمر الأمم المتحدة للسياحة والسفر الدولي : الذي أُنعقد في روما عام 1963م السياحة على أنها "ظاهرة اجتماعية وإنسانية تقوم على انتقال الفرد من مكان إقامته الدائمة إلى مكان آخر لفترة مؤقتة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن اثني عشر (12) شهرا بهدف السياحة الترفيهية أو العلاجية أو التاريخية والسياحة كالتأثير لها جناحان هما السياحة الخارجية والسياحة الداخلية"³.
- كما وضعت المنظمة العالمية للسياحة مجموعة من التعاريف المتعلقة بالإحصاءات السياحية وذلك في مؤتمر نظمته حول السياحة الدولية كما يلي: "تضمن السياحة الأنشطة التي ينجزها الأفراد خلال سفرهم وإقامتهم خارجة عن محيطهم الطبيعي والمعتاد ولفترة لا تتجاوز السنة لغرض الاستجمام والراحة الأغراض أخرى، وتتألف البيئة المعتادة

¹ ماهر عبد العزيز توفيق : صناعة السياحة ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2008، ص23.

² حميد عبد النبي الطائي: أصول صناعة السياحة، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 23.

³ عوينان عبد القادر: السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه في العلوم لاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2013-2014، ص9.

للشخص من منطقة محددة قريبة من مكان إقامته مضافا إليه كافة الأماكن التي يزورها بصورة مستمرة ومتكررة.¹

ت-تعريف السائح - عرف مؤتمر روما العالمي للسياحة سنة 1963م السائح بأنه " من يزور بلدا غير بلده الذي يقيم فيه بصورة دائمة ومضادة لأي سبب من الأسباب عدا قبول وظيفة بأجر في البلد الذي يزوره، أي تغيير مكان الإقامة المعتاد لفترة مؤقتة".²

- كما عرف "على أنه كل شخص يغادر مكان إقامته المألوفة إلى مكان آخر بهدف إشباع رغبة معينة، خلال مدة زمنية لا تتعدى 12 شهرا متصلة، دون أن تكون غايته البحث عن منصب عمل".³

ومن التعريف السابق يمكن تشخيص وحصر مفهوم السائح في النقاط التالية:

- شخص ينتقل من مكان يقيم فيه إلى مكان آخر.
- مدة إقامته في هذا المكان لا تتعدى 12 شهرا.
- إقامته في هذا المكان تكون لأي غرض من الأغراض ما عدا طلب العمل.
- ويمكن وضع أشكال وصور مختلفة للسائح ومنها:
- السائح الدولي: زائر مؤقت يعبر حدود بلاد غير بلده الأصلي أو محل إقامته الدائم بهدف قضاء أوقات الفراغ والمتعة والسرور أو لتجارة أو لقاء الأهل والأصدقاء

¹مرجع نفسه، ص10.

²مصطفى عبد القادر: دور الإعلان في التسويق السياحي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر،بيروت، 2003، ص 37.

³بوفليح نبيل وتقرت محمد: دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا حالة (الجزائر، تونس، المغرب)، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر الواقع والأفاق، المركز الجامعي البويرة، 11-12ماي، 2010، ص3.

...الفترة أكثرها سنة واحدة وأقلها 24 ساعة على أن لا يكون قصده العمل أو البحث

عن إقامة دائمة في البلد التي يزورها.¹

• السائح المحلي: هو الشخص الذي يسافر داخل بلده الأصلي لمدة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن 12 شهرا، على ألا يبحث عن إقامة دائمة ولا يمارس أي نشاط ربحي خلالها .

• المنتزه: أي شخص يسافر بحثا عن الراحة والسعادة لمدة لا تقل 24 ساعة دون ممارسة نشاط تجاري في المنطقة المقصودة .

• الزائر: يمكن تعريفه على أنه أي شخص يزور بلد غير بلده أو مكان إقامته الاعتيادي لأي سبب عدا عن أشغال وظيفة مأجورة أو الإقامة الدائمة في البلد التي يزورها .

• الزائر العابر: أي شخص يسافر في بلد غير بلده لفترة أقل من 24 ساعة شريطة أن يكون كل توقف لفترة زمنية بسيطة ولأسباب غير سياحية.²

المطلب الثاني: نشأة السياحة وتطورها.

مما لا شك فيه أن تحديد تاريخ السياحة ليس بالسهل غير أن تطورها كان عبر الزمن من خلال تعدد أشكالها وأهدافها، فقد بدأ الإنسان الأول حياته وهو يسعى وراء الاستقرار على الأرض مما أدى به إلى التنقل والترحال سائحا في أرجاء الكرة الأرضية. وعليه فإن تاريخ السياحة يصعب تحديده بصورة دقيقة إلا أن بعض العلماء يصنفون مراحل تطور السياحة إلى ما يلي:

¹ خالد مقابلة و فيصل الحاج ذيب: صناعة السياحة في الأردن، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ،الأردن 2000،ص19.

²مرجع نفسه، ص20.

أ/ المرحلة الأولى (العصور القديمة):

وتشمل المراحل الأولى من حياة الإنسان والعصور الوسطى حتى بداية عصر النهضة الأوروبية وكان السفر في القديم جزءا من الحياة فرضته على الإنسان حاجته لتحقيق شؤون معيشته وتوفير احتياجاته الضرورية ، وفي هذه المرحلة لم تكن هناك حكومات أو أنظمة توفر للإنسان هذه الاحتياجات ولم تكن هناك قوانين تحكم تصرفاته فكان الإنسان في ذلك الوقت يصارع من أجل لقمة العيش من خلال تنقله من مكان لآخر مشيا على الأقدام أو على الدواب، والسياحة كانت تأخذ أحد الشكلين إما للتجارة والأعمال المتعلقة بشؤون الدولة أو من أجل الطقوس الدينية، وفي هذا الجانب قطع التجار مسافات طويلة من أجل التبادل التجاري مع قبائل ودول أخرى.¹

كما لم يكن عنصر الوقت ذو أهمية بالنسبة للإنسان ولما قامت الحضارات أصبح السفر وسيلة للتجارة والثقافة والمنفعة فكان للفينيقيين سبق في الاهتمام بالتجارة والتنقل حبا للمخاطرة والاهتمام بالترحال البحري أو بحثا عن المعرفة والكسب المادي أي أن النشاط السياحي السائد خلال هذه الفترة يتمثل في الاتجار وبيع المنتجات الأولية، البحث عن العمل، الانتقال لزيارة الأماكن المقدسة عند كل عقيدة أو الانتقال بهدف العلاج والاستمتاع والتنزه.

إن الرحالة الأوائل القدامى كانوا أدباء وفنانين ومؤرخين وجغرافيين ومكتشفين ومبشرين، ولم تكن تلك الرحلات سهلة بل اتسمت بالبطء وعدم التطور، لأن الانتقال كان يتم بمعرفة الفرد نفسه بل ويتحمل هؤلاء المغامرون مسؤولية الرحلة ووسيلة الانتقال ومكان الإقامة ومشقة الاغتراب.²

¹ محمد صبحي عبد الحكيم و حمدي أحمد الديب : جغرافية السياحة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر، 2012، ص 25.

² مصطفى عبد القادر: دور الإعلان في التسويق السياحي، مرجع سابق ، ص 39.

ولقد تحدثت كتب وروايات كثيرة عن أسفار ورحلات كثيرة يمكن اعتبارها على أنها بدايات السياحة فهي من غير شك ليست السياحة بالمعنى التي نعرفها الآن. فقد تنوعت الرحلات التي قام بها الإنسان كل حسب الغرض منها ،ومن بين هذه الأنواع نجد رحلات كان الهدف منها تحقيق الفائدة مثل الفينيقيين الذين كانوا يعتبرون شعب التجارة فكانوا يسافرون في كل الاتجاهات من أجل تجارتهم ،وأيضاً رحلات كانت بسبب دافع حب الاستطلاع من أجل معرفة عادات وتقاليد الشعوب الأخرى وتعتبر روايات السياح الأوائل مثل المؤرخ الإغريقي **هيروودوت** خير مثالا على ذلك ، وأهم مميزات السفر في هذه المرحلة ما يلي:

- كان السفر إما لأسباب تجارية أو لأسباب دينية .
- تميز بظهور الاكتشافات الجغرافية .
- كان حكرا على الطبقات الثرية التي كانت تمثل نسبة ضئيلة من المجتمع ،وعليه فإن الغالبية العظمى كانت محرومة من السفر بسبب نقص الإمكانيات .
- أن الرحلات كانت تتسم بالخطورة بسبب كثرة اللصوص وقطاع الطرق الذين شكلوا خطرا مستمرا على المسافرين .

ب /المرحلة الثانية (العصور الوسطى):

أما في العصور الوسطى كان اتجاه السياحة في تلك العصور إلى التجارة الحج رحلات ،دراسة ولقد انفرد العرب من الفترة بين القرن الثامن والقرن الرابع عشر في تطوير مبادئ السياحة وقد وضعوا الأسس الأولى لمعظم فروع السياحة فمن الوقائع الثابتة أن معظم البلاد الإسلامية كانت أكثر بلدان آسيا وأوروبا تقدما .كانت بغداد وقرطبة أكثر المدن ثراء فكانت تجارة العالم تجري إليها ، كانت التجارة فيها نشيطة والصناعات ناجحة وكانت مركز لحياة ثقافية وحضارية حيث جذبت إليها العلماء والمتقنين من كل أنحاء

العالم وبدأت حركة ازدهار في العلوم والفنون والآثار وقد انطلق الرحالة العرب يجوبون العالم الذي كان يدور في فلك تلك الحضارة، ترك هؤلاء الرحالة وثائق سياحية فذة ومن أبرز الرحالة العرب في تلك العصور هو ابن بطوطة الذي وضع كتاب (تحفة الأنظار في غرائب الأمصار وعجائب الأسفار) الذي ضمنه رحلاته إلى آسيا وإفريقيا وكذلك أبو عبيدة البكري الذي وضع كتاب عن غرب إفريقيا بعنوان (المسالك والممالك) ولا تزال هذه الكتب تصلح للإرشاد السياحي في تلك المناطق في حين كانت التجارة والرغبة في الكسب بالإضافة إلى الشجاعة وحب المغامرة والكشف والبحث عن الشهرة والمجد من دوافع اتساع دائرة الرحلات العربية لتتجاوز الدولة الإسلامية وخاصة في قارتي آسيا وإفريقيا¹.

وكذلك قيام الإيطالي المشهور ماركوبولو برحلة إلى الصين بصحبة والده وعمه وكانت فلسطين بداية رحلتهم ثم أرمينيا ثم انحدروا بطريق أرض الجزيرة إلى الخليج العربي ثم اتجهوا إلى بكين عاصمة الصين².

لقد أخذت السياحة الدينية أبعاد جديدة في العصور الوسطى فكان عدد كبير من الحجاج على اختلاف أديانهم يقومون برحلاتهم الدينية إلى الأماكن المقدسة التي غالباً ما تبعد عن أوطانهم مسافات طويلة وكثير منهم كتبوا أوصافاً لرحلاتهم وكانت بحق من كتب الإرشاد السياحي الغنية بالمعلومات والبيانات القيمة، وفي نهاية العصور الوسطى ظهرت فئة الطلبة وطالبي العلم الذين كانوا يقومون برحلات لغرض العلم والدراسة وكانت تلك الفترة بمثابة بداية الرحلات التي كانت قاصرة على طبقة الأرستقراطيين لأن السفر يتطلب وقت فراغ وأموال فائضة عن الحاجة .

¹ مصطفى عبد القادر: دور الإعلان في التسويق السياحي، مرجع سابق، ص 40.

² ماهر عبد العزيز توفيق: مرجع سابق، ص 16-18.

ت/ العصور الحديثة :

بداية العصور الحديثة كانت في عصر النهضة التي عرفت تغيرات في المجال العلمي مثل الاستكشافات الجغرافية التي أدت إلى زيادة الأسفار ومن أهم هذه الاستكشافات، اكتشاف كولمبس لأمريكا في عام 1492م، ثم رحلة الملاح البرتغالي فاسكودي كاما الشهيرة إلى الهند والذي اكتشف فيها رأس الرجاء الصالح في عام 1498م إلا أنه يمكن أن نعتبر أن الحربين العالميتين الأولى والثانية كان لهما أثر كبير في تطور وتقدم السياحة، لأنه بعد الحرب العالمية الثانية بدأ تطوير الطائرات الحربية الى طائرات مدنية وكذلك السيارات والقاطرات.¹

ونلاحظ بعد الحرب العالمية الثانية التطور الذي حصل في طائرات نقل الركاب المدنية والسيارات والقاطرات ونلاحظ ظهور الطائرات المدنية العابرة للقارات. يمكن اعتبار السياحة نشطت دوليا بعد الحرب العالمية الثانية ، شأنها شأن جميع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شدها العالم بعد تلك الحرب، كانت عوامل سهولة المواصلات ووسائل النقل وإحلال السلام في العالم وتبادل الخبرات والثقافات والتطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي الأثر الكبير على تطور وازدياد حركة السياحة العالمية .

¹ المرجع السابق، ص ص18-20.

المطلب الثالث : الخدمة السياحية وأنواعها

أولاً : مفهوم الخدمات

يعتبر عدم وضوح ودقة تعريف الخدمة من العوائق التي واجهت المؤسسات الخدمية عند تبنيها لتسويق الخدمات ،وقد جاءت أدبيات التسويق بعدة تعريفات سنقتصر على أهمها :

- يعرفها جيرى كاسبر عضو الأكاديمية الدولية للسياحة (الخدمة السياحية)بأنها "مجموع الوسائل المادية الضرورية لتأمين أو تسهيل اشتراك الناس في السياحة، وتحقيق أهدافها وخلق واستعمال الخدمات للسياح ".¹

- وهناك تعريف آخر للخدمة السياحية حيث أنها " تمثل نشاط غير ملموس تهدف لإشباع رغبات المستهلك مقابل ثمن ويجب أن لا تقترن ببيع منتجات أخرى ".²

نستخلص من التعاريف السابقة أنها اتفقت على النقاط التالية :

- تكون الخدمة في الغالب غير محسوسة أو ملموسة .
- قد ترتبط الخدمة بمنتج ملموس أو مادي أو قد لا ترتبط بذلك.
- لا يمكن تملك الخدمة أو مقدمها وإنما يمكن الاستفادة من عرضها .
- الخدمة تدرك بالحواس من خلال المنفعة التي تقدمها للمستفيد.

ثانياً : أنواع الخدمات السياحية

تنقسم الخدمة السياحية إلى عدد من الخدمات الفرعية أهمها :

1- النقل السياحي :

وتشمل جميع خدمات النقل ووسائله التي تسهم في نقل السائح إلى وجهته المرغوبة ومنها إلى بلاده ،وكذلك تلك الخدمات والوسائل في داخل المنطقة السياحية ،كالطرق والسكك

¹سراب إلياس وآخرون :مرجع سابق، ص28.

²عمر جوابره الملكاوي: مبادئ التسويق السياحي والفندقي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع،عمان،

الأردن، 2008، ص 17.

الحديدية والطرق المائية، بما في ذلك جميع وسائل النقل العامة والتجهيزات التي تتبع لما سلف.

2- الإيواء :

وتقدمها جميع وسائل الإقامة السياحية المعروفة مثل الفنادق والموتيلات والأكواخ المؤقتة قاطرات النوم وحتى الشقق المؤجرة للسياح، وبيوت الشباب والمخيمات .

3- الاستجمام :

رحلات سياحية طويلة أو قصيرة أو خدمة ترفيهية.

4- الطعام والشراب :

التي تقوم بخدمة السياح في طريقهم إلى المنطقة السياحية وفي المنتجات السياحية . أما الخدمات التكميلية والترفيهية فنتمثل في :

أ - خدمات الرياضة والترفيه :

تمكن السائح من المشاركة الفعالة في الأنشطة الرياضية المختلفة أو من مشاهدتها . ويمكن إدراج مصاعد التزلج تحت هذا البند على الرغم من اعتبارها وسيلة مواصلات .

ب - خدمات شركات ووكالات السياحة والسفر :

تقوم هذه الشركات بتقديم خدماتها المختلفة للسائحين مثل الحجز بالفنادق ووسائل التنقل الداخلية والحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية إلى غير ذلك من الخدمات ،تقدم

هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى ومكاتب الاستعلامات السياحية الرسمية والخاصة للدول السياحية سواء داخل الدولة أو خارجها في مكاتبها الموجودة في الدول الأخرى .¹

ت - الإرشاد السياحي:

يعني قيادة وتنظيم وإدارة الرحلات السياحية وتنفيذ البرامج السياحية للسائح أو المجموعة السياحية ومرافقتهم ورعايتهم منذ وصولهم حتى مغادرتهم، كما يعني تقديم المعلومات التوضيحية اللازمة للسياح.

¹ إبراهيم إسماعيل حسين الحديد: مرجع سابق، ص ص 135-136.

ث - الأمن السياحي:

يعتبر أحد أهم المقومات على الإطلاق في دعم القطاع السياحي في جميع الدول، فلا يمكن أن يكون هناك نشاط سياحي في ظل التدهور الأمني، وعليه تهتم الدولة السياحية بتوفير الأمن للسائح عن طريق أجهزة شرطة متخصصة للسياحة أو عن طريق إدارات أمن خاصة لتأمين المناطق السياحية ومنافذ الدخول للدولة والمتاحف والمناطق الأثرية المختلفة (شرطة الآثار).

ج - الخدمات الثقافية :

وهي المسارح، دور السينما، مواقع الاحتفالات، أماكن ومنشآت العبادة الدينية .

ح - الخدمات الخاصة للسياح :

مثل محلات تصفيف الشعر، ورشات التصليح، البنوك، ومكاتب تبديل العملة .

خ - خدمات الاستقبال والتنظيم :

وتشمل مكاتب السفر ودوائر أو مراكز الاستعلامات .

د -الخدمات الخاصة :

مثل الجمارك وما شابهها .

ذ- خدمة الاتصالات :

تقدم هذه الخدمة مكاتب حكومية تابعة للدول بالإضافة إلى المكاتب الخاصة والفنادق وفي العصر الحالي أصبحت خدمة الاتصالات متوفرة في معظم الدول السياحية ولكن يختلف مستوى تقديم تلك الخدمة حسب إمكانيات الدول السياحية وقدرتها الاقتصادية، لأن الاتصالات تتطلب بنية تحتية قوية ومكلفة .¹

ر - خدمات المشتريات السياحية :

تقدمها محلات بيع الهدايا والتذكارات السياحية وبعض المحلات العامة الأخرى التي تبيع مثل هذه السلع السياحية .²

¹المرجع السابق ، ص 136.

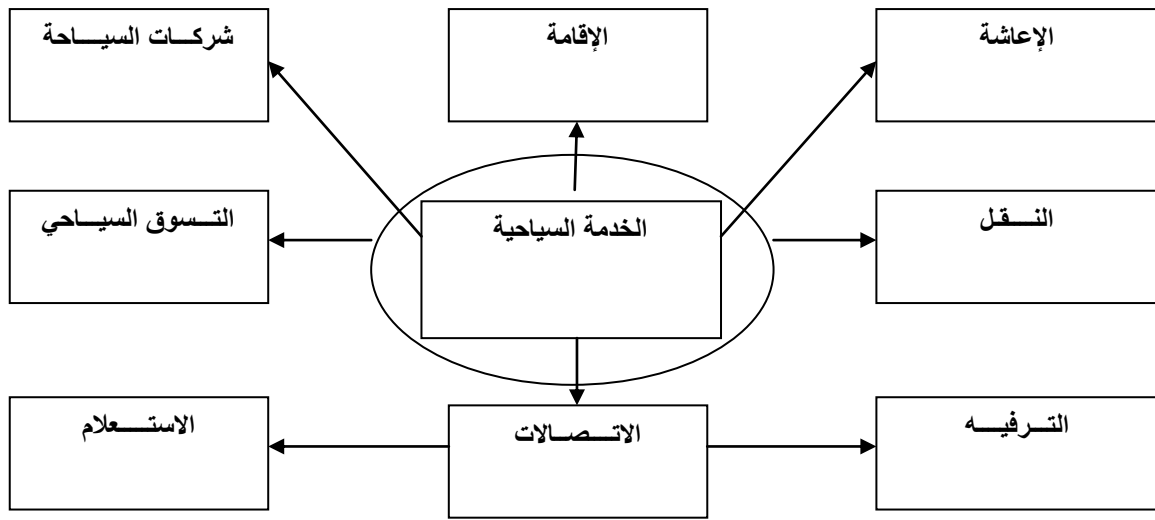
²مرجع نفسه، ص 136.

ز الخدمات العامة الاجتماعية :

وهي التي تشكل جزءا من البنية التحتية العامة ،مثل المرافق الصحية والحمامات ومرافق الأمن وإنقاذ الحياة ،وتشمل كذلك الخدمات الإدارية في المنتجات السياحية وشبكات المياه والكهرباء والمجاري.....الخ.¹

والشكل الموالي يوضح أهم مكونات الخدمة السياحية:

الشكل رقم(2_1): مكونات الخدمة السياحية.



المصدر: صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص136.

¹ المرجع السابق، ص ص 28-29.

المبحث الثاني: أهمية السياحة وأنواعها.

المطلب الاول :أهمية السياحة:

لقد أثبتت تجارب العديد من دول العالم أن السياحة دعامة أساسية للتنمية الاقتصادية نظرا لكونها قطاعا مركبا من عدة صناعات كالفندقه والنقل، الصناعات التقليدية بالإضافة إلى الأنشطة التجارية المتعددة كنشاط شركات السياحة وشركات التأمين السياحية.¹ وعليه أصبحت السياحة من أهم الظواهر المميزة لعصرنا الحاضر، نظرا لما تتمتع به من أهمية في جوانب عديدة منها :

أ. الأهمية الاقتصادية :

• خلق مناصب عمل: إن القطاع السياحي كثيف التشابك، ويرتبط مع العديد من القطاعات الأخرى، وهذا يعني إمكانية السياحة على توليد فرص العمل بحيث تفوق حدود القطاع السياحي، وتمتد لتصل حدود القطاعات الأخرى التي تجهزه بمستلزمات الإنتاج . فالسياحة لها القدرة على توليد مناصب عمل أكثر من أغلب الأنشطة الصناعية الكلاسيكية ، فهي تؤثر على مجموعة من القطاعات وهذا ما يجعلها تمتص البطالة بشكل كبير .

• تدفق رؤوس الأموال الأجنبية:

تساهم السياحة في توفير جزء من النقد الأجنبي لتنفيذ خطط التنمية الشاملة ،ويمكن تلخيص بعض أنواع التدفقات للنقد الأجنبي الناتج عن السياحة في ما يلي :

- مساهمة رؤوس الأموال الأجنبية في الاستثمارات الخاصة بقطاع السياحة .
- المدفوعات السياحية التي تحصل عليها الدولة مقابل منح تأشيرات الدخول للبلاد.
- الفروق الناتجة عن تحويل العملة .

¹عبد الخالق محمود: مرجع سابق ، ص 11.

- الإنفاق اليومي للسائحين مقابل الخدمات السياحية، بالإضافة إلى الإنفاق على الطاب على السلع الإنتاجية والخدمات للقطاعات الاقتصادية الأخرى .

• تحسين ميزان المدفوعات :

السياحة تساهم كصناعة تصديرية في تحسين ميزان المدفوعات الخاص بالدولة ويتحقق هذا نتيجة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية المستثمرة في المشروعات السياحية الإيرادات السياحية التي تقوم الدولة بتحصيلها من جمهور السائحين، وخلق استخدامات جديدة للموارد الطبيعية، والمنافع الممكن تحقيقها نتيجة خلق علاقات اقتصادية بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى .

ب. الأهمية الاجتماعية :

يقصد بالأهمية الاجتماعية للسياحة رصد كل النتائج الاجتماعية والثقافية لصناعة السياحة والتي تنعكس على الجوانب الجغرافية والديموغرافية، بالإضافة إلى الملامح الاجتماعية الخاصة بسلوكياتهم وعلاقاتهم والخصائص الثقافية المتعلقة بالعادات والتقاليد والفنون والآداب واللغات...، وتتمثل النتائج الاجتماعية للسياحة فيما يلي :¹

- خصائص السائح الوافد وحجم وطبيعة احتياجاته من الخدمات المختلفة بالإضافة إلى سماته الاجتماعية والثقافية.
- طبيعة العلاقات المتبادلة بين السياح والسكان المحليين في المناطق السياحية .
- مدى رواج صناعة السياحة وتعدد الأنشطة والخدمات المرتبطة بها والتي تنعكس على الخصائص العمرانية.

¹كواش خالد :أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية حالة الجزائر ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،2003-2004،ص89.

• خصائص السائح الوافد وحجم وطبيعة احتياجاته من الخدمات المختلفة بالإضافة إلى سماته الاجتماعية والثقافية.

ت. الأهمية الثقافية :

تعد السياحة أداة للاتصال الفكري وتبادل الثقافة والعادات والتقاليد بين الشعوب وأداة لإيجاد مناخ يتميز بروح التفاهم والتسامح بينهم، كما تعتبر كذلك أداة للتبادل المعرفي .

كما تعمل السياحة على انتشار ثقافات الشعوب وحضارات الأمم بين أقاليم العالم المختلفة وتعمل على زيادة معرفة الشعوب ببعضها البعض، وتوطيد العلاقات وتقريب المسافات الثقافية بينهم.¹

المطلب الثاني: أنواع السياحة وخصائصها.

أ - أنواع السياحة:

تتعدد أنواع السياحة تبعا للدوافع والرغبات والاحتياجات المختلفة فهناك السياحة الثقافية، الترفيهية، العلاجية وغيرها والتي ساعد على انتشارها التطور العلمي الاقتصادي والاجتماعي وما صاحبها من تطلعات ومتطلبات لم تكن معروفة من قبل مثل سياحة المؤتمرات والمعارض، وقد صنفت أنواع السياحة وذلك وفقا لعدة عناصر هي:²

¹فراح رشيد و بودلة يوسف: دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، ديسمبر 2012، ص 101-102.

²محمدالصيرفي: التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص48.

1: وفقا للدافع أو الهدف:

أ - السياحة الدينية :

عرفت على أنها ذلك التدفق المنظم من السياح القادمين من الداخل أو الخارج بهدف التعرف على الأماكن المقدسة وتاريخها وبما تمثله من قيم روحية لهذا الدين أو المعتقد أو غير ذلك.¹

حيث تمثل السياحة الدينية في الوقت الحالي النصيب الأكبر من الدخل المتأتي من السياحة بشكل عام، إذ قدرته إحدى المنظمات الدولية بأنه لا يقل عن نصف الدخل السياحي المتأتي للدول ذات الجذب السياحي، وعليه يمكن تعريف السياحة الدينية بأنها " ذلك التدفق المنظم من السياح القادمين من الداخل أو الخارج بهدف التعرف على الأماكن الدينية وتاريخها وبما تمثله من قيم روحية لهذا الدين أو المعتقد أو ذلك، وتجدر الإشارة هنا إلى أن السياحة الدينية تعكس من وجهة نظر أصحابها جزءا هاما من احترامهم لمعتقداتهم كالحج إليها ولو مرة واحدة كما أنها تمثل عاملا نفسيا وحافزا للمتريدين من السياح الدينيين للحصول على المزيد من المعرفة حول هذا الموقع السياحي والدلالات الروحية والنفسية المرتبطة به.²

ب - السياحة المرافقة للأنشطة الرياضية³:

إن السياحة الرياضية في شكلها الدولي هي وليد القرنين العشرين والحادي والعشرين، رغم أن الرياضة كاحتفالات قومية وإقليمية ترجع إلى قرون عدة فقد كانت

¹أمال كمال حسن البرزنجي: مرجع سابق، ص 179.

²محمد عبيدات: التسويق السياحي مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص141.

³أحمد أديب أحمد: تحليل الأنشطة السياحية في سوريا باستخدام النماذج القياسية، مذكرة ماجستير جامعة تشرين، سوريا، 2005-2006، ص21.

الرياضة في البداية لخدمة المعتقدات الدينية و وسيلة لمواجهة الحياة"،¹ وتكون الزيارة فيها بقصد ممارسة مختلف الألعاب والهوايات الرياضية والاشتراك في المسابقات والبطولات الرياضية كتسلق الجبال والانزلاق على الماء وألعاب القوى، وهناك العديد من أشكال هذه السياحة فمنها تقليدية كسياحة صيد الأسماك، ورياضات المائية كالسباحة، ورياضة التزلج على الجليد ورياضات تسلق الجبال، ورياضة الدورات الرياضية ككأس العالم والدورات الأولمبية، وهناك أشكال جديدة نذكر منها :

- سياحة المغامرات والمخاطر: تتعلق بأنشطة السائحين الذين يرغبون بتحدي ظواهر الطبيعة التي تتضمن بعض الخطورة، وأمثلة ذلك السير في طرق وعرة، أو تسلق جبال صخرية، أو الصيد في المناطق البرية، أو الغوص في الأعماق .
 - سياحة الأنهار والأقنية: تتضمن استخدام القوارب في الأنهار المحلية والأقنية.
- ت- سياحة المتعة والترفيه:**

ويشمل هذا النوع من السياحة كل من سياحة التسلية السياحة الرياضية، والسياحة الثقافية، سياحة المهرجانات والأعياد المحلية والتقليدية....، فبطبيعة الحال فإن هذه الأنواع غير منفصلة عن بعضها البعض رغم اختلافها في محتواها، فعلى سبيل المثال السياحة الثقافية مرتبطة جدا برياضة المهرجانات والأعياد كمان السياحة الرياضية مرتبطة هي الأخرى بالسياحة البحرية والسياحة الجبلية وسياحة المغامرات ويعتبر هذا النوع من السياحة الأكثر استقطابا للسياح.

¹ خليفة طالب بهباني: السياحة الرياضية، ط1، شركة مجموعة فور فيلمز للطباعة، الكويت، 2007،

ث- السياحة التراثية:

تعتبر السياحة التراثية من أهم أنواع السياحة وذلك لتنوعها من جهة وللإقبال الشديد عليها من كافة شرائح السياح من جهة أخرى ومن المعروف أن مفهوم التراث يؤدي إلى نوع من أنواع السياحة الفنية بأشكالها وجاذبيتها ،وعليه يمكن تعريف السياحة التراثية بأنها " كافة الموجودات والأصول التي تركها وبنائها أو أنتجها الأجداد والآباء ،وتمثل كافة الإنجازات الحضارية بأشكالها المختلفة والتي تنعكس بصور عديدة كالصور، الكتب المجلات ،المتاحف ،والمهرجانات"¹.

ج- السياحة الثقافية:

تهتم بهذا النوع من السياحة شريحة معينة من السائحين على مستويات مختلفة من التعلم والثقافة ،حيث يتم التركيز على زيارة الدول التي تتمتع بمقوماتها التاريخية والحضارية الكثيرة ،ويمثل هذا النوع 10% من حركة السياحة العالمية .

ح- السياحة العلاجية وسياحة الاستجمام:

عرفها الاتحاد العالمي للسياحة أنها "تقديم التسهيلات الصحية باستخدام المصادر الطبيعية للدولة ،وبشكل خاص المياه المعدنية والمناخ "².
وعليه يمكننا القول أنها عبارة عن المواقع السياحية والينابيع المعدنية التي يزورها السياح بقصد تغيير المكان والحصول على الراحة الجسمانية والذهنية وزيارة المصحات وأماكن الاستشفاء .

ولقد أنعم الله على الإنسان بموارد طبيعية كثيرة ومن هذه الموارد المياه المعدنية التي عرفت منذ القدم كوسائل للاستشفاء من الكثير من الأمراض وقد اهتم العالم بأسره

¹ محمد عبيدات : مرجع سابق ،ص151.

² بوفليح نبيل و تقروت محمد: مرجع سابق، ص4.

بهذه المياه وخواصها العلاجية بإقامة منتجعات سياحية استقطبت من خلالها أفواج كبيرة من المرضى للعلاج والنقاهاة معا وهذا بالطبع يعود على هذه الدول بمردود مادي كبير من العملة وبالتالي المساهمة برفع الدخل القومي.¹

خ- سياحة المؤتمرات :

وتكون داخل الدولة أو لدولة أخرى لحضور مؤتمرات علمية ترتبط بعمل السائح واهتماماته بغرض اكتساب الخبرة العلمية .

2- السياحة طبقا لعدد الأشخاص المسافرين :

أ-السياحة الجماعية:

وتكون عندما يسافر مجموعة من الأشخاص مع بعضهم البعض مرتبطين بروابط معينة مثل كونهم فريق لكرة القدم أو زملاء في العمل أو متم درسين في مدرسة واحدة أو هيئة طلابية أو نقابة عمالية، وهذا النوع من السياحة غالبا ما يكون منظما من طرف هيئة ما تشرف على تسيير الرحلة السياحية وتنقسم إلى قسمين :

- **سياحة جماعية غير منظمة :** تنظم المجموعة الواحدة برنامج الرحلة لوحدها من حيث مدة الإقامة في المناطق السياحية والإقليمية المراد زيارتها أي بدون تخطيط مسبق .
- **سياحة جماعية منظمة :** يكون برنامج الرحلة معد مسبقا من قبل شركات السياحة أو وكالات السياحة والسفر ومحددة ظروف الطعام والمبيت والأماكن المنوي زيارتها.²

¹ خالد مقابلة و فيصل الحاج ذيب:صناعة السياحة في الأردن، مرجع سابق، ص76.

² مروان السكر: مختارات من الإقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار مجداوي

للنشر، الاردن، 1999، ص22-23.

ب- السياحة الفردية:

أي قيام السائح بمفرده أو بصحبة العائلة بتنفيذ رحلة على حسابه الخاص".¹ وغالبا ما تكون غير منظمة أي عندما يقوم شخص واحد أو أسرة واحدة بالسفر خارج مكان إقامتهم.

3-طبقا لوسائل النقل والمواصلات :

بالنسبة لهذا المعيار نجد سياحة برية وبحرية وجوية.

4-وفقا للسن : نجد وفق هذا المعيار مايلي:

- سياحة الطلائع: تتعلق هذه السياحة وترتبط بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 7 إلى 14 سنة، وهي مرحلة تعليمية يتم من خلالها إكساب الطفل مجموعة من المعارف والسلوكيات اللازمة .
- سياحة الشباب: تتعلق بالشباب خلال المرحلة العمرية من 15 إلى 21 سنة، وتتسم بالبحث عن الإثارة والحياة الاجتماعية وتكوين المعارف والصدقات .
- سياحة الناضجين : من عمر 21 إلى 60 سنة، وهي سياحة للاسترخاء من عناء العمل والإرهاق خلال العام .
- سياحة كبار السن: أو هناك من يسميها سياحة المتقاعدين أو الشيوخ وهي أكثر أنواع السياحة التقليدية انتعاشا وتتضمن برامج تأهيلية وتعويضية .

¹مصطفى عبد القادر: مرجع سابق، ص 63.

5_ وفقا للحدود السياسية :

هناك ثلاثة أنواع هي :¹

- **السياحة الداخلية :** ويتضمن هذا النوع من السياحة انتقال مواطني الدولة نفسها داخل بلدهم مع ضمان جميع الظروف السياحية للمواطنين للاستمتاع بأوقاتهم أثناء الفترة السياحية داخل الوطن الواحد.²
- **السياحة الإقليمية :** والتي تشير إلى القادمين من المنطقة مثل السياح العرب القادمين لأي مدينة عربية
- **السياحة الدولية:** والتي تبين أو تشير إلى القادمين من خارج المنطقة التي يقع فيها البلد المعني كما هو الحال بالنسبة للسياح القادمين من أمريكا وأوروبا للأردن أو مصر. ويختلف كل نمط عن الآخر فالسياحة الإقليمية تتركز عادة في الفئات متوسطة الدخل وفي السياحة العائلية بالإضافة إلى القادمين لأغراض التجارة والأعمال. أما السياحة الدولية فتعتمد عادة وبصورة أكبر على القادمين من الدول الصناعية المصدرة للسياح كالدول الأوروبية والأمريكية واليابان وعلى السياح من الدول الأخرى من خارج المنطقة.

6- وفقا للجنس :

وحسب هذا النوع من السياحة قد تكون رحلات رجالية أو نسائية أو الاثنين معا.

7- وفقا للمستوى الاجتماعي أو مستوى الإنفاق :

- سياحة أصحاب الملايين : وتكون بوسائلهم الخاصة ،وطائراتهم ،ويخوتهم.

¹ خالد مقابلة وفيصل الحاج زيب : صناعة السياحة في الأردن، مرجع سابق ، ص ص 44-45.

² علام أحمد عبد السميع: الاقتصاد السياحي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،

-سياحة الطبقات المتميزة: يستخدمون وسائل وخدمات مميزة، كما أنهم يلقون كل الاحترام وحسن المعاملة وتقدم لهم التسهيلات الخاصة والخدمة الراقية (فنادق خمس نجوم ، مقاعد في الدرجة الأولى في الطائرات).

- السياحة الاجتماعية: يمكن تعريف هذا النوع من السياحة بأنها "كافة الأنشطة والممارسات الهادفة للتعرف على قيم وعادات وتقاليد المجتمعات الأخرى وذلك من خلال سفر أو انتقال الأفراد إلى البلدان التي تشكل بالنسبة إليهم مجتمعات ذات ثقافات حضارية تتميز عن مجتمعاتهم وتستحق الزيارة والاهتمام بها وذلك لتحقيق المزيد من المعرفة بها والتعايش معها ¹.

8 - وفقا لمدة البرنامج السياحي :

تنقسم إلى أربعة أنواع هي:

- السياحة لمدة أيام : تستغرق أيام محددة من يومين إلى أسبوع يقضيها السائح ضمن في إطار برنامج معين موضوع مسبقا، أو تكون سياحة فردية وهي سياحة متنوعة وخدماتها مختلفة وقد تكون في عطلة نهاية الأسبوع أو في المناسبات ويتميز هذا النوع بالاستمرار على مدار السنة .
- السياحة الموسمية: هذا النوع يرتبط بموسم معين لا يتم في غيره، وان كان يحمل صفة الدورية والتكرار بتكرار الموسم كل سنة مثل برامج الترحلق في فصل الشتاء.
- السياحة العابرة: هذا النوع من السياحة يقوم به السائح فجأة ودون تخطيط مسبق مثل قيام ركاب الترانزيت برحلة سياحية أثناء عبورهم لدولة ما أو مكان ما ،وتنتهز كثير من الشركات السياحية هذه الفرصة لعمل برامج سياحية سريعة وخفيفة تستغرق المدة التي سوف ينتظر بها هؤلاء السياح .

¹محمد عبيدات : مرجع سابق ،ص176.

● السياحة شبه مقيمة: يعتمد هذا النوع على الأجانب المقيمين بالبلاد وهذا التواجد شبه الدائم يكون عامل جذب لشركة السياحة.

المطلب الثالث: خصائص السياحة

تتميز السياحة بخصائص متعددة نذكر منها ما يلي:

1 - تعتبر السياحة صادرات غير منظورة، فهي لا تمثل منتجا ماديا يُمكن نقله من مكان إلى آخر، فالمنتج السياحي يقوم أساس على خدمات و ثروات غير مادية، مثل المناخ وجمال الطبيعة. والسياسة واحدة من الصناعات التي يأتي فيها المستهلك بحثا عن المنتج دون حاجة إلى شحن أو تحرك مكاني للمنتج.

2 - عوامل الجذب السياحي (الطبيعية والتاريخية والأثرية)... لا تدر عائداً بطبيعتها إلا إذا بيعت في شكل منتج سياحي وهذا المنتج لا يباع إلا بوجود سلع وخدمات مساعدة هي التسهيلات السياحية مثل مشروعات البنية الأساسية ومنشآت الإقامة ووسائل النقل، الخ...

3- المنتج السياحي منتج مركب، فهو مزيج من مجموعة عناصر متعددة تساهم في تقديم المنتج السياحي.¹

4 - تتأثر السياحة بالعوامل الخارجية كالأزمات السياسية، التغيرات في أسعار العملة، التغيرات

المناخية أو قيود نقدية أخرى.

5- تتميز السياحة بمرونة عالية لكل من السعر والدخل وهذا يعني أن قرار السائح يتأثر بالتغيرات

البسيطة في السعر والدخل.

¹ خليف مصطفى غرابية: السياحة البيئية، ط1، دار بافا ، عمان، 2008، ص 88.

6- وتتميز أيضا بالموسمية، حيث تمر بثلاث مواسم يتذبذب الطلب فيها على الخدمات السياحية،

وهي موسم الذروة، موسم الوسط وموسم الكساد.

7- السوق المستهدفة لقطاع السياحة يمتد من عملاء السياحة الداخلية إلى عملاء السياحة الخارجية، وهذا ما يعني توجيه حملات تسويقية إليه بشكل متنوع الخصائص والانتماءات والأنماط السلوكية، كما أن الطابع المميز لمزيج الخدمات السياحية المقدمة هو اشتراك فئات المجتمع في تقديم الخدمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة¹.

المبحث الثالث: التنمية السياحية.

المطلب الاول: تعريف التنمية السياحية:

إن التنمية السياحية هي أحدث ما ظهر من أنواع التنمية العديدة، وهي بدورها متغلغلة في كل عناصر التنمية المختلفة، وتكاد تكون متطابقة مع التنمية الشاملة، فكل مقومات التنمية الشاملة هي مقومات التنمية السياحية.

لذلك تعتبر قضية التنمية السياحية عند الكثير من دول العالم من القضايا المعاصرة، كونها تهدف إلى الإسهام في زيادة الدخل الفردي الحقيقي، وبالتالي تعتبر أحد الروافد الرئيسية للدخل القومي، وكذلك بما تتضمنه من تنمية حضارية شاملة لكافة المقومات الطبيعية والإنسانية والمادية، ومن هنا التنمية السياحية وسيلة للتنمية الاقتصادية.

تعرف التنمية السياحية المستدامة بأنها " تلك التي تلبي احتياجات السياح والمواقع المضيفة، إلى جانب حماية وتوفير الفرص للمستقبل، كما تمثل القواعد المرشدة في مجال إدارة الموارد بطريقة تتحقق فيها متطلبات المسائل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويتحقق معها التكامل الثقافي والعوامل البيئية، والتنوع الحيوي ودعم نظم الحياة".

¹ أحمد الجلاذ: التنمية والإعلام السياحي المستدام، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص 19.

ومن الممكن عن طريق التخطيط للتنمية السياحية التي تعتمد مبدأ الاستدامة، أن نحصل على دعم معنوي ومادي يقود إلى الحماية والمحافظة المطلوبة للمصادر الطبيعية الكامنة، لذلك فإن التنمية السياحية المستدامة توظف بشكل واسع على أنها أداة لحفظ الإرث الطبيعي في كثير من مناطق العالم التي تعجز مقدراتها الأخرى عن توفير الحماية المطلوبة للحفاظ على هذا الإرث.¹

مكونات التنمية السياحية:

تتكون التنمية السياحية من عناصر عدة أهمها²:

- أ. **عناصر الجذب السياحي:** وهي تتمثل في العناصر الطبيعية (مثل المناخ، الغابات) وعناصر من صنع الإنسان (كالمنتزهات، المناطق الأثرية والتاريخية).
 - ب. **النقل:** بأنواعه المختلفة البري، البحري والجوي .
 - ت. **أماكن النوم:** سواء التجاري منها كالفنادق أو أماكن النوم الخاص، مثل بيوت الضيافة وشقق الإيجار.
 - ث. **التسهيلات المساندة:** بجميع أنواعها كالإعلان السياحي والإدارة السياحية والأشغال اليدوية والبنوك.... الخ.
 - ج. **خدمات البنية التحتية:** كالمياه والمجاري والكهرباء والاتصالات، ويضاف إلى هذه العناصر جميعها الجهات المنفذة للتنمية السياحية، وتنفذ عادة من قبل القطاع العام أو القطاع الخاص أو الاثنين معا .
- المطلب الثاني: أهداف التنمية السياحية:**

تهدف تنمية الصناعة السياحية إلى تحقيق زيادة مستمرة ومتوازنة في الموارد السياحية. وإن أول محور في عملية التنمية هو الإنسان الذي يعد أدواتها الرئيسية، لهذا فإن الدولة

¹ عمر بن سالم باهمام : اعتبارات تخطيطية للسياحة البيئية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 117، أبريل 2004، ص 185.

² فراح رشيد و بودلة يوسف : مرجع سابق، ص 116.

مطالبة بالسعي إلى توفير كل ما يحتاج إليه لتبقى القدرات البدنية والعقلية والنفسية لهذا الإنسان على أكمل وجه .

إن عملية تنمية و تطوير السياحة تكون بجرد المصادر التي يمكن استخدامها في الصناعة السياحية وتقويمها بشكل علمي بل وإيجاد مناطق جديدة قد تجذب إليها السائحين مثل القرى السياحية أو الأماكن المبنية خصيصا للسياحة، والتقويم هنا ليس مجرد تخمين نظري، وإنما تقويم مقارن مع المنتجات السياحية للدول المنافسة واعتمادها على اتجاهات وخصائص الطلب السياحي العالمي والذي يعد الأساس في تحديد وإيجاد البنية التحتية والقومية للسياحة عبر تشجيع الاستثمار السياحي وتسهيل عمل شركات الاستثمار من خلال تخفيض الضرائب والإجراءات الجمركية على الأجهزة والمعدات .

إن تنمية النشاط السياحي بحاجة إلى تعاون كافة العناصر والإمكانيات والجهود العاملة في الحقل السياحي، لأن السياحة قطاع اقتصادي يضم مرافق عديدة ونشاطات اقتصادية مختلفة، لذلك فإن أي تخطيط للتنمية السياحية يجب أن يهدف إلى وضع برامج من أجل استخدام الأماكن والمناطق والموارد سياحياً، ثم تطويرها لتكون مراكز سياحية ممتازة تجذب السائحين إليها سواء أكان مباشرة أو عبر الإعلان السياحي أو غيره من مزيج الاتصال التسويقي.¹

تحكم التنمية السياحية عدة اعتبارات لا بد من مراعاتها، وهي كالتالي²:

- تدريب الجهاز البشري اللازم الذي يحتاج إليه القطاع السياحي، حتى تتمكن المنشآت السياحية من القيام بدورها بالشكل المطلوب.
- الاستغلال الجيد للموارد السياحية المتاحة مع توفير المرونة لها، لتتمكن من مواكبة احتياجات الطلب السياحي المحلي والعالمي.

¹ نور الدين هرمز: التخطيط السياحي والتنمية السياحية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سوريا، العدد3، 2006، ص ص 9-10.

² فراح رشيد وبودلة يوسف : مرجع سابق ، ص ص 116-117 .²

- المحافظة على حقيقة المواقع السياحية، لأن جذب السياح إلى هذه المناطق قد يعتمد على المناخ أو الطبيعة أو التاريخ أو أي عامل آخر تتميز به المنطقة السياحية.
- إجراء دراسة شاملة للتأكد من الجدوى الاقتصادية للاستثمارات السياحية المقترحة.
- دعم الدولة للقطاع السياحي، وذلك عبر معاونة القطاع الخاص في تنفيذ البرامج السياحية، ويكون عبر خطة إعلانية تسويقية للسياحة في البلد السياحي.
- توافق خطة التنمية السياحية مع خطة اقتصادية لتحقيق نمو متوازن في القطاعات الأخرى الزراعية والصناعية والاجتماعية.
- تحديد المشاكل التي قد تعترض تنمية الصناعة السياحية، ثم وضع خطط بديلة في حال حدوث طارئ معين.
- دراسة السوق السياحية المحلية من أجل معرفة نوعية السياح الوافدين، وما هي تفضيلاً تهم للسعي إلى تأمينها قدر الإمكان .
- تؤدي النظافة والخدمات السياحية دوراً مهماً في تطوير التنمية السياحية، فحين يتم السهر على نظافة الشوارع والشواطئ والآثار وغيرها من عوامل الجذب السياحي تجعل السائح يرغب في العودة إلى هذا البلد.
- كما تهدف التنمية السياحية إلى نيل زيادة متوازنة ومستمرة من الموارد السياحية ، إضافة إلى
- ترشيد تعميق درجة الإنتاجية في قطاع السياحة، وذلك ما يتطلب تنسيق السياسات المختلفة بأنشطة أخرى مثل النقل والجمارك والتجارة والخدمات الأخرى.
- و تحدد أهداف التنمية السياحية عادة في المراحل الأولى من عملية التخطيط السياحي، في مجموعة من الأهداف كالتالي :
- **على الصعيد الاقتصادي :**
- تحسين وضع ميزان المدفوعات .
- تحقيق التنمية الإقليمية خصوصاً إيجاد فرص عمل جديدة في المناطق الريفية.
- توفير خدمات البنية التحتية .
- زيادة مستويات الدخل .

- زيادة إيرادات الدولة من الضرائب .
- خلق فرص عمل جديدة.
- **على الصعيد الاجتماعي :**
- توفير تسهيلات ترفيهيه واستجمام للسكان المحليين .
- حماية واشباع الرغبات الاجتماعية للأفراد والجماعات.
- **على الصعيد البيئي :**
- المحافظة على البيئة ومنع تدهورها ووضع إجراءات حماية مشددة لها.
- **على الصعيد السياسي والثقافي :**
- نشر الثقافات وزيادة التواصل بين الشعوب .
- تطوير العلاقات السياسية بين الحكومات في الدول السياحية .

المطلب الثالث: أشكال التنمية السياحية:

تأخذ التنمية السياحية أشكالا متعددة منها¹:

أ.تطوير المنتجعات السياحية:

وهذا النوع من التنمية يركز على سياحة الإجازات والعطل، وتعرف المنتجعات على أنها المواقع التي توفر الاكتفاء الذاتي وتتوفر فيها أنشطة سياحية مختلفة وخدمات متعددة لأغراض الترفيه والاستراحة والاستجمام.

ب.القرى السياحية:

وهي شكل من أشكال السياحة المنتشرة جدا في أوروبا كما بدأت تنتشر في العديد من دول العالم ، الحياة في القرية نموذج يختلف عن الحياة في المدن . ويعتمد قيام القرى السياحية على وجود عنصر الماء (الشاطئ)،مناطق الموانئ، أنشطة التزلج، الجبال، الحدائق العامة، مواقع طبيعية، مواقع تاريخية أثرية، مواقع علاجية....الخ.

¹نورالدين هرمز :مرجع سابق ، ص11.

يتم التخطيط لإنشاء القرى السياحية عادة في وقت واحد أي ضمن خطة سياحية واحدة ويأخذ التنفيذ مراحل متعددة وعلى فترات زمنية طويلة تحدد عناصر الطلب السياحي والطاقة الاستيعابية .

ت.منتجات المدن:

يتطلب هذا النوع من المنتجات دمج برامج استعمالات الأراضي والتنمية الاجتماعية، مع عدم إهمال البعد الاقتصادي الذي يوفر فرص الجذب الاستثماري للمشاريع (فنادق، استراحات... الخ) في المنطقة، وتحتاج إقامة هذا النوع من المنتجات وجود نشاط سياحي مميز أو رئيسي في المواقع مثل التزلج على الجليد، وجود شاطئ، أنشطة سياحية علاجية، مواقع أثرية أو دينية.

ث.منتجات العزلة:

أصبح هذا النوع من المنتجات من المناطق السياحية المفضلة في جميع أنحاء العالم، وتتميز هذه المنتجات بصغر حجمها ودقة تخطيطها وشمولها، وعادة يتم اختيار مواقعها في مناطق بعيدة عن المناطق المأهولة مثل الجزر الصغيرة أو الجبال، والوصول إليها يتم بواسطة القوارب، المطارات الصغيرة أو الطرق البرية الضيقة.

ج.السياحة الحضرية:

وهي نوع من السياحة الدارجة والمعروفة، وتوجد في الأماكن الحضرية الكبيرة، حيث يكون للسياحة أهمية بالغة، لكنها لا تكون النشاط الاقتصادي الوحيد في المنطقة وتشكل مرافق الإقامة والسياحة جزءاً لا يتجزأ من الإطار الحضري العام للمدينة وتخدم سكان المدينة أو المنطقة وكذلك السياح القادمين إليها، وقد أخذت كثير من الحكومات حالياً على عاتقها تطوير وتنمية السياحة في المناطق الحضرية التي تتوفر فيها الموارد والمعطيات السياحية والتي يمكن تطويرها مثل المواقع التاريخية والأثرية وذلك من أجل إشباع رغبات السكان المحليين من ناحية وجلب الزوار والسياح إلى المدينة من ناحية أخرى.

ح.سياحة المغامرة:

وهذا النوع من السياحة موجهة للمجموعات السياحية التي تهدف إلى ممارسة ومعايشة خصائص معينة، وهي تعتمد على طول فترة إقامة السائح بحيث تسمح له هذه الإقامة بالترفيه والاستجمام وفي نفس الوقت التعايش مع العادات والتقاليد الاجتماعية والثقافية والمناظر الطبيعية المتوفرة في المنطقة.

ولا يتطلب هذا النوع من السياحة تنمية كبيرة أو استثمارات ضخمة أو خدمات ومرافق عديدة، لكنه يتطلب إدارة جيدة وتوفر عناصر لدلالة سياحية مؤهلة وخبرة، خدمات نقل، مرافق إقامة أولية وأساسية وكذلك خدمات ومرافق لاستقبال المجموعات السياحية عالية النوعية وبحالة مؤكدة السلامة.

خ.سياحة الرياضة البحرية:

يعتمد هذا النوع من السياحة على وجود الماء (البحار أو البحيرات)، تتفاوت المدة التي يقضيها السائح في ممارسة الرياضات البحرية المختلفة مثل الغوص التزلج على الماء،سباق اليخوت أو القوارب.....الخ.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم السياحة بكل أبعادها ومن خلال دراستنا لاحظنا أن السياحة ظاهرة عالمية وليدة العصور البدائية، وشهدت نمو ورواجا واسعا ، حين شهد الوضع الدولي استقرار بعد الحربين العالميتين، وبالتالي برزت السياحة كظاهرة هامة في القرن 20. واعتمدت في الكثير من الدول المتقدمة نظرا لما تجلبه من إيرادات ضخمة وهذا ما تطرقنا له في المبحث الثاني، ومن خلال دراسة هذا الفصل تم استخلاص النقاط التالية:

- صناعة السياحة أهم الصناعات الحديثة للدول التي تملك مقوماتها، فهي المحرك الأساسي للتنمية.
- المنتج السياحي عبارة عن مجموعة من العناصر الملموسة (وسائل النقل، الإقامة ومختلف السلع التي يكتنيها السائح) وغير الملموسة (التسهيلات المختلفة التي يستفيد منها السائح إضافة إلى الخدمات).
- لقد أصبحت الدول تولي السياحة أهمية كبيرة نتيجة مساهماتها في الدخل الوطني وتحقيق النمو والازدهار مع مساهمتها في تحقيق مناصب شغل وهذا يقلل من معدل البطالة .

الفصل الثالث

السياحة في الجزائر

المبحث الأول : إمكانية السياحة في الجزائر

المطلب الأول : المقومات السياحية في الجزائر

المطلب الثاني : المؤسسات الناشطة في المجال السياحي

ومراكز التكوين

المطلب الثالث: معوقات السياحة في الجزائر

المبحث الثاني : استراتيجيات السياحة في الجزائر

المطلب الأول: السياحة ضمن المخططات الوطنية

المطلب الثاني :مخطط جودة السياحة بالجزائر

المطلب الثالث: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT2025

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

المطلب الأول: نموذج الدراسة المقترحة

المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة

تمهيد:

لقد عملت العديد من الدول على تطوير قطاعها السياحي من اجل استقطاب اكبر عدد ممكن من السياح، ذلك من خلال استغلال الأمتل لكامل الإمكانيات المتوفرة (بشرية، طبيعية اثرية) في حين نجد أن الجزائر رغم جميع المخططات التنموية السياحية التي قامت بها منذ لاستقلال المشجعة للاستثمار الى أنها لم تصل الى المراد تحقيقه ، كما ان مجمل الخدمات غير متوفرة لانطلاق بسياحة داخلية حقيقية، لأمر الذي يقودنا إلى طرح العديد من الأسئلة :

_ ما هي الإمكانيات السياحية في الجزائر

_ ما هي الاستراتيجيات السياحية في الجزائر

_ SDAT ما هو المخطط التوجيهي للتنمية السياحية

سوف نقوم بالإجابة عن هذه الأسئلة من خلال المبحث التالي :

المبحث الأول : إمكانية السياحة في الجزائر

المبحث الثاني : استراتيجيات السياحة في الجزائر

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإمكانيات السياحية في الجزائر:

تعتبر الجزائر من الدول العربية والإفريقية التي تحتوي على مقومات وإمكانيات سياحية هامة فهي البلد القارة، بلد الفصول الأربعة في يوم واحد جعلتها تحوز على متطلبات تطوير النشاط السياحي لو أنها عرفت كيف تستغل هذه الموارد الاستغلال الأمثل من خلال تنمية سياحية مستدامة وسياسات تسويقية عالية لمنتجها السياحي، وعليه سوف يتم التطرق إلى هذه المقومات بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: المقومات السياحية في الجزائر.

تمتلك الجزائر العديد من المقومات السياحية التي وهبها الله ومنها ما هو من صنع الإنسان. أولاً - المقومات الطبيعية.

1- الموقع:

تعد الجزائر القلب النابض للمغرب العربي والبوابة الإفريقية المطلة على أوروبا والبحر الأبيض المتوسط، فهي دولة تجمع بين الصفات الإفريقية والمتوسطية، ونظرا لهذا الموقع جعلت الطبيعة من الجزائر ملتقى للتيارات الحضارية القوية والمتنوعة والتي شكلت تاريخ مجموعة من أشهر المجموعات في العالم.¹ ولموقع الجزائر أهمية إستراتيجية وخصائص حيوية تجمع بين مميزات نادرة استمدتها من موقعها المتوسط في خريطة العالم القديم، فهي جسر اتصال ومحور التقاء بين أوروبا وإفريقيا وبين المغرب العربي والشرق الأوسط وممرا حيويا للعديد من طرق الاتصال العالمية برا وبحرا وجوا.²

¹ الدليل الاقتصادي والاجتماعي للجزائر، المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار، الجزائر، 1989، ص1.

² محمد الهادي لعروق: أطلس العالم والجزائر، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص12.

ويمكن أن نميز في الجزائر بين منطقتين طبيعيتين متميزتين عن بعضهما البعض وهما
التل في الشمال والصحراء في الجنوب

2- المناخ:

مناخ الجزائر متنوع ومتعدد ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أقسام وهي:

- **مناخ البحر المتوسط:** ويمثل المنطقة الساحلية من الشرق إلى الغرب بدرجات حرارة سنوية متوسطة تقدر بـ 18 درجة مئوية من شهر أبريل إلى شهر أكتوبر، وتبلغ درجات الحرارة ذروتها خلال شهري جويلية وأوت، حيث تصل إلى 30 درجة مئوية ويمكن أن نميز فيه:

- النوع المتوسطي الرطب: هو محصور في الشرق حيث يمثل قسما من منطقة القبائل ويمتد إلى القل ويتميز بأنه الأكثر رطوبة، كما تدوم الثلوج في هذه المنطقة لفترة تزيد عن 10 أيام في السنة ويمتاز الغطاء النباتي في هذا النوع بكثافته.
- النوع المتوسطي شبه الرطب: يسود المنطقة التلية، أمطاره متذبذبة تتناقص من الشرق نحو الغرب يتراوح معدلها فوق 700 ملم.

- **مناخ الإستبس:** يغطي الهضاب العليا إذ يعتبر مناخ انتقالي بين المناخ المتوسطي والمناخ الصحراوي، حيث تبدأ ملامح المناخ المتوسطي في الانحصار تدريجيا من الشمال لتفسح بذلك المجال للمناخ الجاف المتميز بالظروف القارية فالأمطار يتراوح سقوطها ما بين 300 و500 ملم في السنة، وهي غير منتظمة أما الفوارق الحرارية الشهرية فهي تامة الوضوح.

- **مناخ الصحراء:** يشمل المناطق الصحراوية بدرجات حرارة تصل إلى 45° درجة ويسوده المناخ الجاف الذي يتميز بموسم حار وطويل يمتد من مايو إلى سبتمبر وبقية الأشهر

تتميز بمناخ متوسط الحرارة، كما يتميز هذا المناخ بمدى حراري كبير باستثناء منطقة الهقار التي تتسم بالمناخ المداري حيث تتساقط الأمطار صيفا وتكون الحرارة أكثر اعتدالا.

3- المنابع المعدنية.

ظهرت المنابع الحيوية في الجزائر منذ العصر الروماني أي القرن السادس ميلادي وتمثل هذه المنابع والمراكز الحموية أحد أوجه قطاع السياحة في الجزائر، حيث تجاوزت سمعة البعض منها الحدود الوطنية نظرا لنوعية مياهها الحموية العالية الجودة والتي تشتهر باستعمالاتها العلاجية للعديد من الأمراض، حيث تمتلك الجزائر 202 منبعاً للمياه الحموية متفرقة وموزعة بتفاوت عبر ولايات الوطن والتي نجد معظمها في ولايات الجنوب (20 منبع حموي بورقلة 12 بميلة 11 بالمدينة 10 بأدرار بسكرة وقالمة و 7 بتمنراست) كما توجد 7 محطات حموية ومراكز للمعالجة بمياه البحر ذات بعد وطني و 20 محطة حموية و 12 مؤسسة حموية خاصة ذات طابع جهوي و 100 مؤسسة ذات طابع محلي.

إن وجود مثل هذه المناطق التي تتوفر فيها المنابع المعدنية والبخرية والكبريتية في الجزائر يتيح قيام السياحة العلاجية وتوجد العديد من المنابع الطبيعية والتي تعتبر مصحات ومنتجات طبيعية يمكن استغلالها سياحيا وهي حمام "دباغ" و"الشلالة" بولاية قالمة، حمام "الصالحين" ببسكرة، حمام "بوحنيفة" بولاية معسكر حمام "ريغة" بعين الدفلى وحمام "قرقور" و "السحنة" بسطيف. ولكن تبقى هذه الثروة غير مستغلة بكيفية فعالة إذ لا تزال أكثر من 60% منها على حالتها الطبيعية.¹

¹الديوان الوطني للسياحة الجزائر: "حمامات معدنية" منشورات الديوان الوطني للسياحة، 2009، ص 11-14.

الجدول رقم (1_3): توزيع المواقع الحموية حسب تركزها وخصوصيتها العلاجية

المحطة	الولاية	درجة حرارة الماء	المعادن الأساسية	توجيهات علاجية
حمام شيقر	تلمسان	30	كلورور صودي	الروماتيزمية، وريدية جلدية، مخاطية وما يتعلق بأمراض النساء
عين الفرارين	وهران	35	بكربونات الكالسيوم	الروماتيزمية، جلدية.
عين الورقة	النعامة	46	كلورور صودي	الروماتيزمية، جلدية، مخاطية، عصبية، تنفسية وريدية.
حمام كيساتة	البويرة	60	كلورور صودي	الروماتيزمية، جلدية، تنفسية.
حمام الشرف	الجلفة	42	الصودا	الروماتيزمية، جلدية، مخاطية، عصبية، تنفسية، شريانية.
حمام بوزيان	قسنطينة	24	بيكاربونات	هضمية، بولية.
حمام زايد	سوق أهراس	39	بيكاربونات	هضمية أذن، أنف، حنجرة

المصدر: المدرسة الوطنية للدراسات السياحية (ENET) 2009.

ثانيا- المقومات المادية والبشرية:

1- الأماكن التاريخية والثقافية:

تزرخ الجزائر بمعالم تاريخية وثقافية متنوعة نتيجة لتعاقب حضارات عديدة نذكر منها الحضارة النوميديّة التي امتدت إلى كامل شمال القارة الإفريقية، تليها الحضارة الفينيقية التي تمركزت في المدن الساحلية والحضارة الإغريقية والحضارة الرومانية، فالجزائر تزرخ بموروث ثقافي متعدد الأشكال والأنواع والمتمثلة في:

أ- الأعياد الشعبية:

هناك أكثر من 200 عيد شعبي متجذر في حاضر الشعب الجزائري منذ سنين عديدة، عبر كافة أنحاء الوطن ونذكر منها:¹

- مهرجان تيمقاد بباتنة شهر جويلية من كل سنة.
- مهرجان الجزائر الدولي للسينما بالجزائر في شهر ديسمبر.
- المهرجان العربي الإفريقي للرقص الفلكلوري بتيزي وزو.
- مهرجان الجزائر للقناوى بالجزائر العاصمة.
- مهرجان جميلة بسطيف.

ب- الآثار:

هناك العديد من الآثار المختلفة الموجودة في العديد من الولايات الجزائرية نذكر منها:²

- **جميلة (كوكيل):** تقع على بعد 50 كلم من مدينة سطيف شرق العاصمة الجزائر أسسها الإمبراطور الروماني نرفا تراجان في العامين 96-98 وتوسعت في القرنين الثاني والرابع ميلادي.

- **قلعة بني حماد:** وهي من المواقع التي بنيت في 1007م على يد حماد بن بلكين أحد رموز الدولة الإسلامية بالجزائر وتقع شمال شرق ولاية مسيلة، ويوجد بها الكثير من الكنوز والمعالم الأثرية أهمها المسجد الكبير ومصلى قصر المنار الذي يعتبر أصغر مسجد في العالم بالإضافة إلى القصور الممتدة عبر مساحات القلعة وعلى امتداد أكثر من 50 كلم على غرار قصر الأمير الذي يحتوي على بحيرة تعد مشابهة لقصر الحمراء بالأندلس.

¹نشرية خاصة بوزارة الثقافة الجزائرية.

²الشاهد إلياس : التسويق السياحي في الجزائر دراسة نظرية وميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2012، 03-2013، ص 150.

- **تيمقاد:** تموقادي تأسست عام 100 ق م أثناء حكم الإمبراطور طراجان وتعتبر أهم المدن في تاريخ الحضارة الرومانية في الشمال الشرقي للجزائر تم بناءها لأغراض إستراتيجية شيدت على مساحة 11هكتار وتعد المدينة الوحيدة في العالم التي تدل على روعة الهندسة المعمارية الرومانية إذ يشقها طريقان كبيران متقاطعان من الشرق إلى الغرب ومن الشمال إلى الجنوب ينتهي كل شارع ببنيانين كبيرين في طرفيه يزينهما قوسان ضخمان من الحجارة وأعمدة منحوتة، وابتداء من القرن الثاني ميلادي عرفت المدينة تطورا عمرانيا هاما تطلب مساحات إضافية فظهرت أحياء سكنية جديدة وشيدت المعابد وبلغ التطور العمراني ذروته في القرن الثالث ميلادي إذ بنيت منشآت جديدة مثل المكتبة العمومية والسوق ومساكن أوسع وأكثر رفاهية.

المواقع الجزائرية المدرجة في التراث العالمي من طرف اليونسكو:¹

- **قلعة بني حماد:** سجلت سنة 1980م حيث ترتفع بقايا عاصمة إمارة بني حماد الأولى في موقع جبلي رائع الجمال وقد تأسست في العام 1007م وتفككت في العام 1152م وهي تعيد إلينا الصورة الأصلية الخاصة ببلدة مسلمة محصنة ويعتبر المسجد بقاعة الصلاة المؤلفة من 13صحنًا وثمانية فواصل من أكبر مساجد الجزائر.
- **تيبازة:** تقع تيبازة على ضفاف البحر المتوسط وهي مركز تجاري بوني (قرطاجي) قديم، احتلها الرومان وجعلوها قاعدة إستراتيجية لفتح الممالك الموريتانية، تشمل تيبازة مجموعة فريدة من الآثار الفينيقية والرومانية والمسيحية القديمة والبيزنطية سجلت سنة 1982م ضمن التراث العالمي من طرف اليونسكو.

¹نزواني بدر الدين: المواقع الجزائرية المصنفة ضمن اليونسكو، جريدة السياحي، الجزائر، العدد7، 17-23جويلية2014، ص7.

• **تيمقاد:** على المنحدر الشمالي من جبال أوراس نشأت تيم قاد عام 100 بعد الميلاد على يد الإمبراطور تراجان كمستوطنة عسكرية، وتشكل المدينة بفنائها المربع وتصميمها القائم على الأعمدة الذي يشرف عليها الكاردو والديكومانوس وهما الطريقان الرئيسيان اللذان يعبران المدينة وهو ما أدى إلى تسجيلها ضمن التراث العالمي سنة 1982م.

• **جميلة :** جميلة أو سويكول مساحتها وهيكلها وكنائسها وأقواس قصرها ومنازلها الواقعة كلها على ارتفاع 900متر عن سطح البحر هي مثال مذهل للتنظيم المدني الروماني الذي يتكيف مع المواقع الجبلية وهي المسجلة ضمن التراث العالمي منذ سنة 1982م.

• **قصة الجزائر:** في أحد أجمل المواقع البحرية الواقعة على المتوسط تشكل القصة مدينة فريدة من نوعها بين المدن الإسلامية، إنها مكان ذكريات بقدر ما هي مكان تاريخي فهي تضم بقايا قلعة ومساجد قديمة وقصورا عثمانية، بالإضافة إلى بنية حضرية تقليدية تتميز بروح العيش مع الجماعة وهي مصنفة من طرف اليونسكو منذ سنة 1992م ضمن التراث العالمي.

• **طاسيلي ناجر:** يأوي هذا المنظر القمري الغريب الذي يتمتع بأهمية جيولوجية كبيرة إحدى أكبر المجمعات الفنية الصخرية التي تعود إلى فترة ما قبل التاريخ في العالم، ويمكن المرء عبر 15.000 رسم ومنحوتة تعود إلى عام 6000 قبل الميلاد

ج- المتاحف:

تعد الأماكن الثقافية من المزارات التي يتوافد إليها السياح القادمون إلى البلد المزار لغرض السياحة، فلها طابع خاص تمتاز به الهوية الثقافية للبلد السياحي وهي متمثلة

بالمتاحف والمكتبات والمعارض الداخلية والخارجية، وينتشر في الجزائر عدد من المتاحف نذكر منها:¹

- المتحف الوطني سيرتا: يوجد بقسنطينة ويعد من أقدم المتاحف في الجزائر أنشئ سنة 1852م. أنشأ بسبب الكم الهائل للحفريات التي تم العثور عليها سابقا، لكن مؤخرا وفي وسط زحمة الورشات العديدة المفتوحة هنا وهناك بقسنطينة تحسبا لتظاهرة قسنطينة عاصمة للثقافة العربية لعام 2015م، كشفت سيرتا العتيقة عن أجزاء من تاريخها الذي لا يزال مخبأ تحت الأرض حيث عقب الشروع في أشغال الحفر لانجاز المكتبة الحضرية تم العثور على ضخمة مصقولة والتي تشير بالنظر لحجمها إلى فرضية وجود مبنى ضخم في حقة من الحقب، كما أدت عملية الترميم بمسجد سيدي عفان إلى العثور على عظام بشرية تعود للحفصيين والحماديين، هذه الاكتشافات ستزيد من أهمية المتحف الوطني سيرتا.²

- المتحف الوطني البارودو: يوجد بالعاصمة ويحتوي على حفريات عن أصل الشعوب وأخرى تعود لعصور ما قبل التاريخ وقطع أثرية من أصل إفريقي.

- المتحف العمومي الوطني ناصر الدين ديني: يوجد بمدينة بوسعادة وهو عبارة عن بيت الفنان العالمي إيتيان ديني والذي يوجد به مجموعة من الوسائل والأدوات التي كان يستخدمها الفنان، كما يحتوي على مؤلفات الفنان مثل كتاب بوسعادة، و الشروق في نظر الغرب 1921م، أفاق الرسم 1926م، لوحات من الحياة العربية 1908م، بالإضافة إلى الكتب توجد مجموعة كبيرة من اللوحات الفنية للفنان مثل المهاري رسمية على الكرتون 1896م المرأة المطلقة 1913م نساء بوسعادة 1930م مسلمة تصلي على سطح بيتها 1914م، كما يحوي

¹الشاهد إلياس : مرجع سابق، ص 193.

²إسماعيل قاسمي: اكتشافات أثرية جديدة بسيرتا، جريدة السياحي، الجزائر، العدد 35، 6-12 أبريل 2015، ص 7.

المتحف على وصية الفنان والتي كتبها قبل وفاته والتي أوصى فيها أن يدفن في مدينة بوسعادة.¹

- المتحف الوطني للفنون الشعبية: يوجد بالقصبة ويضم معروضات عن ألوان الصناعات التقليدية الجزائرية وتقاليد وفنون شعبية .

- المتحف الوطني للمجاهد: يوجد بالعاصمة وتتمثل معروضاته في آثار عن الثورة التحريرية ومجموعة من الأسلحة والأدوات التي استعملت أثناء الثورة المجيدة.

2- **الصناعات التقليدية** : للجزائر مقومات حضارية متعددة ومتنوعة ثرية بالتقاليد والعادات والمظاهر الممزوجة بين الأصالة والحداثة، بالإضافة إلى امتلاكها للحرف اليدوية والصناعة التقليدية ذات النوعية الرفيعة والمنشآت الحديثة التي تثري المعالم السياحية حيث تناقلتها الأجيال وتوارثت تقنياتها وأشكال زخرفتها، كما أن الصناعات التقليدية في الجزائر تعتبر فنا حضاريا وتختلف حسب المناطق وتمثل سلسلة غنية من المنتجات كالفخار، الخزف الفني، النسيج، الزربية، الحلي، النحاس، الجلود، الحلفاء، الآلات الموسيقية، الخشب والزجاج فهي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في التنمية السياحية وعليه فإنها من أسباب زيادة المداخل السياحية من خلال اقتناء السياح للتحف والتذكارات للبلد المزار.

- متحف هييون: يوجد بمدينة عنابة يحتوي على آثار قديمة تعبر عن تاريخ هذه المدينة النوميديّة الرومانية.

¹ المتحف العمومي الوطني ناصر الدين ديني، بوسعادة.

3- المواصلات:

تعد المواصلات من أهم العوامل الأساسية والبنى التحتية لتطوير السياحة، وتتوزع شبكات النقل المختلفة في الجزائر على النحو التالي:

- **النقل البري:** تعتبر شبكة الطرق الجزائرية واحدة من أكبر الشبكات وأكثرها كثافة في القارة الإفريقية حيث يقدر طولها بـ 1800039 كلم ويوجد حوالي 640 كلم خطوط سيارة سريعة و 30 ألف كلم من الطرق الوطنية و 23888 كلم من الطرق ولائية و 59044 كلم طرق بلدية و 68000 كلم طرق حضرية، وبالإضافة إلى الطرق في الجانب البري نجد السكك الحديدية حيث سجلت هذه الأخيرة مع نهاية 2011م ما يقارب 4150 كلم كما شهدت الآونة الأخيرة كهربة بعض المقاطع لوضع قطارات ذات سرعة فائقة للربط بين المدن الرئيسية للبلاد، كما خصصت الدولة مبلغ 505 مليار أورو لتطوير وتحديث هذا القطاع بإضافة خطوط جديدة وكهربة كل الشبكات الشمالية من أجل الربط بين أهم المدن.¹

- **النقل البحري:** تستمد الجزائر 98% من قيمة التبادلات الخارجية عن طريق البحر، وتمتلك الجزائر أسطول بحري مكون من 16 باخرة منها 14 تابعة للشركة الوطنية للملاحة "كنان" وسفينتان يمتلكهما مجمع سفيتال وتوجد مجموعة من الموانئ منها 13 ميناء متعدد الخدمات وهي (الغزوات، التنس، مستغانم، أرزيو، وهران، بني صاف، دلس، عنابة، بجاية، الجزائر) وميناءين مخصصين لنقل المحروقات وهما (ميناء أرزيو الجديد، وميناء سكيكدة شرق) كما توجد 10 موانئ أخرى مخصصة للصيد، وترتبط موانئ الجزائر بـ 60 بلد.

- **النقل الجوي:** عرف النقل الجوي في الجزائر تطورا ملحوظا إذ توجد 35 مطار موزعة عبر كامل التراب الوطني وأكثر من 13 مطار دولي، ويعد مطار الرئيس الراحل هواري

¹ هدير عبد القادر: مرجع سابق، ص 152.

بومدين بالعاصمة الذي يصنف الثالث إفريقيا الأكثر أهمية حيث أنه بعد عملية التوسعة سوف يستقطب حوالي 10 ملايين مسافر سنويا.

ويتكون الأسطول الجوي الجزائري من 63 طائرة معظمها من نوع "بوينغ" و "ايرباص" وتضمن شركة الخطوط الجوية الجزائرية سنويا نقل 3.6 مليون مسافر.

4- الاتصالات:

أدت التحولات الاقتصادية الكبرى التي اعتمدها الجزائر والتي ارتكزت على الانفتاح على الأسواق الدولية إلى تحرير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، ما أدى إلى ثورة الاتصالات من خلال التطور الكبير في استخدام الهاتف المحمول فنجد في هذا القطاع ثلاث متعاملين وهم موبيليس وجيزي والمتعامل القطري كيوتيل تحت اسم نجمة والتي أخذت تسمية أوريدو حاليا، ما أدى إلى زيادة المنافسة وازدياد عدد مستعملي الهاتف النقال. كما بادرت الجزائر إلى طلاق تقنية الجيل الثالث التي أصبحت حيز التنفيذ سنة 2014م لتسهيل الوصول إلى المعلومات بسرعة ومواكبة للتطورات العالمية .

5- قدرات الاستقبال:

تزايدت طاقة الإيواء في الجزائر من 76000 سرير سنة 1994م أصبحت 96497 سرير سنة 2012م لتصل سنة 2014م إلى 98804 سرير كما بلغ عدد الفنادق مع نهاية السنة ذاتها 1176 فندق مصنفة، 5861 سرير، والجدول الموالي يظهر توزيع الطاقة الفندقية (عدد الأسرة) بحسب تصنيف الوحدات الفندقية في الجزائر للفترة 2005م-2011م.

كما توجد هياكل أخرى مخصصة للفندقة تقدر طاقتها بـ 6145 سرير وهذا سنة 2012م تبين هذه المعطيات أن الفنادق غير المصنفة تحتكر أكثر من 68% من طاقة الإيواء، كما أن 10% فقط تستجيب للمعايير الدولية.¹

المطلب الثاني: المؤسسات الناشطة في المجال السياحي ومراكز التكوين.

أولاً: الفاعلين السياحيين.

تتضمن السياحة نشاطات متعددة ومتداخلة من إيواء ومأكل ونقل إلى غيرها من النشاطات الأخرى التي تتعلق بالسياحة والتي ترتبط في نفس الوقت بقطاعات أخرى، فوزارة السياحة هي المسئول الأول عن قطاع السياحة لكنها ليست الوحيدة بل هناك مجموعة من المؤسسات التي تساعد في تسيير هذا القطاع وهي:

أ - وزارة السياحة والصناعات التقليدية:

- وهي أعلى سلطة في القطاع وتعد الرأس المدير والمخطط لتنمية القطاع وتأسست الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 474/63 المؤرخ في 1963/12/20م ومن مهامها.
- التعريف بالمنتج السياحي وتوجيهه وترقيته.
- تجسيد السياسة الحكومية في مجال السياحة.
- العمل على تنمية القطاع.
- انجاز المخططات التنموية السياحية.

ب- الديوان الوطني الجزائري للسياحة (ONAT):

يعد بمثابة أول مؤسسة سياحية أنشأت في الجزائر وذلك سنة 1962م بموجب الأمر رقم 27-62 المؤرخ في 25 أوت 1962م وغرضه تنمية القطاع السياحي الجزائري، ومن مهامه:

¹ وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، الكتاب الأول، ص72.

- أعتبر كوصي ومراقب لكل الهيئات التي تقوم بالنشاط السياحي.

- التشاور مع السلطات العمومية حول القضايا السياحية والدعاية الإشهارية.

- الحرص على تطبيق القوانين والنصوص السياحية.

- العمل على ترقية المنتج السياحي.

ت- **الديوان الوطني للسياحة (ONT):**

من أجل النهوض بالقطاع السياحي حرصت الدولة الجزائرية على انشاء مجموعة من

المؤسسات السياحية من بينها الديوان الوطني للسياحة الذي يعتبر أداة الحكومة لتحديد

السياسة الوطنية وتنفيذها في مجال السياحة.

أنشأ بموجب المرسوم رقم 88 المؤرخ في 1988/10/31 إذ نصت المادة الثانية منه على أن

هذا الديوان يعد أداة الحكومة من أجل التعريف بالسياسة الوطنية في مجال السياحة وتنفيذها

ومن وظائفه:

- ترقية المنتج السياحي.

- متابعة ومراقبة وكالات السياحة والسفر.

- توجيه المتعاملين السياحيين.

- تحديد محاور تنمية قطاع السياحة الجزائري.

- انجاز الدراسات العامة لمناطق التوسع السياحي.

- متابعة الاستثمارات السياحية في الجزائر.

ث- **الوكالة الوطنية للحرف التقليدية:**

هي هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهيئة ترويج بامتياز، أنشأت بموجب

المرسوم التنفيذي رقم 92-12 في 9 يونيو 1992م المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم

04-313 في 22 سبتمبر 2004م ووفقا للمهام والأهداف التي أنشأت من أجلها الوكالة، فهي مكلفة بحماية وتعزيز وتسهيل وتوجيه وتطوير الحرف التقليدية من خلال إجراءات أهمها:

- الاستماع للحرفيين لتحديد الانشغالات والمعوقات والتحديات في قطاع الحرف ورفعها إلى السلطات المعنية.

- تعزيز الأنشطة الحرفية عبر تنظيم المعارض والصالونات والمسابقات لمكافأة أفضل الأعمال والابتكارات.

- تنشيط وتنمية التبادلات مع المؤسسات والمنظمات الأجنبية في إطار التعاون الدولي.

- المشاركة في عمليات تدريب الحرفيين والكوادر والمهنيين وغيرهم.

- تعداد الحرف التقليدية والفنون والحرفيين لأغراض التحليل والإحصاء وتنظيم عمليات التصدير.

ج- الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف:

مقرها بقرية الصناعة التقليدية لسيدي فرج أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم

101-97 المؤرخ بتاريخ 21 ذي القعدة 1417هـ الموافق لـ 29 مارس 1997م وهي تعمل

بالتنسيق مع 48 غرفة محلية للصناعات التقليدية والحرف الموزعة على التراب الوطني وهي

تسعى في إطار متابعة انشغالات واهتمامات الحرفيين إلى:

- تنمية القطاع في إطار المهام التي توكلها لها الدولة لخدمة الحرفيين وتنمية نشاطاتهم

- إنجاز كل الأعمال الرامية إلى ترقية القطاع وتنمية انتشاره لاسيما في اتجاه الأسواق

الخارجية.

- تنظيم والمشاركة في اللقاءات والتظاهرات والمعارض والندوات والمحاضرات لترقية

النشاطات الحرفية.

- تكوين الحرفيين من أجل تحسين المستوى وتجديد المعلومات الخاصة بالمهن الحرفية.

د- وكالات السياحة والسفر:

تتوفر الجزائر على 1063 وكالة سياحية¹، مهمتها تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال:

- حجز الغرف في المؤسسات الفندقية والعمل على تقديم أحسن الخدمات للسياح.

- استقبال السياح وتوجيههم خلال إقامتهم ومساعدتهم.

- التعريف بالتراث الوطني في الخارج بالإضافة إلى بيع التذاكر.

- تنظيم الملتقيات والمؤتمرات.

ذ- الجمعيات السياحية:

تنشط العديد من الجمعيات السياحية في الجزائر ومن أهم هذه الجمعيات نجد:

- الفيدرالية الوطنية لدواوين السياحة.

- الفيدرالية الوطنية لجمعيات وكلاء السياحة والسفر.

- اتحادية عملاء السياحة.

- الجمعية الوطنية لأجل ترقية السياحة.

- الجمعية الوطنية للدفاع والتعبير عن السياحة.

- الاتحاد الوطني لوكلاء السياحة.

¹الديوان الوطني للإحصائيات.

إن عدد الجمعيات النشطة في القطاع السياحي قليل جدا مقارنة مع الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الجمعيات، مت خلال نشر الثقافة السياحية والقيام بعملية التوعية للمجتمع بأهمية السياحة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.¹

ثانيا: مراكز التعليم والتكوين السياحية:

إن نجاح أي سياسة سياحية سببه الأول هو موارد بشرية مؤهلة ومكونة تكويننا جيدا فعملية التكوين في مجال السياحة تلعب دورا مهما لا يستهان به، وعليه فإن الاستثمار في العنصر البشري صار أكثر من ضرورة مثله مثل الاستثمار في الهياكل القاعدية السياحية. والجزائر تدرك حتما هذه الضرورة الملحة ويتجلى ذلك من خلال قيام القائمين على القطاع بإنشاء مدارس عليا ومعاهد للتكوين السياحي والفندقي والتي نذكر منها:

أ. المدرسة الوطنية العليا للسياحة: تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ومقرها متواجد بالجزائر العاصمة، ولقد أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-255 في 17 أغسطس 1994، المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 98-104 في 31 مارس 1998.

تقدر الطاقة الاستيعابية للمدرسة بـ 200 مقعد بيداغوجي، أما مدة التكوين فهي أربعة سنوات بنظام داخلي ونظام المناوبة الداخلية الأسبوعية الجانب النظري/الممارسة. ولقد تحولت المدرسة إلى نظام ليسانس ماستر دكتوراه LMD ابتداء من العام الجامعي 2006-2007.

¹ عوينان عبد القادر: مرجع سابق ، ص 200.

ب - المعهد الوطني للفندقة والسياحة (تيزي وزو):

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 211/12 المؤرخ في 09/05/2012 المتضمن تحويل

المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية ومركز الفندقة والسياحة إلى معهدين وطنيين للفندقة والسياحة، تم تحويل المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية أبو بكر بلقايد إلى معهد وطني للفندقة والسياحة.

يسعى المعهد الوطني للفندقة والسياحة أبو بكر بلقايد بتيزي وزو منذ افتتاحه في عام 1972 إلى تعزيز وجهة الجزائر وذلك من خلال تزويد المؤسسات التابعة له و المنتشرة عبر التراب الوطني بالمهارات اللازمة لتحسين الخدمات المقدمة بشكل مضطرد. وتتخصص هذه المؤسسة الواقعة في أعالي مدينة تيزي وزو بالقرب من فندق عمراوة في تكوين التقنيين السامين في الفروع الفندقية والسياحة على مدار 24 شهر بقدره استيعابية تقدر بـ 380 مقعد. وتتعلق الأولى بالإدارة الفندقية والطبخ وصناعة الحلويات وكذا الإطعام فيما توفر الفروع السياحية فرصتي التكوين في تقنيات الانتاج وتوزيع المنتجات السياحية لصالح وكالات السفر والسياحة وهو التكوين الذي يقدم بالتناوب كل سنتين مع تخصص مرشد سياحي محلي.

ويجري الالتحاق بهذه المؤسسة للاستفادة من التخصصات التكوينية التي توفرها بعد

فوز الحاصلين على شهادة البكالوريا أو ذوي مستوى الثالثة ثانوي في مسابقة .

وتتمثل المهام الرئيسية للمعهد في النقاط التالية:

- تدريب فني وتكوين التقنيين السامين في مختلف مهن السياحة والفندقة والحمامات المعدنية.

■ التطوير المهني والتدريب المستمر وتجديد المعلومات لصالح الممارسين في مجال السياحة والضيافة والمنتجات الصحية والشبه الفندقية.

■ تعميم التقنيات الجديدة المرتبطة بالسياحة والفندقة والحمامات المعدنية عبر جميع وسائل الدعم الملائمة.

ت - المعهد الوطني للفندقة والسياحة (بوسعادة):

هو عبارة عن مؤسسة تكوين تابعة لقطاع السياحة، أنشئ سنة 1971 باسم معهد التقنيات الفندقية استجابة لانشغالات القطاع في تكوين وإعداد الأعوان التقنيين وسد الاحتياجات المتزايدة للمركبات السياحية والحموية وكذلك الخدمات الفندقية التي عرفها هذا القطاع، وذلك على المدى المتوسط و الطويل شعاره في ذلك أعرف وأعرف ماذا أعمل، خلال هذه الفترة عرف تخرج عدة دفعات من الاختصاصات الآتية(مطبخ، حلويات، مطعم، استقبال، إدارة فندقية).

الهيكل البيداغوجية المتواجدة بالمعهد:

- 08 قاعات للدراسة النظرية.
- مخبر لتعليم اللغات،قاعة إعلام ألي.
- قاعة محاضرات بطاقة استيعاب 300مقعد.
- ورشة للطبخ بمدرج وقاعتين للدروس وورشة للحلويات.
- ورشة للمطعم التطبيقي ومطعم بيداغوجي.
- ورشة للمقهى التطبيقي وورشة للاستقبال والمقتصدية.

وأخيرا يحرص المعهد في إطار تكوينه على العمل التكويني والأداء الجيد ليكون واجهة مشرفة للمنطقة التي تفتقد لمثل هذه المؤسسات من جهة ويثري المنتج السياحي للقطاع من خلال نوعية الخدمات التي يقدمها.¹

ث - مركز التكوين المهني بوهراڤ وقسنطينة: يعتبر أول عمل قامت به الدولة الجزائرية في ميدان التكوين السياحي، وكان ذلك سنة 1966م يساهم كل منهما في تكوين 100 طالب سنويا وقد كان يضم المركزين عدة تخصصات منها الإدارة الفندقية، طبّاخين وعمال المطاعم والمقاهي والحانات السياحية، فنون ومناهج الطبخ.

المطلب الثالث: معوقات السياحة في الجزائر.

تشير التقارير المعدة من قبل الهيئات المختلفة حول مناخ الاستثمار السياحي في

الجزائر يبقى بعيدا عن طموحات الاقتصاد الجزائري ولعل أنه من أهم هذه العراقيل التي تقف أمام الاستثمار السياحي نجد²:

- يعتبر العقار السياحي من أهم العراقيل التي تقف أمام المستثمرين سواء محليين أو أجنب نظرا لتعقد إجراءات الحصول على مثل هذه العقار من جهة وارتفاع أسعارها من جهة أخرى .

- بالإضافة إلى العقار فإنه من بين العراقيل نجد الإجراءات الإدارية المرهقة للمستثمر السياحي هذا رغم التسهيلات التي تقدمها الجزائر للمستثمر السياحي إلى أن الواقع غير ذلك حيث يضطر المستثمر من خلالها إلى أداء 14مرحلة كاملة قبل الوصول إلى إنشاء مؤسسة .

¹المعهد الوطني للفندقة والسياحة ، بوسعادة.

²عوينان عبد القادر: مرجع سابق ، ص ص 218-245.

- كثرة العراقيل وتعقد الإجراءات الإدارية وانتشار البيروقراطية هذه المظاهر أدت إلى بروز ظاهرة الفساد الإداري (إرهاب الإدارة) حيث يلجأ المستثمر إلى الطرق الغير قانونية مثل الرشوة والوساطة والمحسوبية من أجل الحصول على مبتغاه.

- يلعب الاستقرار السياسي دورا مهما وله أثر فعلي على توافد السياح والاستثمارات السياحية، والجزائر دخلت في العشرية السوداء مع بداية التسعينات هذه الأزمة أثرت سلبا على مكانة الجزائر الدولية، مما أدى إلى تصنيفها ضمن البلدان ذات الخطر المرتفع وذلك من قبل مراكز التقييم الدولية وهو ما جعل قطاع السياحة يتأخر عكس جارتها تونس والمغرب.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات السياحية في الجزائر.

مع نهاية الستينات بدأت الدولة بإعداد إستراتيجية طويلة المدى من أجل النهوض بالقطاع السياحي، فبدأت بإعداد نصوص رسمية وكذا مخططات التنمية الوطنية، وأخذة بعين الاعتبار السياحة كقطاع مهم في التنمية الوطنية.

المطلب الأول: السياحة ضمن المخططات الوطنية.

قامت الدولة الجزائرية عبر العديد من المخططات التنموية بوضع وخلق منشآت سياحية عبر كافة أنحاء الوطن وذلك من خلال برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحددة في المخططات الوطنية والمتمثلة في:

أ- المخطط الثلاثي (1967-1969):

خلال هذا المخطط تم برمجت 13081 سرير مخصصا للسياحة الشاطئية والصحراوية بهدف تطوير المنشآت القاعدية الخاصة بالاستقبال، وفي نهاية المخطط منحت الأولوية لإنجاز المشاريع الشاطئية بنسبة 35.5 % أي 2406 سريرا تم تهيئتها من بين 6766 سريرا

الفصل الثالث _____ القطاع السياحي في الجزائر

كانت مبرمجة، خلال هذه الفترة لم تكن السياحة ضمن اهتمامات الدولة، وذلك بسبب النموذج الاقتصادي المتبع آنذاك وهذا ما تبينه قيمة الاستثمارات المخصصة للقطاع مقارنة مع باقي القطاعات¹،

والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2_3): توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال المخطط الثلاثي (1967-1969).

النسبة المئوية %	المبلغ المخصص (مليون دج)	القطاعات
48.74%	5400	الصناعة
16.87%	1869	الزراعة
10.14%	1124	الهياكل الأساسية
8.23%	912	التربية
3.72%	413	السكن
2.54%	282	السياحة
1.14%	127	التكوين
2.66%	295	الضمان الاجتماعي
3.98%	441	الإدارة
1.94%	215	متفرقات
100%	11078	المجموع

المصدر: كواش خالد: مرجع سابق، ص 139.

¹الشاهد إلياس: مرجع سابق، ص 168.

من الجدول يتبين أن حصة القطاع السياحي لم تتجاوز 2.54% من مجموع الاستثمارات والمقدرة بـ 11078 مليون دج، وعليه فقد احتل قطاع السياحة المرتبة ما قبل الأخيرة مما يجسد فكرة أن السياحة لم تحظ بالأولوية في التنمية الاقتصادية.

ب- المخطط الرباعي الأول (1970-1973):

تم خلال هذه المرحلة تخصيص مبلغ 700 مليون دج للقطاع السياحي، أي ما يعادل 2.5% من إجمالي الاستثمارات، والجدول الموالي يوضح توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال هذا المخطط.

الجدول رقم (3_3): توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال المخطط الرباعي الأول (1970-1973).

القطاعات	المبلغ المخصص (مليون دج)	النسبة المئوية %
الصناعة	12400	45%
الزراعة	4140	15%
الهياكل الأساسية	2307	8%
السكن	1520	5%
التربية	2718	10%
السياحة	700	2.5%
التكوين	585	2%
الضمان الاجتماعي	934	3.5%
الإدارة	870	3.2%
النقل	800	3%
متفرقات	760	3.1%
المجموع	27736	100%

المصدر: كواش خالد، مرجع سابق، ص 142.

ما يلاحظ من خلال هذه المعطيات هو تواصل تهميش القطاع خلال هذا المخطط بالمقارنة مع القطاعات الأخرى حيث لم تخصص له سوى 700 مليون دج أي ما يعادل 2.5% من إجمالي الاستثمارات، وكان يهدف المخطط في جانبه السياحي إلى إنجاز 35.000 سرير وذلك من أجل الوصول إلى طاقة استيعاب تقارب 70.000 إلى 90.000 سرير ومن أجل ذلك برمج إنجاز 10 مشاريع ذات طابع ساحلي و 11 ذات طابع صحراوي.

ت- المخطط الرباعي الثاني (1974-1977):

خلال هذه الفترة كانت هناك متابعة للهيئات السياحية غير المنجزة خلال المخططات السابقة وتسطير برنامج جديد يهدف إلى إنجاز 25.000 سرير بهدف الوصول إلى طاقة استيعاب تقدر بـ 60.000 سرير قبل 1980م وهذا برصد مبلغ 1500 مليون دج، للقطاع السياحي وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (3_4): توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات خلال المخطط الرباعي الثاني (1974-1978).

النسبة المئوية	المبلغ المخصص (مليون دج)	القطاعات
43.5%	48000	الصناعة
10.9%	12005	الزراعة
4.2%	4600	المياه-الري
1.4%	1500	السياحة
0.1%	155	الصيد
14%	15500	البنية الاقتصادية
9%	9947	التربية والتكوين
13.3%	14610	الشؤون الاجتماعية
1.3%	1399	الإدارة
2.3%	2520	دراسات مختلفة
100%	110236	المجموع

المصدر: وزارة السياحة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول بقاء القطاع السياحي مهما حيث خصص له مبلغ 1500 مليون دج، أي ما يعادل 1.4% من إجمالي الاستثمارات المخصصة في هذا المخطط حيث أن الحصة المخصصة لهذا القطاع قد انخفضت مقارنة بالمخططات السابقة حيث كانت في المخطط السابق 2.5% مما يدل على أن التوجهات السياسية والاقتصادية لازالت تعتبر السياحة قطاعا ثانويا.

وخلال هذه الفترة تم تجسيد 41% من الانجازات أي أن القطاع بدأ يعرف تطورا ملحوظا مقارنة بالانجازات السابقة والتي لم تكن تتعدى 31% .

ث- المخطط الخماسي الأول (1980-1984):

الشيء الجديد الذي جاء به هذا المخطط هو الوعي بضرورة إحداث التوازن الجهوي فقد تم تخصيص مبلغ 3400 مليون دينار جزائري من أجل تغطية التكاليف الخاصة لتطوير ثلاث مناطق سياحية الموجهة لجلب السياح الداخليين، متماشية مع العادات والتقاليد الجزائرية وكان هدف هذا المخطط هو الوصول إلى طاقة إيواء مقدرة بـ 50880 سرير حيث منحت 1.6 مليار سنتيم للمشاريع الجديدة قيد الانجاز و 1.8 مليار سنتيم للمشاريع الجديدة¹ تم توزيعها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(5_3): المشاريع المبرمجة خلال المخطط الخماسي الأول

النوع	ساحلي	صحراوي	مناخي	حضري	تخييم	حمامات	المجموع
عدد المشاريع	02	01	05	32	40	09	89
عدد الأسرة	3300	2350	1150	6900	1200	1650	16550

المصدر: خالد كواش، مرجع سابق، ص154.

يلاحظ أن أكبر المشاريع تم تخصيصها للمخيمات الصيفية والمشاريع الحضري وهو ما يعكس التوجه إلى تنمية السياحة الداخلية على حساب السياحة الخارجية إلا أنه عند نهاية هذا المخطط لم يتم إنجاز سوى 20 مشروع من أصل 89 مشروع المبرمجة أي ما يعادل 4050 سرير فقط، وما يلاحظ هو أنه لم يتم انطلاق أي مشروع من المشروعات الجديدة التي

¹ هدير عبد القادر: مرجع سابق، ص157.

وضعت في إطار المخطط وهذا رغم انتهاء الدراسات الخاصة بها، بسبب الأزمة الاقتصادية للجزائر والتوجهات السياسية والاقتصادية الجديدة، إذ أدت إلى انتقال مؤسسة إلى وصاية وزارة العمران والبناء والإسكان في 01 جانفي 1983م وإعادة هيكلتها إلى 04 مؤسسات جهوية.¹

ج- المخطط الخماسي الثاني (1985-1989):

في هذه الفترة أدركت الدولة الجزائرية ضرورة تطوير القطاع السياحي، نظرا لتراجع أسعار النفط فخصصت برنامج مالي كبير لدفع عملية التنمية السياحية من خلال ما يلي:²

- العمل على تطوير الحمامات المعدنية والمناخية.
- تنويع المتعاملين مع القطاع السياحي كالخواص والجماعات المحلية.
- اللامركزية في الاستثمارات.
- التحكم في الطلب السياحي.
- متابعة سياسة التهيئة السياحية.

ولقد خصصت الدولة ميزانية مقدرة بـ 3500 مليون دينار جزائري لبلوغ تلك الأهداف منها 1800 مليون دج لإنجاز وتهيئة مناطق للتخيم حسب التوجهات السياسية الجديدة الرامية إلى تطوير وتنمية السياحة الداخلية، كما برمج إنجاز مشاريع سياحية جديدة في الولايات الجديدة المنبثقة عن التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984م.

كما تم خلال هذه الفترة إعادة تنظيم القطاع السياحي كما يلي:³

- تكليف وزارة السياحة والصناعات التقليدية بتسيير القطاع.

¹الشاهد إلياس، مرجع سابق، ص 171.

²هدير عبد القادر: مرجع سابق، ص 158.

³المرجع نفسه، ص 158.

- تكليف الديوان الوطني للسياحة بتطوير وترقية المنتج السياحي.
- في سنة 1989 تم إنشاء المركز الوطني السياحي وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، لها ثلاثة مراكز تكوين وهي الجزائر العاصمة وتيزي وزو وبوسعادة.

المطلب الثاني: مخطط جودة السياحة بالجزائر:

تحتل الجودة السياحية مكانة هامة لدى الدول السياحية الرائدة، وهذا ما جعل السلطات الجزائرية تسعى لتطوير نوعية العرض الذي يعاني الكثير من النقائص وهذا ما أكدته تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان "الأسفار والسياحة تقرير التنافسية 2009" والذي احتلت الجزائر فيه المرتبة 115 من أصل 133 شملها التصنيف.

والجزائر وبانطلاق مخطط الاتصال الخاص بالمخطط الوطني للجودة بالسياحة الجزائر الذي انخرطت فيه 330 مؤسسة بين فندق ومطعم بهدف تطوير وتشجيع الجودة وضمانها على مستوى المنشآت السياحية وتقديم أفضل الخدمات في ظل تنامي المنافسة وتأثيرها في السوق العالمية، وكذا توجيه اختيارات السائح حيث أوضحت وزيرة السياحة والصناعة التقليدية في اليوم الوطني للسياحة "أن المنافسة تفرض إصدار نظم ومقاييس لضمان الجودة وتحقيق التنافسية على مستوى المنتجات لسياحية وإعداد متطلبات حماية المستهلك وتفعيل نظام حماية المستهلك ونظم ومقاييس ضمان الجودة في بلادنا بقدر كبير من الأهمية، كما أن الترويج لسوق السياحة المحلية يمثل مصدر محور إستراتيجية تنمية صناعة السياحة من خلال المشاركة في المعارض الدولية للتعريف بالواجهة السياحية الوطنية وتبادل الخبرات في هذا المجال، وأكدت الوزيرة في هذا الإطار أن نجاح المقاصد السياحية اليوم لا تقاس بنوعية الهياكل والبرامج السياحية بقدر ما هو مرتبط بقدرة المجتمعات المستقبلية للسياحة على فهم واستيعاب النشاط السياحي كمفهوم اجتماعي والعمل على توفير الجو الملائم الذي يجعل

الزائر يحس بأنه ضيف حقيق يحض بالقبول والترحاب منذ القدوم حتى المغادرة، خاصة وأن المعايير البيئية لم تعد المعيار الحاسم ما يعني أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية الأخلاقية تحتم اليوم في أن تكون صميم الاهتمامات المتعلقة بتنمية السياحة المستدامة".¹

1- الأنشطة المهنية المعنية بالمخطط الوطني للجودة بالسياحة:

إن مفهوم الجودة يخص مختلف مستويات الإنتاج السياحي، إذ يأخذ مخطط جودة السياحة في الاعتبار العرض السياحي في مجمله ويغطي جميع الأنشطة السياحية الموجودة على التراب الوطني وعليه فالأنشطة والمهن المعنية تتمثل في:

- الفنادق.
- الإطعام.
- منظمات الرحلات السياحية.
- الحمامات المعدنية والمعالجة بمياه البحر.
- الناقلون (شركات الطيران، تأجير السيارات... الخ).
- الدليل السياحي.
- الدواوين السياحية ومكاتب الإعلام والتوجيه.
- مناطق العبور (الموانئ والمطارات).

2- اكتساب علامة الجودة السياحية:

يتم منح العلامة الوطنية "جودة السياحة الجزائر" لجميع المؤسسات السياحية المعنية والتي تحترم الشروط التالية:

- مطابقة معايير الجودة.

¹ سلمى فتحي: المخطط الوطني للجودة بالسياحة، جريدة السياحي، الجزائر، العدد 7، مرجع سابق، ص3.

- إنشاء خلية دائمة مسئولة عن المحاسبة الداخلية.
- ضرورة الخضوع لشروط الاستغلال وممارسة النشاط.
- الاندماج في المحيط البيئي.¹

المطلب الثالث: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT2025.

من أجل النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر وضعت الدولة المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أفاق (SDAT2025)، وهو مخطط يوضح نظرة الدولة للتنمية السياحية الوطنية في المدى القصير 2009، المدى المتوسط 2015 والمدى الطويل 2025.

1- التعريف بالمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية:

المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT هو جزء من المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية (SNAT) الذي من خلاله تعلن الدولة لجميع الفاعلين ولجميع القطاعات وجميع المناطق عن مشروعها السياحي لأفاق 2025 وذلك بنظرتها للتنمية السياحية الوطنية في المدى القصير والمتوسط والطويل في إطار التنمية المستدامة بضمان التوازن الثلاثي المتمثل في العدالة الاجتماعية، الفعالية الاقتصادية وحماية البيئة على مستوى كامل التراب الوطني. إن هذا المخطط التوجيهي عبارة عن عقد يوضح الرؤية المستقبلية للسياحة إلى غاية 2025 وأداة الحكومة لتحويل الإرادة الموجودة والضرورة الملحة لديها إلى إمكانات ثقافية وتاريخية ووضعها في خدمة قطاع السياحة، لجعل من الجزائر قبلة للسياح بامتياز، يركز هذا المخطط على ثلاث متطلبات أساسية هي:

- الاعتراف أي الالتزام السياسي لرؤية 2025.

- الدراية والمعرفة الإستراتيجية.

¹عوينان عبد القادر: مرجع سابق، ص343.

- إتباع نهج شامل للعمل.¹

2- أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية:

تسعى الدولة الجزائرية من خلال هذا المخطط إلى زيادة حصتها من السوق السياحي العالمي بالاعتماد على هذا المخطط الذي حددت فيه التوجهات الكبرى للنهوض بالقطاع السياحي والتي تهدف إلى:²

- الانطلاق في سياسة حقيقية للتطوير السياحي، من خلال هيكلية العرض السياحي الموجهة للأسواق الدولية، وجعل الجزائر قبلة سياحية في منطقة البحر المتوسط.

- استقطاب أكثر من 3 ملايين سائح في المدى المتوسط و 11 مليون في المدى الطويل، أي ما يعادل إيرادات سياحية قدرها 1.5 مليار دولار أمريكي.

- انجاز أكثر من 20 قرية سياحية متميزة (VTE) بالإضافة إلى تخصيص الأراضي اللازمة للتوسع السياحي من أجل تلبية الطلب الوطني والعالمي .

- انجاز فنادق السلسلة يصل عدد الأسرة بها إلى 29386 سرير وخلق 100.000 منصب عمل مباشر و 300.000 منصب غير مباشر في القطاع.

- تحسين وتكثيف التكوين في القطاع السياحي (العنصر البشري).

- جعل القطاع السياحي محرك للقطاع الاقتصادي وذلك من خلال:³

• إمكانية تعويضه لقطاع المحروقات (إيرادات خارج قطاع المحروقات).

• تنظيم العرض السياحي حسب السوق الوطني.

• إعطاء الجزائر وجهة سياحية عالمية تعتمد على المميزات الخاصة للجزائر.

¹المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT2025:الكتاب1، تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، وزارة تهيئة الإقليم
البيئية والسياحة ،ص4.

²هدير عبد القادر: مرجع سابق ، ص215.

³المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية : كتاب 1، مرجع سابق، ص 22.

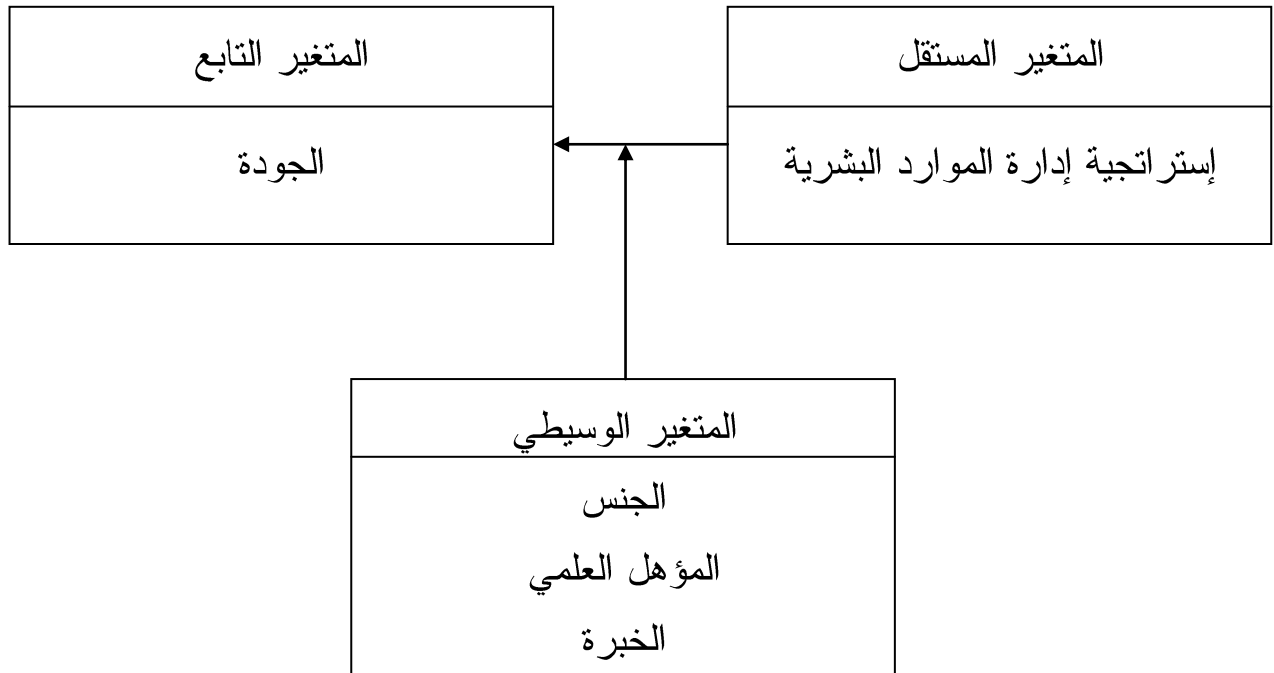
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية من خلال هذا المبحث سنظهر الخطوات في تصميم الدراسة الميدانية وتحديد مجتمع وعينة الدراسة والبيانات المطلوب جمعها واساليب جمعها واساليب قياسها والادوات لاحصائية المستخدمة في تحليلها

المطلب الأول: نموذج الدراسة المقترحة

من خلال هذا المطلب نستعرض نموذج المقترح للدراسة ومختلف المتغيرات المكونة له حيث يعتمد هذا النموذج على متغيرات مستقلة وهي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية . وعلى متغير التابع وهو الجودة في المنظمة السياحية . كما أن هناك متغيرات وسيطية والمتمثلة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) والتي قد يكون لها تأثير في أداء العاملين .

ونضع نموذج الدراسة في الشكل التالي :

الشكل (3_1) : نموذج الدراسة المقترحة



المصدر : إعداد الطالب

المطلب الثاني : العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة

اولا: ادوات جمع المعلومات

لقد تم استعمال الاستبيان في عملية جمع المعلومات . انظر الملحق (رقم 1 ص 145).
والاستبيان يعرف على انه يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة توجه لهم أثناء المقابلة .
وتم اختيار الاستبيان لأنه أكثر الوسائل الملائمة لموضوع الدراسة .
ويتمثل مجتمع الدراسة في عمل بعض الفنادق والوكالات السياحية قمت بإعداد هذه الاستمارة
البحث التي تم عرضها على أستاذ المشرف وقد تم توزيع 40 استمارة .
_ وصف محتوى استمارة الاستبيان

الصفحة الاولى : تحتوي على بيانات الأساسية المتعلقة بالخصائص مفردات عينة الدراسة
التي تتكون من الجنس، وعدد سنوات الخبرة .

الصفحة الثانية : تحتوي على 08 أسئلة متعلقة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

الصفحة الثالثة : تحتوي على 08 أسئلة متعلقة بالجودة .

المقسم إلى خمسة اختيارات أعطية الدرجة TYPE LYKERT ولقد تم استخدام مقياس
ليكارت

من 01 وهي أدنى درجة وهي غير موافق تماما إلى 05 وهي أعلى درجة وهي موافق تماما

ثانيا : وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

1_ حسب متغير الجنس :

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي :

الجدول (6_3) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62.5%	25	ذكر
37.5%	15	انثى
100%	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج لاستمارة (انظر الملحق رقم 2 ص 150) من خلال هذا الجدول والمعطيات التي لنا فيه نلاحظ ان نسبة من الاناث ضئيلة بالنسبة الى نسبة الذكور، حيث ان فئة الاناث والتي يبلغ عددها 15 من المبحوثين، وفي حين شكل الذكور والبالغ عددهم 25 من مجمع المبحوثين والسبب هناك وظائف محددة تشغلها لإناث في السياحة.

حسب مستوى الدراسي_ 2:

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الدراسي كما يلي:

الجدول (7_3) توزيع أفراد عينة حسب متغير مستوى الدراسات

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
45%	18	ثانوي فاقل
47.5%	19	جامعي
7.5%	3	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الدراسة (انظر الملحق رقم 3 ص151)

من الجدول نلاحظ ان نسبة العمال ذو المؤهلات الثانوية البالغ عددهم 18 بنسبة تقدر 45 بالمئة

وان نسبة العمال ذو مؤهلات الجامعية البالغ عددهم 19 بنسبة تقدر 47.5 بالمئة

وان نسبة العمال ذو مؤهلات العلمية العليا البالغ عددهم 3 بنسبة تقدر 7.5 بالمئة

حسب متغير الخبرة المهنية 3 _

كان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية كما يلي :

الجدول (8_3) توزيع عينة أفراد البحث حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
60%	24	اقل من 5 سنوات
12.5%	5	من 5 الى 10 سنوات
12.5%	5	من 10 الى 15 سنة
15%	6	اكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب باعتماد على نتائج الدراسة (انظر الملحق رقم 4 صفحة 152)

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول هو ان اغلب العمال ذو خبرة مهنية اقل من 5 سنوات بنسبة 60 بالمئة من إجمالي المبحوثين

ثالثا: تحليل نتائج الدراسة

1_ دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة السياحية من وجهة نظر العمال :
يمثل هذا الجزء من الاستبيان استطلاع آراء العمال حول واقع إدارة الموارد البشرية بمختلف المنظمات السياحية وقد ضم هذا الجزء من الدراسة على 08 عبارات وقد جاءت الآراء كما يلي :

الجدول (9_3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة المتعلقة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهتم المنظمة السياحية بمواصفات الوظيفية (المؤهل العلمي،الخبرة) عند شغل الوظائف الشاغرة	3.85	0.83
2	تهتم إستراتيجية التوظيف في الفندق بجمع المعلومات عن المتقدمين للشغل إضافة للمقابلات والاختبار لغرض استخدامها للمفاضلة والتعيين	3.92	0.97
3	تقوم المنظمة السياحية باختيار العاملين وفق التخصص والخبرة والمهارة	4.17	0.81
4	تستخدم المنظمة تقنيات حديثة لتدريب وتطوير العاملين	4.15	0.80
5	تساهم إستراتيجية التدريب في رفع مستوى مهارات وأداء العاملين وزيادة معارفهم وتطويرها	4.27	0.71
6	يحصل موظفو الفندق على حوافز مادية وأخرى معنوية	3.65	0.69
7	يملك العاملون مهارات لاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة	3.75	0.80

		والمعلومات	
0.92	3.75	هناك بيئة تنافسية للفندق تساهم في رفع إمكانيات التدريب ووضع استراتيجيات التدريب لرسم سياسات وأهداف مستقبلية	8
0.81	3.93	متوسط العام	

(انظر الملحق رقم 5 ص 153) Spss المصدر : من اعداد الطالب بناء على نتائج

يتضح من الجدول السابق ان اتجاهات معظم العمال تميل نحو إستراتيجية إدارة موارد البشرية في المنظمة السياحية عالية، فالمعالجة الإحصائية في هذا المحور ظاهرة موافقة بدرجة عالية على مختلف العبارات المتعلقة به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.93 الدال على هذه الدرجة وانحراف معياري قدره 0.81. وأبدى أفراد العينة درجة عاليا والموافقة في كل العبارات .

2_ دراسة واقع الجودة في المنظمة السياحية من وجهة نظر العمال :

يمثل هذا الجزء من الاستبيان استطلاع آراء العمال حول واقع الجودة بمختلف المنظمات السياحية وقد ضم هذا الجزء 08 عبارات وقد جاءت الآراء كما يلي:

الجدول (10_3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالجودة .

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري
1	تضع المنظمة برامج معينة في ادارة الجودة كفرص العمل	3.72	0.78
2	تعمل المنظمة بشعار الجودة مسؤولية الجميع	3.70	0.88
3	تمتلك المنظمة مستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق منهاج وبرامج الجودة	3.85	0.92
4	تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المنظمة	4.00	0.87
5	لا ينتظر الزبون طويلا من اجل الحصول على الخدمة التي يرغب فيها	3.37	1.21
6	يتفهم العاملون في الفندق احتياجات الزبائن بشكل دقيق	3.40	1.10
7	يملك مقدمو الخدمات في الشركة المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الخدمة	3.67	0.76
8	يهتمو موظفو المنظمة السياحية اهتماما بالغاً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة	3.40	1.15
	متوسط العام	3.63	0.95

انظر الملحق (رقم 6 ص 154) Spss المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج

ما نلاحظه من الجدول السابق ان اتجاهات العمال تميل الى الجودة في المنظمة السياحية فالمعالجة الإحصائية في هذا المحور أظهرت الموافقة على مختلف العبارات المتعلقة بالجودة، بمتوسط حسابي قدره 3.63 الدال على هذه الدرجة وانحراف معياري قدره 0.95 وأبدى أفراد العينة درجة عاليا والموافقة في كل العبارات .

رابعاً: اختيار فرضية الدراسة

اختيار فرضية الأولى: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات المبحوثين نحوى ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية في الجزائر

لاختيار هذه الفرضية تم استخدام التحليل التباين لمعرفة الفروق في الاتجاهات المبحوثين نحوى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية،

الجدول (11_3): تحليل التباين للفروق في الاتجاهات المبحوثين نحوى ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة السياحية .

مستوى الدلالة f	Fقيم المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فيئات المتغيرة	
0.274	1.233	5.100	28.480	ذكر	الجنس
		4.056	30.200	انثى	
0.339	1.114	4.259	29.555	ثانوي فاقل	المستوى الدراسي
		5.297	28.210	جامعي	
		3.055	32.333	دراسات عليا	
0.604	0.624	4.863	28.458	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
		4.549	29.800	10 سنوات	
		5.856	31.600	من 10 الى 15 سنة	
		3.868	29.166	اكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss انظر الملاحق (رقم 7.8.9، ص 155،156،157)

ما نلاحظه من الجدول السابق انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين عندى مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تعزي لمتغير الجنس والمستوى الدراسي والخبرة المهنية بحيث بلغة قيمة () المحسوبة على التوالي (1.339, 1.148, 0.528) وبمستوى دلالة يقدر على التوالي (0.277, 0.328, 0.472) وهو اكبر من 0.05 ذلك دلالة على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحوى ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة السياحية .

اختيار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات المبحوثين نحوى ممارسة الجودة في المنظمات السياحية في الجزائر .
لاختيار هذه الفرضية تم استخدام التحليل التباين لمعرفة الفروق في الاتجاهات المبحوثين نحوى ممارسة الجودة .

الجدول (12_3): تحليل التباين للفروق في الاتجاهات المبحوثين نحوى واقع الجودة في المنظمة السياحية .

مستوى الدلالة f	F القيم المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فيئات المتغيرة	
0.472	0.528	4.355	31.160	ذكر	الجنس
		3.622	32.133	انثى	
0.328	1.148	3.953	31.888	ثانوي فافل	المستوى الدراسي
		4.253	30.736	جامعي	
		3.055	34.33	دراسات عليا	
0.277	1.339	4.241	32.083	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
		1.303	32.200	10 سنوات	
		2.489	28.200	من 10 الى 15 سنة	
		5.244	31.500	اكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss انظر الملاحق (رقم 10,11,12 ص 160,161,162,163,164)

نلاحظ في هذا الجدول انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزي لمتغير الجنس والمستوى الدراسي والخبرة المهنية بحيث بلغة قيمة () المحسوبة على التوالي (| 0.624, 1.114, 1.233) وبمستوى دلالة يقدر على التوالي (0.604, 0.339, 0.274) وهو اكبر من 0,05 ذلك دلالة على تجانس وتوافق آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الجودة في المنظمة السياحية .

الخلاصة :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى إمكانية السياحة في الجزائر من مناخ ومواقع جغرافية ومنابع الطبيعية ومن مؤسسات الناشطة في مجال السياحي، بإضافة الى معوقات السياحة في الجزائر.

ومن خلال دراستنا لهذا الفصل تم استنتاج ما يلي :

_ للجزائر جميع إمكانيات الطبيعة التي تؤهلها إلى التنافس في مجال السياحي .

_ إن نسبة الأموال المخصصة لهذا القطاع تكاد تكون معدومة مقارنة بالأموال المخصصة لقطاعات الأخرى.

-مشكل التأخر في انجاز العديد من المشاريع السياحية.

-من خلال الاستبيانات وإجابات المتحصل عليها نستنتج ان معظم العمال موافقين وراضيين عن مدى تطبيق منظماتهم لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

خاتمة

الخاتمة:

لقد شهدت السياحة نموا متواصلا على مدى العقود الأخيرة سواء من حيث نسبة الإيرادات أو عدد السياح، فهي تعود بمنافع كبيرة وهو ما جعل بعض الدول تعطيها أهمية بالغة واحتلت مكانة مرموقة وحظيت باهتمام كبير وذلك من خلال طاقات إيواء، إيرادات سياحية... الخ، والإستراتيجية المتبعة على المدى البعيد مما انعكس على اقتصادياتها الوطنية من خلال مساهمتها في تخفيض العجز لميزانها التجاري ومساهمتها في توليد النقد الأجنبي، بالإضافة إلى الدور الهام الذي تلعبه السياحة في توفير مناصب الشغل وتحسين المستوى المعيشي للأفراد.

وباعتبار الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة كونها مورد استراتيجي أصبحت المنظمات تعمل على تأهيلها وتدريبها وتنمية قدراتها وتوظيفها من أجل الحصول على الموقع التنافسي الأكثر قوة ومنه تحقيق النمو المرغوب فيه والاستمرارية للمنظمة. تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كنموذج متميز لإدارة الموارد البشرية بما يحقق ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية الحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة وتكاملها مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة بما يسمح بنجاحها .

كما أن نجاح أي خطط سياحية أو برامج سياحية تعتمد على موارد بشرية قادرة على تحقيق تفوق في الأداء بما يخدم و يتلاءم مع رغبات السياح وحاجتهم، هذا التفوق في الأداء يكون بتطبيق إستراتيجية فعالة من طرف المنظمة فيها.

إن الجزائر بالرغم من توفرها على العديد من الموارد السياحية والمقومات والمؤهلات، تبقى مؤشرات القطاع السياحي بعيدة كل البعد عن قيمة وأهمية تلك الموارد التي تتوفر عليها، لذلك وجب إعادة التفكير في السياسة السياحية، خصوصا وأن الجزائر تمتلك كل

المؤهلات والمقومات التي بإمكانها أن تجعل الجزائر مقصدا سياحيا، فلماذا لا يتم الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال مثل فرنسا في أوروبا والعالم ومصر عربيا، من أجل رسم معالم سياسة سياحية تسمح للجزائر بأخذ مكانها ضمن السوق السياحي العالمي، ولا يتم ذلك إلا من خلال تهيئة الظروف والمناخ الملائم والإطار القانوني التشريعي، والعمل بالتخطيط السياحي والتسويق السياحي للتعريف بالمنتج السياحي الجزائري في السوق العالمي للسياحة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها سوف نقوم بإثبات الفرضيات التي قمنا بصياغتها .

على المستوى النظري :

الفرضية الأولى :

نعم يعتبر القطاع السياحي في سبات، حسب الإحصائيات السياحية نرى بوضوح ان إيرادات السياحة المحققة في القطاع السياحي في الجزائر كونها ضئيلة جدا ، وذلك بالرغم من توفر جميع المقومات الطبيعية من شواطئ وصحراء واثار .

الفرضية الثانية :

إن تطبيق المنظمات السياحية لاستراتيجيات الموارد البشرية بفعالية والتخصص سوف يؤدي بالضرورة إلى حدوث جودة في الخدمة السياحية ، فالعامل في القطاع السياحي سوف يكون له أسباب تدفعه إلى تطوير أدائه عن طريق التدريب المستمر والحوافز المشجعة في العمل .

على المستوى التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية نقول انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين عندي مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحوى ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية .

_ من خلال الدراسة الميدانية نقول انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحوى الجودة تعزى لمتغير الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية .

الاستنتاجات:

- 1_ للموارد البشرية أهمية كبيرة في تطوير السياحة كونها أساس الخدمة السياحية.
- 2_ لابد من تطبيق الفعال لإستراتيجية الموارد البشرية في مختلف المنظمات السياحية بالجزائر بما يساهم في رفع مستوى العمال ومستوى الخدمة السياحية .
- 3_ للسياحة أهمية كبيرة في شتى المجالات خاصة الاقتصادية نتيجة لمساهمتها في الدخل الوطني وتوفير مناصب شغل .
- 4_ السياحة عبارة عن مجموع الأنشطة البشرية التي تتعلق بالسفر وصناعة تهدف إلى إشباع حاجة السائح.
- 5_ تعتبر السياحة اليوم أحد أهم القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في العالم، والتي تلعب دورا بارزا في تنمية وتطوير البلدان كما أنها تعتبر صناعة القرن 21.
- 6_ عدم إعطاء الدولة الأهمية اللازم إعطاءها لهذا القطاع وتركيزها على القطاع لاقصادي خاصة قطاع المحروقات .

7_ عدم الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أساس التطور والتقدم خاصة العامل بالمجال السياحي من خلال قلة مراكز التكوين المتخصصة بهذا المجال .

الاقتراحات:

انطلاقاً من الدراسة تم التوصل الى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

1_ تكوين الموارد البشرية اللازمة التي يحتاج إليها القطاع السياحي من خلال إنشاء المعاهد المتخصصة في التكوين السياحي لأن الحالية غير كافية، وذلك بتوفير برامج تدريبية وتعليمية حول مختلف جوانب السياحة وخصوصاً لفائدة الموظفين المعنيين مباشرة بالنشاطات السياحية.

2_ العمل على تنويع المنتج السياحي وعدم الاهتمام بالسياحة الشاطئية فقط، حيث تمثل السياحة الصحراوية سياحة بيئية وطبيعية بإمكانها جلب أعداد كبيرة من السياح بالإضافة إلا أنها لا تحتاج إلى استثمارات ضخمة.

3_ توفير الأمن شرط ضروري لتطوير هذا القطاع باعتباره من القطاعات الحساسة، وذلك بخلق الطمأنينة في نفس السائح بعيداً عن الرقابة اللصيقة للسياح من طرف السلطات الأمنية، فلا بد أن يشعر السائح بالحرية أثناء تنقله.

4_ السعي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة والعمل على رفع طاقات الإيواء بما يتماشى مع المعايير الدولية، من أجل تلبية الطلب عند حدوثه.

5_ تشجيع الشراكة والاستثمار في القطاع السياحي من خلال منح تحفيزات وكل التسهيلات للمستثمرين، باعتبار السياحة مصدر مهم لتمويل الاقتصاد بدل الاعتماد الكلي على الاستثمار في المحروقات.

6_ على المؤسسات الجامعية فتح تخصصات جديدة تهتم بالسياحة في المجال الاقتصادي .

7_ إلزام جميع المتعاملين في القطاع السياحي على وضع برامج مستمرة لتأهيل عمالها واكتسابهم الثقافة السياحية .

8_ توفير البنى التحتية بشكل لا يؤثر على خصوصية المكان ولا يفقده جماليته وتميزه.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع :

ا _ الكتب:

- 1- الصيرفي محمد: التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 2- الجلاّد أحمد: التنمية والإعلام السياحي المستدام، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003.
- 3- السكر مروان: مختارات من الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار مجداوي للنشر، الأردن، 1999.
- 4- الطائي حميد عبد النابي: أصول صناعة السياحة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 5- إلياس سراب وآخرون: تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 6- بهبهاني خليفة طالب: السياحة الرياضية، الطبعة الأولى، شركة مجموعة نور فيلمز للطباعة، الكويت، 2007.
- 7- توفيق ماهر عبد العزيز: صناعة السياحة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8- حسين البرماوي: مدخل إلى السياحة والاستجمام والتنزه، دار النظم للنشر، الأردن، 2007 .
- 9- حسين الحديد إبراهيم إسماعيل: إدارة التسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 10- عبد السميع علام أحمد: الاقتصاد السياحي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.

- 11- عبد القادر مصطفى: دور الإعلان في التسويق السياحي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2003.
- 12- عبيدات محمد: التسويق السياحي، مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 13- غراييبة خليف مصطفى: السياحة البيئية، الطبعة الأولى، دار يافا، عمان، الأردن، 2008.
- 14- مقابلة خالد وفيصل الحاج ذيب: صناعة السياحة في الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،
- 15_ عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية المفاهيم، الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 17_ محمد قاسم القريوتي، "الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 18_ الحريري محمد سرور: "طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- 19_ العتيبي محمد زويد: "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الموارد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 20 _ أنور سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

- 21_ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 22_ زغدار أحمد، "التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 23_ سامح عبد المطلب عامر، "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 24_ عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي، دار بيك للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2004.
- 25_ فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 26_ محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 27_ مقابلة خالد: فن الدلالة السياحية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 28_ منير فوزي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 29_ نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2009.
- مقابلة خالد وعلاء السرابي: التسويق السياحي الحديث، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.

ب- الرسائل والأطروحات:

- 1_ عوينان عبد القادر: السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2013-2014.
- 2- كواش خالد: أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية-حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 3- حسين يرقى، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 4- سناء عبد الكريم، إبراهيم الحوراني، تحديد إحتياجات التدريبية للقيادة التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن 20، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة الأردن، عمان، الأردن، 2007.
- 5- أحمد أديب أحمد: تحليل الأنشطة السياحية في سوريا باستخدام النماذج القياسية، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2005-2006.

ت- المجلات والجرائد:

- 1- أمال كمال حسن البرزنجي: السياحة الدينية وسبل تطويرها في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد 58، 2006.
- 2- عبد الخالق محمود: السياحة العالمية، مجلة الأهرام الاقتصادي، القاهرة، العدد 21، 2003.

- 3- عمر بن سالم بالهام: اعتبارات تخطيطية للسياحة البيئية في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد117، 2004.
- 4- فراح رشيد وبودلة يوسف: دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد12، 2012.
- 4_ نور الدين هرمز: التخطيط السياحي والتنمية السياحية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد3، 2006.
- ث _ الملتقيات والتقارير وغيرها:
- 1- بوفليح نبيل وتقروت محمد: دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا حالة (الجزائر، تونس، المغرب)، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر الواقع والأفاق، المركز الجامعي البويرة، 11-12ماي 2010.
- 2_ أمينة بوشاري، مداخلة حول "الموارد البشرية كمتغير إستراتيجي في عصر إقتصاد المعرفة"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 06/07ماي 2012.
- 3_ الداوي الشيخ، مداخلة حول "مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع شكل المقاومة"، الملتقى الدولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12/13ماي، 2010.
- 4_ ميلود تومي، نادية خريف، مداخلة حول "الثقافة التنظيمية كمحدد أساسي للتعليم التنظيمي لخلق مؤسسات أكثر تنافسية"، المنتدى الخامس للمؤسسات، إدارة التعليم والتنمية، الجزائر، جامعة عنابة، 07/08 ديسمبر 2010.

الملاحق

الملحق رقم 01

ملحق إدارة الدراسة : الاستبيانات المستخدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

موضوع : استمارة الاستبيان

نقوم الطالب : خبيب زميح باعداد دراسة عن (دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي بالجزائر)

وتهدف هذه الدراسة الى بيان ممارسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير القطاع السياحي بالجزائر .

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ممارسة عملية وادارية في مجال عملكم فاننا نتوجه اليكم راجين منكم التكرم بملء الاستبيانات المرفقة وبيان راىكم السديد فيما شملته هذه الاستبيانة من فقرات .

املين وضع اشارة امام الفقرة بمدى ادراككم لمحتواها متوخين الدقة في الاجابات عليها بكل موضوعية مؤكدا لكم انه كافة البيانات الواردة في الاستبيانة ستعامل بالسرية التامة ولا تستخدم الا لاغراض علمية للبحث.

شاكرين لكم سلفا حسن استجابتكم وتعاونكم داعين الله ان يبارك فيكم دائما .

وشكرا

وتقبلو فائق التقدير والاحترام .

المحور الأول: معلومات عامة

1-الجنس

أنثى

ذكر

2- المستوى الدراسي:

دراسات

ثانوي جامعي

3-عدد سنوات الخبرة :

5-10 سنوات

5 سنوات فأقل

15 سنة فأكثر

10-15 سنة

المحور الثاني : متغيرات الدراسة

يرجى وضع علامة x أمام تقديرك للعبارة، حيث كل ما اقتربت الإجابة من 5 دل ذلك على الموافقة التامة على العبارة والعكس صحيح

درجة الموافقة من (5-1)					العبارات	الرقم
موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما		

1-المتغير المستقل : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

درجة الموافقة من (5-1)					العبارات	الرقم
موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما		
					تهتم المنظمة السياحية بمواصفات الوظيفية (المؤهل العلمي،الخبرة)عند شغل الوظائف الشاغرة	1
					تهتم استراتيجية التوظيف في الفندق بجمع المعلومات عن المتقدمين للشغل اضافة للمقابلات والاختبار لغرض استخدامها للمفاضلة والتعيين	2
					تقوم المنظمة السياحية باختيار العاملين وفق التخصص والخبرة والمهارة	3
					تستخدم المنظمة تقنيات حديثة لتدريب	4

					وتطوير العاملين	
					تساهم استراتيجية التدريب في رفع مستوى مهارات واداء العاملين وزيادة معارفهم وتطويرها	5
					يحصل موظفو الفندق على حوافز مادية واخرى معنوية	6
					يمتلك العاملون مهارات لاستخدام الفعال للادوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة والمعلومات	7
					هناك بيئة تنافسية للفندق تساهم في رفع إمكانيات التدريب ووضع استراتيجيات التدريب لرسم سياسات وأهداف مستقبلية	8

2- المتغير التابع : الجودة

					تضع المنظمة برامج معينة في ادارة الجودة كفرص العمل	1
					تعمل المنظمة بشعار الجودة مسؤولية الجميع	2
					تمتلك المنظمة مستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق منهاج وبرامج الجودة	3
					تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المنظمة	4
					لا ينتظر الزبون طويلا من اجل الحصول على الخدمة التي يرغب فيها	5
					يتفهم العاملون في الفندق احتياجات الزبائن بشكل دقيق	6
					يمتلك مقدمو الخدمات في الشركة المهارات	7

					والمعارف المطلوبة لأداء الخدمة	
					يهتمو موظفو المنظمة السياحية اهتماما بالغاً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة	8

الملحق رقم 02

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

الجنس

N	Valide	40
	Manquante	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid ذكـر	25	62.5	62.5	62.5
انثى	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم 03

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

المستوى الدراسي

N	Valide	40
	Manquante	0

المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e ثانوي	18	45.0	45.0	45.0
جامعي	19	47.5	47.5	92.5
دراسات عليا	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق رقم 04

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

Statistiques

الخبرة المهنية

N	Valide	40
	Manquante	0

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	من 1 الى 5 سنوات	24	60.0	60.0
	من 6 الى 10 سنوات	5	12.5	72.5
	من 10 الى 15 سنة	5	12.5	85.0
	اكثر من 15 سنة	6	15.0	100.0
Total		40	100.0	

الملحق رقم 05

DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8
/SAVE
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تهتم المنظمة السياحية بالموصفات الوظيفية عند شغل الوظائف	40	1.00	5.00	3.8500	.83359
تهتم استراتيجيات التوظيف في الفنادق بجمع معلومات عن المتقدمين للشغل	40	1.00	5.00	3.9250	.97106
تقوم المنظمة السياحية باختيسار العاملين وفق التخصص والخبرة	40	1.00	5.00	4.1750	.81296
تستخدم المنظمة تقنيات حديثة لتدريب وتطوير العاملين	40	2.00	5.00	4.1500	.80224
تساهم استراتيجيات التدريب في رفع مستوى مهارات وأداء العاملين وتطويرها	40	2.00	5.00	4.2750	.71567
يحصل موظفو الفندق على حوافز مادية وأخرى معنوية	40	3.00	5.00	3.6500	.69982
يمتلك العاملون مهارات للاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية	40	2.00	5.00	3.7500	.80861
هناك بيئة تنافسية للفندق تساهم في رفع امكانية التدريب	40	1.00	5.00	3.7500	.92681
N valide (listwise)	40				

الملحق رقم 06

DESCRIPTIVES VARIABLES=س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16
 /SAVE
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تضه المنظمة برامج معينة في إدارة الجودة	40	1.00	5.00	3.7250	.78406
تعمل المنظمة بشعار الجودة مسؤولية الجميع	40	1.00	5.00	3.7000	.88289
تمتلك المنظمة مستلزمات بشرية لتطبيق مناهج وبرامج الجودة	40	1.00	5.00	3.8500	.92126
تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المنظمة	40	1.00	5.00	4.0000	.87706
لا ينتظر الزبون طويلا للحصول على خدمة	40	1.00	5.00	3.3750	1.21291
يتفاهم العاملون في الفندق لاحتياجات الزبائن	40	1.00	5.00	3.4000	1.10477
يمتلك مقدمو الخدمات في الشركة المهارات والمعارف المطلوبة	40	2.00	5.00	3.6750	.76418
يهتم منظمو المنظمة السياحية اهتماما باغا بالزبائن	40	1.00	5.00	3.4000	1.15025
N valide (listwise)	40				

الملحق رقم 07

ONEWAY 1م BY الجنس
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05) .

Oneway

Warnings

Post hoc tests are not performed for محور1 because there are fewer than three groups.

Descriptives

محور1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ذكر	25	31.1600	4.35584	.87117	29.3620	32.9580	17.00	40.00
انثى	15	32.1333	3.62268	.93537	30.1272	34.1395	24.00	38.00
Total	40	31.5250	4.07612	.64449	30.2214	32.8286	17.00	40.00

ANOVA

محور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.882	1	8.882	.528	.472
Within Groups	639.093	38	16.818		
Total	647.975	39			

الملحق رقم 08

ONEWAY 1 BY المستوى
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05) .

Descriptives

محور 1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ثانوي	18	31.8889	3.95398	.93196	29.9226	33.8552	24.00	40.00
جامعي	19	30.7368	4.25365	.97586	28.6866	32.7870	17.00	36.00
دراسات عليا	3	34.3333	3.05505	1.76383	26.7442	41.9225	31.00	37.00
Total	40	31.5250	4.07612	.64449	30.2214	32.8286	17.00	40.00

ANOVA

محور 1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37.846	2	18.923	1.148	.328
Within Groups	610.129	37	16.490		
Total	647.975	39			

Multiple Comparisons

محور 1

effehcS

المستوى (I) الدراسي	المستوى (J) الدراسي	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي	جامعي	1.15205	1.33567	.692	-2.2543-	4.5583
جامعي	دراسات عليا	-2.44444-	2.53234	.631	-8.9026-	4.0137
جامعي	ثانوي	-1.15205-	1.33567	.692	-4.5583-	2.2543
جامعي	دراسات عليا	-3.59649-	2.52281	.372	-10.0303-	2.8373
دراسات عليا	ثانوي	2.44444	2.53234	.631	-4.0137-	8.9026
دراسات عليا	جامعي	3.59649	2.52281	.372	-2.8373-	10.0303

Homogeneous Subsets

محور 1

Scheffe^{a,b}

المستوى الدراسي	N	Subset for alpha = 0.05
جامعي	19	30.7368
ثانوي	18	31.8889
دراسات عليا	3	34.3333
Sig.		.276

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 6.795.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

الملحق رقم 09

ONEWAY م1 BY التجربة
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05) .

Descriptives

محور1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
من 1 الى 5 سنوات	24	32.0833	4.24179	.86585	30.2922	33.8745	17.00	38.00
من 6 الى 10 سنوات	5	32.2000	1.30384	.58310	30.5811	33.8189	30.00	33.00
من 10 الى 15 سنة	5	28.2000	2.48998	1.11355	25.1083	31.2917	24.00	30.00
اكثر من 15 سنة	6	31.5000	5.24404	2.14087	25.9967	37.0033	24.00	40.00
Total	40	31.5250	4.07612	.64449	30.2214	32.8286	17.00	40.00

ANOVA

محور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	65.042	3	21.681	1.339	.277
Within Groups	582.933	36	16.193		
Total	647.975	39			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

محور 1

effehcS

المهنية الخبرة (I)	المهنية الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	-.11667-	1.97818	1.000	-5.9174-	5.6841
	من 10 الى 15 سنة	3.88333	1.97818	.294	-1.9174-	9.6841
	اكثر من 15 سنة	.58333	1.83670	.992	-4.8025-	5.9692
من 6 الى 10 سنوات	من 1 الى 5 سنوات	.11667	1.97818	1.000	-5.6841-	5.9174
	من 10 الى 15 سنة	4.00000	2.54500	.490	-3.4629-	11.4629
	اكثر من 15 سنة	.70000	2.43665	.994	-6.4452-	7.8452
من 10 الى 15 سنة	من 1 الى 5 سنوات	-3.88333-	1.97818	.294	-9.6841-	1.9174
	من 6 الى 10 سنوات	-4.00000-	2.54500	.490	-11.4629-	3.4629
	اكثر من 15 سنة	-3.30000-	2.43665	.612	-10.4452-	3.8452
اكثر من 15 سنة	من 1 الى 5 سنوات	-.58333-	1.83670	.992	-5.9692-	4.8025
	من 6 الى 10 سنوات	-.70000-	2.43665	.994	-7.8452-	6.4452
	من 10 الى 15 سنة	3.30000	2.43665	.612	-3.8452-	10.4452

Homogeneous Subsets

محور 1

Scheffe^{a,b}

المهنية الخبرة	N	Subset for alpha = 0.05
من 10 الى 15 سنة	5	28.2000
اكثر من 15 سنة	6	31.5000
من 1 الى 5 سنوات	24	32.0833
من 6 الى 10 سنوات	5	32.2000
Sig.		.369

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 6.575.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

الملحق رقم 10

ONEWAY الجنس BY م2
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05) .

Warnings

Post hoc tests are not performed for محور2 because there are fewer than three groups.

Descriptives

محور2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ذكر	25	28.4800	5.10000	1.02000	26.3748	30.5852	12.00	38.00
انثى	15	30.2000	4.05674	1.04745	27.9535	32.4465	24.00	37.00
Total	40	29.1250	4.75657	.75208	27.6038	30.6462	12.00	38.00

Test of Homogeneity of Variances

محور2

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.106	1	38	.747

ANOVA

محور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	27.735	1	27.735	1.233	.274
Within Groups	854.640	38	22.491		
Total	882.375	39			

الملحق رقم 11

ONEWAY BY المستوى
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05) .

Descriptives

محور 2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ثانوي	18	29.5556	4.25955	1.00399	27.4373	31.6738	23.00	38.00
جامعي	19	28.2105	5.29758	1.21535	25.6572	30.7639	12.00	37.00
دراسات عليا	3	32.3333	3.05505	1.76383	24.7442	39.9225	29.00	35.00
Total	40	29.1250	4.75657	.75208	27.6038	30.6462	12.00	38.00

ANOVA

محور 2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	50.106	2	25.053	1.114	.339
Within Groups	832.269	37	22.494		
Total	882.375	39			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

محور 2

effehcS

المستوى (I) الدراسي	المستوى (J) الدراسي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي	جامعي	1.34503	1.55998	.692	-2.6333-	5.3234
	دراسات عليا	-2.77778-	2.95763	.647	-10.3205-	4.7650
جامعي	ثانوي	-1.34503-	1.55998	.692	-5.3234-	2.6333
	دراسات عليا	-4.12281-	2.94649	.385	-11.6371-	3.3915
دراسات عليا	ثانوي	2.77778	2.95763	.647	-4.7650-	10.3205
	جامعي	4.12281	2.94649	.385	-3.3915-	11.6371

Homogeneous Subsets

محور 2

Scheffe^{a,b}

المستوى الدراسي	N	Subset for alpha =
		0.05
جامعي	19	28.2105
ثانوي	18	29.5556
دراسات عليا	3	32.3333
Sig.		.289

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 6.795.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

الملحق رقم 12

ONEWAY م2 BY التجربة
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=SCHEFFE ALPHA (0.05) .

Descriptives

محور2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					من 1 الى 5 سنوات	24		
من 6 الى 10 سنوات	5	29.8000	4.54973	2.03470	24.1508	35.4492	25.00	36.00
من 10 الى 15 سنة	5	31.6000	5.85662	2.61916	24.3280	38.8720	24.00	38.00
اكثر من 15 سنة	6	29.1667	3.86868	1.57938	25.1067	33.2266	24.00	35.00
Total	40	29.1250	4.75657	.75208	27.6038	30.6462	12.00	38.00

ANOVA

محور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	43.583	3	14.528	.624	.604
Within Groups	838.792	36	23.300		
Total	882.375	39			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

محور2

effehcS

المهنية الخبرة (I)	المهنية الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	-1.34167-	2.37293	.956	-8.3000-	5.6166
	من 10 الى 15 سنة	-3.14167-	2.37293	.629	-10.1000-	3.8166
	اكثر من 15 سنة	-.70833-	2.20321	.991	-7.1690-	5.7523
من 6 الى 10 سنوات	من 1 الى 5 سنوات	1.34167	2.37293	.956	-5.6166-	8.3000
	من 10 الى 15 سنة	-1.80000-	3.05285	.950	-10.7521-	7.1521
	اكثر من 15 سنة	.63333	2.92288	.997	-7.9376-	9.2043
من 10 الى 15 سنة	من 1 الى 5 سنوات	3.14167	2.37293	.629	-3.8166-	10.1000
	من 6 الى 10 سنوات	1.80000	3.05285	.950	-7.1521-	10.7521
	اكثر من 15 سنة	2.43333	2.92288	.874	-6.1376-	11.0043
اكثر من 15 سنة	من 1 الى 5 سنوات	.70833	2.20321	.991	-5.7523-	7.1690
	من 6 الى 10 سنوات	-.63333-	2.92288	.997	-9.2043-	7.9376
	من 10 الى 15 سنة	-2.43333-	2.92288	.874	-11.0043-	6.1376

Homogeneous Subsets

محور2

Scheffe^{a,b}

الخبرة المهنية	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
من 1 الى 5 سنوات	24		28.4583
اكثر من 15 سنة	6		29.1667
من 6 الى 10 سنوات	5		29.8000
من 10 الى 15 سنة	5		31.6000
Sig.			.709

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 6.575.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

فہر س

المحتویات

فهرس الموضوعات

شكر وعران

إهداء

فهرس الأشكال والجداول

مقدمة أ-د

الفصل الأول: إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تمهيد 10
- المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية 11
- المطلب الأول:تعريف ومراحل وتطور إدارة الموارد البشرية 11
- المطلب الثاني :أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية 19
- المطلب الثالث:تحديات إدارة الموارد البشرية وأفاق المستقبل 21
- المبحث الثاني :أساسيات الإدارة الإستراتيجية 29
- المطلب الأول :مفهوم ومبادئ الإستراتيجية وأبعادها 29
- المطلب الثاني :مدخل لإدارة الإستراتيجية 33
- المطلب الثالث :مستويات ومزايا الإدارة الإستراتيجية 40
- المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 43
- المطلب الأول :مفهوم وأهمية ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 43
- المطلب الثاني : دور ادارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية 46
- المطلب الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية 50

الفصل الثاني:السياحة

- تمهيد 57
- المبحث الأول:مفهوم السياحة ونشأتها 57
- المطلب الاول : تعاريف والمصطلحات الخاصة بالسياحة 57
- المطلب الثاني: نشأة السياحة وتطورها 61

66.....	المطلب الثالث : الخدمة السياحية وأنواعها.....
70.....	المبحث الثاني: أهمية السياحة وأنواعها.....
70.....	المطلب الاول :أهمية السياحة.....
72.....	المطلب الثاني:أنواع السياحة.....
80.....	المطلب الثالث: خصائص السياحة.....
81.....	المبحث الثالث: التنمية السياحية.....
81.....	المطلب الاول: تعريف التنمية السياحية.....
82.....	المطلب الثاني: أهداف التنمية السياحية.....
85.....	المطلب الثالث:أشكال التنمية السياحية.....

الفصل الثالث : السياحة في الجزائر

90.....	تمهيد.....
91.....	المبحث الأول : إمكانية السياحة في الجزائر.....
91.....	المطلب الاول : المقومات السياحية في الجزائر.....
102.....	المطلب الثاني : المؤسسات الناشطة في المجال السياحي ومراكز التكوين.....
109.....	المطلب الثالث: معوقات السياحة في الجزائر.....
110.....	المبحث الثاني : استراتيجيات السياحة في الجزائر.....
110.....	المطلب الأول: السياحة ضمن المخططات الوطنية.....
117.....	المطلب الثاني :مخطط جودة السياحة بالجزائر.....
119.....	المطلب الثالث: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT2025.....
121.....	المبحث الثالث : الدراسة الميدانية.....
121.....	المطلب الأول: نموذج الدراسة المقترحة.....
122.....	المطلب الثاني:العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة.....
133.....	خاتمة.....
139.....	قائمة المصادر والمراجع.....
145.....	الملاحق.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

