



المركز الجامعي علي كافي تندوف

معهد العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

أثر تأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية

دراسة حالة المتحف العمومي الوطني لولاية سطيف

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
في علوم التسيير - تخصص: تسيير الموارد البشرية.

الأستاذ المشرف:

ياحي توفيق

الطالبان:

بورماد عبد اللطيف

معزوز محمد أمين

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن حرز الله مراد	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
ياحي توفيق	أستاذ مساعد أ	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا ومقررا
معمرى زكرياء	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1444-1445 هـ / 2023-2024م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد:

قال تعالى: " الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء وإمام المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي الذي وفقنا الله عز وجل في إنجازه وإتمامه:

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من تعب كثيرا من أجل راحتي وتعليمي " والدي الكريم " رحمه الله

إلى من كان دعاؤها مصباحا أنار لي دروب الحياة، إلى قرة عيني، "أمي العزيزة" حفظها الله تعالى.

إلى زوجتي الغالية التي وقفت جنبي وساندتني في مواصلة مشواري الدراسي وابني قرة عيني رسيم

إلى الذين علموني ومنحوني زاد التقوى والصمود والتحدي، إلى الذين تقاسموا معي متاعب الحياة

"إخوتي حفظهم الله" وزوجاتهم واولادهم "آية وليان"

إلى اختي و زوجها وابنائهما "مرام ، فادي ، تاج و جود"

إلى روح خالتي الطاهرة رحمة الله عليها

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة اخوتي، زملائي وأصدقائي الأعزاء، إلى جميع طلبة العلم.

إلى أساتذتي الكرام من الابتدائي وصولا إلى الجامعة، لهم مني فائق الاحترام والتقدير.

إلى كل من أعرفهم من قريب أو من بعيد، ونسي أن يذكرهم قلبي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

محمد اللطيف

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا والصلاة والسلام على أشرف المرسلين حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم اما بعد: الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية لمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى. مهداة الى

"والدي العزيز " رحمه الله تعالى

الى الوالدة الكريمة حفظها الله واطال الله في عمرها

الى من تساندي طوال حياتي "زوجتي الغالي"

الى قرة عيني "أبنائي مصطفى ومارية"

لكل عائلة "معزز" من اخوة واخوات الذين شاركونا هذه اللحظات رعاهم الله وحفظهم.

الى كل من كان لهم أثر على حياتنا والى كل من أحبهم قلبنا ونسيهم قلمنا.

محمد أمين

شكر و تقدير

بعد الشكر والحمد لله العلي العظيم الذي من علينا ووفقنا لإنجاز هذا العمل، نتقدم بخالص عبارات الشكر والاحترام لأستاذنا الفاضل "ياحي توفيق" الذي قبل بصدر رحب الإشراف على هذه المذكرة وعلى حسن توجيهاته القيمة.

كما نشكر كل من ساعدنا أو ساهم سواء من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة.

كما نشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لنا بقبولهم مناقشة مذكرتنا.

ولا ننسى جميع عمال متحف سطيف و ادارته على مساعدتهم لنا في انجاز هذه الدراسة

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نرد الجميل ولو بكلمة شكر طيبة لأساتذتنا الأفاضل.

لهم منا أسمى آيات الشكر والتقدير لمجهوداتهم التي بذلوها معنا، وجعلها الله في ميزان حسناتهم وعظيم الشكر موصول إلى كل الأحباب والأصدقاء ممتنين ومقدرين لنصيبهم في الإسهام لتحقيق هذا الإنجاز المتواضع.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية، وذلك من خلال استعراض الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتأهيلها وكذا الخدمات السياحية وطرق تنميتها، وذلك بإجراء دراسة ميدانية بالمتحف العمومي الوطني بولاية سطيف عن طريق الاستبانة وتحليل النتائج ببرنامج spss25، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن الارتقاء بالخدمات السياحية يستوجب يد عاملة مؤهلة، وأن العنصر البشري يعتبر من العناصر الضرورية لتسويق الخدمات السياحية ويساهم في تنشيط قطاع السياحة عموما وفي الجزائر بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية- تأهيل الموارد البشرية- السياحة- الخدمة السياحية- تنمية القطاع السياحي.

The abstract:

This study aims to investigate the role of human resource development in the development of tourism services, through reviewing theoretical literature related to human resource management and development, as well as tourism services and methods of their development. This is achieved by conducting a field study at the National Public Museum in the state of Setif using a questionnaire and analyzing the results with SPSS25 software. The study relies on a descriptive-analytical approach to extract the results, and it concludes that enhancing tourism services requires a qualified workforce. Moreover, it emphasizes that the human element is essential for marketing tourism services and contributes to revitalizing the tourism sector in general, particularly in Algeria.

Key-words:

Human Resource Management - Human Resource Development - Tourism - Tourism Service - Tourism Sector Development

الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال و الملاحق
أ.ب.ت	مقدمة
01	الفصل الأول: الإطار النظري لمفهوم الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
04	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
08	المبحث الثاني: أهمية الاستثمار في الموارد البشرية
08	المطلب الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
09	المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري
12	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة
18	المبحث الثالث: تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري
18	المطلب الأول: تعريف التأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري
19	المطلب الثاني: التدريب كأحد استراتيجيات تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري
24	المطلب الثالث تمكين الأفراد كأحد استراتيجيات التأهيل

26	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني: السياحة وعلاقتها بالموارد البشرية
28	تمهيد:
29	المبحث الأول: عموميات حول السياحة
29	المطلب الأول: مفهوم السائح والسياحة وخصائصها
31	المطلب الثاني: أنواع السياحة ودوافعها
33	المطلب الثالث: مقومات الجذب السياحي
36	المبحث الثاني: الموارد البشرية في السياحة
36	المطلب الأول: اليد العاملة السياحية
37	المطلب الثاني: الخدمات السياحية
42	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تسويق الخدمة السياحية
47	المبحث الثالث: تنمية وتأهيل الخدمات السياحية
47	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تأهيل الخدمات السياحية
48	المطلب الثاني: أهداف تنمية الخدمات السياحية وعوامل نجاحها
50	المطلب الثالث: مراحل تطوير وتنمية الخدمات السياحية
51	خلاصة الفصل
52	الفصل الثالث: دراسة حالة المتحف العمومي الوطني بولاية سطيف
53	تمهيد
54	المبحث الأول: المتحف الوطني العمومي بولاية سطيف وخدماته
54	المطلب الأول: التعريف بالمتحف العمومي الوطني بسطيف
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمتحف العمومي الوطني بسطيف
56	المطلب الثالث: الخدمات السياحية التي يقدمها المتحف

الفهرس

60	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
60	المطلب الأول: أساليب وأدوات الدراسة
68	المطلب الثاني: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان
69	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة عامة
76	المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملامح

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	عدد السياح الذين زاروا المتحف سنوات 2019-2024	(01، 03)
60	المتوسط المرجح واتجاه الإجابات في الاستبيان	(02، 03)
61	معامل الارتباط بيرسون للعبارات مع المحور الأول	(03، 03)
62	معامل الارتباط بيرسون للعبارات مع المحور الثاني	(04، 03)
63	معامل ألفا كرومباخ للمحاور والاستبيان	(05.03)
64	خصائص عينة الدراسة	(06.03)
67	اختبار Shapiro Wilk	(07.03)
67	نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	(08.03)
68	نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	(09.03)
69	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	(10.03)

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	خطوات التدريب	(01، 01)
50	مراحل تطوير الخدمة السياحية	(02، 02)
55	الهيكل التنظيمي للمتحف العمومي الوطني بسطيف	(03.03)
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(04.03)
65	توزيع أفراد العينة حسب السن	(05.03)
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(06.03)
66	أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(07.03)

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85-82	استبيان الدراسة	(01)

المقدمة العامة

مقدمة:

يأتي دور المورد البشري كعنصر حيوي وأساسي في تقديم الخدمات السياحية بصفة متميزة وجذابة، كونه يمثل الواجهة الأولى للمؤسسات والمنشآت السياحية، وتحسين مهاراته وتطويره يعد أمراً لا غنى عنه لتحقيق النجاح والاستمرارية في هذا القطاع الحيوي. يتمثل دور المورد البشري في السياحة في تقديم خدمات استثنائية للزوار، وتلبية احتياجاتهم وتوفير تجربة سياحية مميزة ومرضية. ومع تزايد المنافسة في سوق السياحة، أصبح من الضروري أن تكون المنشآت السياحية مستعدة لتقديم خدمات متميزة تلي توقعات الزوار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الاستثمار في تأهيل وتطوير المورد البشري.

تعتبر الاستثمارات في تأهيل الموارد البشرية من العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز جودة الخدمة السياحية وتطويرها، فعندما يتم تدريب وتأهيل الموظفين بشكل جيد، يكونون أكثر كفاءة وفعالية في أداء واجباتهم، وبناءً على الوعي المتزايد بأهمية القطاع السياحي كمحرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد شهدت الدول حديثاً تزايداً في الاهتمام بتطوير هذا القطاع، خاصة في المناطق التي تتمتع بعناصر جذب سياحي، ومن هذا المنطلق، بنت هذه الدول سياسات سياحية تركز على التسويق الواسع والتخطيط للمدى البعيد وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للسياح، فهذه الخدمة السياحية تعكس مدى تطور وازدهار المدينة أو البلد المستضيف، لذلك تعمل الدول السياحية على رفع مستوى الخدمات وتنويعها لتلبية احتياجات السياح المتنوعة، قصد تحسين البنية التحتية السياحية والمحافظة على المواقع الطبيعية وتجميلها، فجذب السياح وتعزيز الاقتصاد المحلي وتحقيق التنمية مرتبط إلى حد بعيد بنوعية الخدمة المقدمة وجودتها.

إشكالية الدراسة:

على الرغم من أن الجزائر تمتلك موارد طبيعية وثقافية وتاريخية وأثرية غنية، إلا أن قطاع السياحة لم يستفد بشكل كافٍ من هذه الموارد لجذب عدد كبير من السياح، هذا الوضع يتطلب إعادة صياغة شاملة واحترافية للقطاع السياحي، قصد خلق طلب سياحي فعال وزيادة التوجه نحو الجزائر كوجهة سياحية متميزة.

من خلال ما تقدم يمكننا صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما أثر تأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية؟

الأسئلة الفرعية:

ضمن الإطار العام لهذه الإشكالية يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يتمثل مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية وطرق تأهيلها؟

- ما هي الخدمة السياحية وما طرق تنميتها وتطويرها؟

- ما هو دور الموارد البشرية في تنمية السياحة بالمتحف العمومي الوطني بولاية سطيف؟

فرضية الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة وأهداف الدراسة وبناء على الإشكالية السابقة فقد تمت صياغة الفرضية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية في متحف سطيف

- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- الدور الذي يلعبه قطاع السياحة في تنمية اقتصاد الدول.

- الحرص على معرفة وتوضيح واقع تأهيل العنصر البشري لتأهيل الخدمة السياحية

- محاولة إبراز أهم التحديات التي تواجه السياحة في الجزائر ومتطلبات نجاحها وتطويرها.

- رغبة منا في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد في مجال إدارة الموارد البشرية و السياحة وخدماتها.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله كونها تسلط الضوء على مواضيع إدارة الموارد البشرية وتأهيلها وكذا تنمية الخدمات السياحية، ومحاولة إبراز الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التنمية السياحية، حيث تعرف الخدمات السياحية بشكل عام بالقصور والمحدودية رغم توفر الإمكانيات، مما يتطلب توضيح الكثير من التفاصيل واقتراح بعض الإجراءات التي تمكن الخدمة السياحية عموماً وفي المتحف العمومي الوطني بسطيف خصوصاً من التطور والتنمية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- إبراز مفهوم وأهمية إدارة وتأهيل الموارد البشرية في تحسين الاداء في الخدمة السياحية

- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الخدمات السياحية

- إيجاد حلول وتوصيات للمشاكل التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

حدود الدراسة:

تخصر حدود الدراسة المكانية في المتحف العمومي الوطني بولاية سطيف بهدف معرفة دور تأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمات السياحية فيه، أما فيما يخص حدود الدراسة الزمانية فكانت في الموسم 2024/2023

منهجية الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة؛ ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة؛ إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة؛ حيث يقوم على جمع البيانات الكمية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية و التطبيقية؛ ولتحقيق أهداف هذا الدراسة تم الاستعانة ببعض مصادر البيانات والمعلومات كالمسح المكتبي بالاطلاع على المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع في الجانب النظري، والاستعانة بالوثائق الخاصة المتحصل عليها من المتحف العمومي الوطني بولاية سطيف.

هيكل الدراسة:

حسب الإشكالية العامة للدراسة، ومن أجل الإجابة على التساؤلات المختلفة المترتبة عنها، ومع الأخذ بالفرضيات التي ينطلق منها الدراسة وتطبيقا للمنهج الذي تم تحديده في هذا الإطار قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: كان بعنوان الإطار النظري لمفهوم الموارد البشرية تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث، أولها حول إدارة الموارد البشرية، أما الثاني عن أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، فيما تطرقنا في المبحث الثالث إلى تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري.

الفصل الثاني: بعنوان السياحة وعلاقتها بالموارد البشرية، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أولها تضمن عموميات حول السياحة؛ والثاني كان حول الموارد البشرية في السياحة، أما المبحث الثالث تطرق إلى تنمية وتأهيل الخدمات السياحية.

الفصل الثالث: بعنوان دراسة حالة المتحف العمومي الوطني بولاية سطيف، تطرقنا فيه إلى مبحثين، أولها حول المتحف الوطني العمومي بسطيف وخدماته، أما الثاني تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة

الدراسات السابقة:

1- خديجة يجاوي : رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير جامعة بومرداس سنة 2017 بعنوان:

" دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية " دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر "

إشكالية الدراسة : الى أي مدى يمكن ان تساهم تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية ؟
اعتمدت الدكتورة في هذه الرسالة على فرضية رئيسية و هي مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية ، و قد بينت نتائج الدراسة ان كفاءة الافراد العاملين في القطاع السياحي تتطلب اهتماما كبيرا من التعليم قبل الانضمام الى المنظمات السياحية ، و التدريب بكل انواعه بعد الانضمام اليها.

2- فريجة ليندة ، منير خروف و خديجة عزوزي سنة 2017 : دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية

(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية في الجزائر) مقال علمي

تمثلت إشكالية الدراسة في مدى أهمية البرامج التدريبية في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية و قد تناولت الدراسة فرضيتين أولها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية البرامج التدريبية و تنمية القدرات الابتكارية للموارد البشرية السياحية و كذا وجود دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية السياحية و تنمية قدراتهم و قد توصلوا في هذه الدراسة ان علاقة نوعية البرامج التدريبية و تنمية القدرات الابتكارية للموارد البشرية السياحية أظهرت انها مرتبطة بنسبة 24.1 % و كذلك ارتباط المتغير المستقل المتمثل في تدريب الموارد البشرية السياحية مع المتغير التابع المتمثل في تنمية القدرات الابتكارية بنسبة قدرها 45.8%

3- حدة متلف سنة 2016 أطروحة دكتوراه تحت عنوان : " دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر ، دراسة ميدانية

بوكالات السياحة لولاية باتنة " كلية العلوم الاقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة

تمت الدراسة في مجموعة من الوكالات السياحية في ولاية باتنة و ركزت على مدى مساهمة الموارد البشرية في صناعة السياحة بها من اجل توضيح العلاقة بين تطبيقات الموارد البشرية المتمثلة في الحصول على التدريب و التحفيز و كيفية صناعة السياحة بها من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية و صناعة السياحة مع اكتفاء الوكالات السياحية على تدريب موظفيها داخلها فقط.

4- الدكتور حشماوي محمد (المدرسة التحضيرية بالدرارية) و الأستاذ بوقلاشي عماد (جامعة الجزائر 3)

"الاهتمام بالموارد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر" مجلة المدبر العدد 01
حيث توصلوا الى ان الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا و تمثل رهانا هاما ليس لتنمية القطاع فقط ، بل من اجل سياحة مستدامة وقد كانت الإشكالية في دراستهم ، كيف يمكن ان يكون تكوين المورد البشري سبيلا لتحقيق التنمية السياحية المستدامة في الجزائر

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي مؤسسة، وعليه كانت إدارة الموارد البشرية تتعلق بذلك المجال الذي يهتم بإدارة العاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتتضمن هذه الإدارة العديد من النواحي مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتطوير المهارات، وإدارة العلاقات العمالية، يهدف المجال إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة، وتعزيز الأداء والإنتاجية

يركز الاستثمار في العنصر البشري على تخصيص الموارد والجهود لتطوير وتنمية القوى العاملة في المؤسسات والمنظمات، كما يعتبر الإنسان ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يتم التركيز على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم من خلال توفير التدريب والتطوير المستمرين، وبناء بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.

يعد تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري عمليتان أساسيتان في مجال إدارة الموارد البشرية تهدفان إلى تطوير وتعزيز قدرات الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، كما تعتبر هاتان العمليتان جزءاً أساسياً من استراتيجيات التنمية الشخصية والمهنية التي تهدف إلى تعزيز تنمية وتطوير الموارد البشرية في المجتمعات والمؤسسات.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمفهوم الموارد البشرية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية كالتالي:

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: أهمية الاستثمار في الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث: تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه للموارد البشرية ويمكن عرض مجموعة من التعاريف لها.

- المورد البشري هو العنصر الأساسي لنمو المؤسسة وتطورها، ومهما كان منصب أو موقع الفرد في المؤسسة، فإن دوره أساسي ويُساهم في النجاح الجماعي، وعليه، فإن الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية، يُشكلون أهم مورد لوجود وبقاء المؤسسة.¹

- هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات...²

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الموارد البشرية أنها تلك القوى التي تمثل ميزة تنافسية فريدة للمؤسسة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين؛ فالموارد البشرية هي رأس المال الفكري الأهم في المؤسسة بعد أن أصبحت المعرفة هي الأساس في التنافس، ولا شك في أن تحقيق المؤسسات لأهدافها، مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل والقادر على تقديم السلعة أو الخدمة بالسرعة والجودة الملائمتين،

ثانياً: خصائص الموارد البشرية: هناك عدة خصائص ومميزات يجب أن تكون في العنصر البشري نذكر من بينها:

¹ دينا عامر المغربي، ومحمود حسين أبو جمعة، أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية "دراسة حالة" الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة الاردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد (4)، 2021، ص149

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2009، ص11.

- تطوير المهارات الشخصية لتنفيذ مهام القسم بفعالية، نظرا للمسؤولية الكبيرة التي يحملها فإن أي مؤسسة أو شركة تعتمد على مسؤول الموارد البشرية، تعتبرها قطباً أساسياً لاختيار الأفراد العاملين فيها، ويعتمد تطور أي مؤسسة على موظفيها الذين يتم اختيارهم بناءً على رؤية مسؤول الموارد البشرية، الذي يحدد احتياجات العمل ومتطلباته من الأفراد.
- يجب على موظف الموارد البشرية أن يكون متخصصاً في مجال الموارد البشرية، وأن يكون ملماً بكل التفاصيل المتعلقة بشؤون العمل،
- المعرفة الشاملة بقوانين العمل العامة والخاصة.
- أن يتمتع بمهارات تواصل ممتازة تساعده في التفاعل مع الموظفين والأطراف الخارجية بفعالية، سواء كان ذلك عبر الاتصال الشفوي أو الكتابي أو لغة الجسد.
- القدرة على الابتكار والبحث عن حلول جديدة للمشاكل والتحديات التي قد تطرأ في بيئة العمل.
- القدرة على استقطاب البرامج التدريبية وتوفير الدورات التدريبية المناسبة لتطوير مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

- لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز هنا بين اتجاهين:²
- أولاً: وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض الباحثين ان ادارة الموارد البشرية ماهي الا مجرد وظيفة قليلة الاهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات على العاملين في الملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط اوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو ان ادارة الموارد البشرية لم تخصص باهتمام هؤلاء الباحثين، حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسات وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير ادارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الادارة.
- ثانياً: النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية:** إن الوقت الراهن حتم على المسيرين أن يولوا وظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة على غرار مختلف الوظائف الأخرى لما لها من أهمية قصوى في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي تحقيق أهداف بتطور الوقت برزت الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي من أهمها:
- تحليل و وصف الوظائف.

¹ عقون شرف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2006، ص42.

² مراد بوراد، ومحمد لين مراكشي، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونلغاز). مجلة التنظيم والعمل، 08المجلد، العدد (03)، 2020، ص 07-29.

- تخطيط الموارد البشرية.
- استقطاب القوى العاملة المناسبة.
- تحفيز الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية.

ثالثاً: اهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

-هي الادارة التي تؤمن بان الافراد العاملين في مختلف المستويات او نشاطات المؤسسة هم اهم الموارد ، ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة¹ .

-ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها.²

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الأمن وأخلاقيات العمل".³

كما تُعرف بأنها: "الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في المؤسسة و تتوقف كفاءة المؤسسة و نجاحها في الوصول الى تحقيق الأهداف على مدى كفاءة العنصر البشري و حماسته للعمل".⁴

من خلال التعريفات السابقة نقول أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بكل الإجراءات والسياسات المعمقة باختيار وتعيين وتنمية العاملين، والعمل على تنظيمهم وزيادة ثقتهم في الإدارة، وغرس روح التعاون والجماعة فيما بينهم، لموصول إلى أرقى درجات تسيير الموارد البشرية.

¹ رجاء رشيد عبد الستار، تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وأداء العاملين بالمؤسسة التعليمية. مجلة كلية مدينة العلم، المجلد 12، العدد(1)، 2020، ص211-227.

² زكية بوسعد، إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، دراسة حالة الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018، ص25.

³ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص20

⁴ سليمان حماد المبيضين، "قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية: المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص17.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات سواء كانت كبيرة أو متوسطة، عامة أو خاصة، على ضمان الحصول على أفضل الكفاءات المتوفرة وتطوير الأفراد تطويراً يتوافق مع طموحاتهم واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وبالتالي تتمكن من تقديم منتجات بكفاءة عالية.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين: وتنقسم إلى أربعة أهداف على النحو التالي:¹

- توفير أفضل فرص العمل مع فرص التقدم والترقية المتاحة.
- تقديم برامج الأمان والسلامة المهنية للحفاظ على سلامة الموظفين.
- بناء علاقات إنسانية جيدة وفعالة لتعزيز الانتماء للمؤسسة والحرص على مصلحتها،
- تحفيز التواصل الفعال وتعزيز حرية الحركة داخل مختلف أقسام المؤسسة

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة: ويمكن إبرازها من خلال العناصر التالية:²

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والاختيار والتعيين بأسلوب علمي سليم.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، مما يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.
- المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل واندماجهم فيه، وخلق التعاون المشترك فيما بينهم ومع الإدارة. ويتحقق ذلك من خلال استخدام نظم أجور ومكافآت وحوافز فعالة وإشباع مختلف حاجاتهم.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع: أما الأهداف نحو المجتمع، فنعرضها فيما يلي:³

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول عليها.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وإقبالهم على العمل.
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق لهم التطور الاجتماعي والثقافي.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص 20.

² هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 39-40.

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 24.

إذن من خلال الأهداف السابقة الذكر، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة من أجل الحصول على أفضل الأفراد ومنحهم المناصب التي تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم الحالية، وتقوم بتنمية قدراتهم لمواجهة التطورات والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتحقيق ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة.

المبحث الثاني: أهمية الاستثمار في الموارد البشرية

يتعلق الاستثمار في الموارد البشرية بتلك الجهود الموجهة نحو تطوير وتنمية القدرات والمهارات والمعرفة للعاملين في المؤسسة أو المنظمة، بصفته يهدف إلى تعزيز كفاءة وإنتاجية الموظفين، وتحسين أدائهم، وتعزيز رضاهم والحفاظ عليهم، وعليه سوف نتطرق لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري والفكري وكذا خلق القيمة.

المطلب الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري: يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على النحو الذي يمكنه من زيادة إنتاجيته".

- يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه "مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة أخرى والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله".¹

- وينظر اليه جاري بيكر أنه ينصرف الى الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي، من خلال تعبئة الموارد في الأفراد".
اذن يتمثل فيما ينفقه الانسان ليتوفر لديه ما سبق ذكره من مكونات رأس المال البشري كالمهارات والخبرات والمؤهلات، ويتم ذلك من خلال التدريب والتعليم، ويؤدي في مجموعه الى زيادة إنتاجيته وتحقيق العديد من المنافع له، وعلى رأسها زيادة الدخل.²

ثانياً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري: للاستثمار في رأس المال البشري أهمية بالغة تتجلى من خلال:

- الأفراد هم الذين يخلقون القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد وما لديهم من مهارات وخبرات ودوافع داخلية، وقد تبنت معظم المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة؛

¹ قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص77.

² هدة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017، ص43-

- رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة في تحقيق أرباح في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات الفترة الحالية؛¹
- أصبح أكبر تحدي يواجه المنظمات هو الاستجابة للنقلة من الاقتصاد الصناعي لاقتصاد المعرفة وما ينتج عنه من تغيرات جذرية في كل أوجه التنظيم الإداري من تشغيل وتسويق وهيكلية واستثمار في رأس المال البشري وضرورة توافر معلومات كافية وصحيحة ودقيقة عن العنصر البشري؛
- يعتبر رأس المال الفكري العامل الرئيسي في زيادة فاعلية المنظمات في اكتساب ميزة تنافسية؛
- يؤدي الاستثمار في توفير بيئة عمل ملهمة وداعمة وتوفير فرص التطوير المهني إلى زيادة رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة، مما يقلل من معدلات الانصراف ويحافظ على استقرار الفريق العامل.

المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الحديثة جدا في الإدارة الحديثة، كان في بداية تسعينات القرن الماضي الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال، وحاول رجال الأعمال العثور على طرق لحسابه وجعله جزءا من الميزانية.

أولا: مفهوم رأس المال الفكري:

- رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة.²
- يشير مصطلح رأس المال الفكري إلى قيمة معرفة موظفي المؤسسة أو قيمة مهاراتهم أو مدى تدريبهم على الأعمال أو أي معلومات خاصة يمتلكها الموظفون قد تزود المؤسسة بميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى.³

¹ سامي بلخاري، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة (07)، 2018، ص 148-168

² طعمة بنت عبد الله محمد الشهري، أثر رأس المال الفكري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي فرع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في منطقة عسير. مجلة دولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 5 العدد (2)، 2020، ص 72-99.

³ عادل حرشوش المرفجي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 44.

استناداً للتعريف السابقة يتضح أن رأس المال الفكري هو عبارة عن جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية، وهو يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، كما يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة ولا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.¹

ثانياً: خصائص رأس المال الفكري: هناك مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري بالمؤسسات وتعطيه طابعه المميز، وتتنوع ما بين خصائص تنظيمية، وخصائص خاصة بالمهنة، وخصائص شخصية تميز الأفراد داخل المنظمات، وهي كالآتي:

- **خصائص تنظيمية:** وترتبط تلك الخصائص بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والبعد عن المركزية في الإدارة.

- **خصائص مهنية:** وترتبط تلك الخصائص بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي، والتدريب.

- **خصائص شخصية:** وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطر والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكيد والاستفادة من خبرات الآخرين أي الانفتاح على خبرات الآخرين، ويتضمن كذلك المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.

- ذو طبيعة تراكمية، فرأس المال الفكري الجديد هو نتاج لرأس مال فكري سابق تم تطويره ويمثل رأس المال الفكري الجديد أساساً لرأس مال فكري جديد.

- يشمل الجانب الضمني الذي يتمثل فيما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف وأفكار وخبرات، والجانب الصريح الذي يتمثل فيما ينتجه الأفراد.

- يعامل رأس المال الفكري كوحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطى صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.²

ثالثاً: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري: بالنظر لأهمية رأس المال البشري ودوره الفعال في خلق الثروة وتراكمها، كان من الضروري على المنظمات التوجه نحو الاستثمار فيه بالقدر الذي يسمح لها بمواكبة التطورات والتحديات المستقبلية، تؤكد العديد

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 167-168.

² ادم سليمان عبد الله وعثمان سعد أحمد المهلاوي، أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين "دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد (01)، 2021، ص 217-232.

من الدراسات على أهمية الأصول غير الملموسة في المؤسسة والمتمثلة في رأس المال الفكري، وبهذا يكتسي استثمار رأس المال الفكري أهمية بالغة تتمثل في:

- تأسيس المنظمات الذكية : هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، والتكنولوجيا المتوفرة لها من خلال نظام قيمى راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، فكل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات.¹
- يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري الأثر البالغ في خلق قيمة المنظمات، وذلك بحسب قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري لديها إلى قيمة، وعلى نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال.²
- يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات، إذ برهنت هذه الدراسات على أن الاستثمار في المعلومات يساهم في تحرير الأفراد العاملين من العمل الروتيني، ويدفعهم باتجاه العمل الخلاق ويساهم في فتح مجالات جديدة للإبداع.³
- إن الاستثمار في رأس المال الفكري يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لتكاليف العمل الإداري بنسب عالية، إذ أشارت إحدى الدراسات إلى أن إدارة معاملات التقاعد والضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية حققت توفيراً في تكاليف إنجاز المعاملات الخاصة بها قدرها 90% من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فضلاً عن تحقيق عائدات إضافية، إذ توصلت إحدى الدراسات التي أنجزت في مجال الاستثمار في المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أنها حققت عائدات تصل إلى نحو مليار دولار سنوياً من خلال تكملة العمليات الإدارية.⁴

¹ الروسان، محمود، والعجلوني، محمد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2012، ص31.

² أفكار سعيد خميس عطية، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه. مجلة الإدارة التربوية، المجلد (18)، 2018، ص 249-375.

³ سهام دريالي، عبد القادر زيتوني، " رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة،" المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا، 2013، ص05.

⁴ حسين عجلان حسن، " إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص42.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة

أصبحت اشكالية تداول القيمة مؤخرًا ليس مجرد مصطلح نظري قائم في حد ذاته، بل تحول الموضوع نحو كيفية تعظيم القيمة للمؤسسة، مما يقودها نحو مصطلح آخر وهو خلق القيمة وكيفية إنشائها، والذي تختص به الإدارة الإستراتيجية، لتحتل بذلك بعدا إستراتيجيا جد مهم في مجال التسيير.

أولا: مفهوم القيمة وأنواعها:

1- مفهوم القيمة: تبرز القيمة في الوقت الحالي كمفهوم شامل في علوم التسيير، أن "القيمة مفهوم نظامي متحرك في علوم التسيير والهدف من تعميم النظرة التنظيمية تحقيق نظرة متألقة ومعقدة".¹

- يتم استخدام القيمة في العديد من المستويات "عمليات الشراء والبيع التي تقوم بها المؤسسة، وفي تقييم الشركات المدرجة في البورصة مثلا، وكذا تحديد محفزات القيمة الى غير ذلك.

2- أنواع القيمة: لها عدة أنواع تتمثل فيما يلي:²

- **القيمة الاستعمالية:** سميت بالقيمة الاستعمالية لأنها تقتصر على مدى إستعمالها، وهذا راجع للجهة المستخدمة لها التي تقوم بإعطاء الشيء المستعمل لها قيمة ما، فهي تمثل بذلك منفعة الشيء في حد ذاته، أي أنها غير مرتبطة بكيانه التشغيلي، كما ان عملية تقييمها غير ثابتة، وتمتاز بتغير مستمر إما بمقادير صغيرة أو كبيرة عند إعادة إجراء التقييم.
- **القيمة التبادلية:** هي قدرة الشيء على شراء سلع أخرى، أي أنها مرتبطة بالشيء المملوك، حيث تملك الثبات النسبي والعمومية الأكبر بين الأفراد، أوضح مثال للسلع التبادلية العالية الثبات هي النقود، ويعود تقسيم هذا النوع للقيمة الإستعمالية والتبادلية لآدم سميث من خلال نظرية العمل التي قدمها في كتابه الشهير "ثروة الأمم"
- **قيمة الزبون:** تعتمد القيمة في هذه الحالة على التصميم والصورة التي ينبغي على الزبون أن يراها في المنتج، وهي التي تركز بدورها على مفهوم الجودة والتي تلبى إحتياجاته الخاصة، دون أن يقتصر ذلك على الخصائص الجوهرية للمنتج فقط، بل يتعدى ذلك إلى تقديم خدمات ما بعد البيع، السعر، المرونة.
- كما أصبح الزبون العقلاني في الوقت الحالي يؤكد على المنتج الذي يحافظ على صحة وسلامة المستهلك من كل الجوانب حتى بما يتعلق بالجانب البيئي، أي إقتناء منتجات صديقة للبيئة للمساهمة في التنمية المستدامة.

¹ Fernandez, P. Valuation methods and Shareholder value creation. California: Academic Press, 2002, p23.

²Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra. La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May, France, 2002.

- **القيمة الإستراتيجية والقيمة التنافسية:** القيمة التنافسية تمتاز بعلاقة المؤسسة مع المحيط، وتخلق القيمة في هذه الحالة من خلال إختيار وتركيب الأنشطة بهدف خلق ميزة تنافسية
- **القيمة الاستثمارية:** هي عبارة عن حاصل إجمالي التدفقات المستقبلية لأصل ما، أي أن ما يدره الأصل خلال فترة الإستثمار يعبر عن قيمته.
- **القيمة التنظيمية:** حسب العديد من الكتاب تم ربط القيمة التنظيمية بمعالجة المشاكل المتعلقة بالهيكل الداخلي للمؤسسة والعلاقات بين مختلف الأطراف، وتكمن القدرة على خلق القيمة التنظيمية للمؤسسة في قدرتها على تقليص تكاليف النشاط، وعليه فإن القيمة تتركز على التخصص التنظيمي أي القدرة على التسيير والتنظيم حسب نظرية "تكاليف المعاملة بحيث ينبغي على المؤسسة أن تقلص كل من تكاليف التعامل وتكاليف التنظيم.
- **القيمة الإجتماعية والقيمة الإقتصادية:** القيمة الإجتماعية بالمعنى الدقيق، يتم تعريفها، كرضا ونوعية ظروف العمل للموظفين، بحيث يمكن أن تشمل القيمة الإجتماعية بعدا خارجيا، ومن ثم فهي تعود إلى مسألة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة بمعنى الآثار الإجتماعية الخارجية لنشاطها.¹
- أما القيمة الإقتصادية يمكن أن تفهم من خلال الربحية، ويعني وجود فائض إقتصادي أو هامش إقتصادي حصلت عليه من الفرق بين العائد والتكاليف، كما أن طرق قياس خلق القيمة الموجودة في كل كتابات وأبحاث المفكرين في هذا المجال تعالج القيمة الإقتصادية أو المالية، في حين هذه الطرق لها أهمية متزايدة وتتداول أيضا في أدبيات مالية المؤسسة وفي تطبيقات المؤسسات الكبيرة التي تندرج ضمن سياق مالي أو هيمنة للقيمة المالية.
- **القيمة الجوهرية:** وهي تدرس مختلف العوامل الداخلية التي تخلق قيمة تنظيمية للمؤسسة التي من شأنها تحسين العمليات بما يكفي لإرضاء الزبون والرفع من القدرة على الإبداع والتعلم ليصبح مفهوم خلق القيمة حسب هذه المقاربة هو إختيار وتنسيق لأنشطة المختلفة بأسلوب يحقق الميزة التنافسية بالاعتماد على ما تملكه المؤسسة من موارد وهو ما تنص عليه نظرية الموارد بالإضافة الى القيمة التنافسية التي تقوم على علاقة المؤسسة بمحيطها.²

ثانيا: مفهوم خلق القيمة:

يمكن أن تنتج خلق القيمة عند قدرة الشركة على قيام باستثمار واحد أو أكثر تكون نسبة عائدها أكبر من معدل العائد المطلوب لتكلفة راس المال، مع مراعاة مخاطر الإستثمار.

¹ بكري سر الختم، سلوى درار عوض وأحمد النجي عبد الغني، الإستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد (2)، 2021، ص133-151

² Caby, J, Hirigoyen, G. Création de valeur et gouvernance de l'entreprise. 3e éd., Economica, Paris: 2005, p26.

يمكننا تعريف خلق القيمة على أنها وسيلة لتحسين الكفاءة عن طريق التحكم في التكاليف، وتحسين الفعالية عن طريق إرضاء الزبائن.

ثالثا: دور إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة:

لقد صار اعتماد المؤسسات اليوم كبيرا على الموارد البشرية لخلق القيمة لجميع شركائها، ولذلك يلعب تسيير هذه الموارد البشرية دورا محوريا في تحقيق هذا الهدف، وهذا ما سنحاول تبيان من خلال العناصر التالية:

1- خلق القيمة للزبائن: إن اقتطاع حصة من السوق في محيط شديد التنافس من خلال استقطاب الزبائن عملية صعبة ومكلفة، كما أن الحفاظ على هذه الحصة من خلال ضمان وفائهم، ويعتبر خلق القيمة للزبائن جوهر هاتين العمليتين وأساس نجاحهما، لأن الزبون يعتبر الجهة التي تُمنحُ منتج المؤسسة وتكيف قدرتها على تحقيق الأرباح"، وعلى هذا الأساس يمكن خلق القيمة للزبون وفق ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: التكلفة (السعر)، الجودة، الأجل.¹

● **التكلفة (السعر):** يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة للزبائن عن طريق التكلفة باكتساب أفضلية تنافسية فيها. وهي أفضلية لا يمكن تحقيقها إلا بالتحكم الجيد في هيكل التكاليف، وتخفيضها إلى أدنى المستويات الممكنة، وذلك وفق إستراتيجيات محددة. وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في تخفيض التكاليف والتحكم فيها، وذلك من خلال توفير المهارات الضرورية والحفاظ عليها وتنميتها لتلعب الأدوار الآتية:

— ابتكار أساليب وتقنيات جديدة وهذا نوع من الإبداع للتحكم في الخدمات وباقي الأنشطة الأخرى، والتأثير على عوامل التكاليف فيها بشكل يسمح بتخفيض هذه الأخيرة.

— التحكم في التكنولوجيا الجديدة التي تعتبر مصدرا مهما لأفضلية التكلفة والتي تتطلب دون شك مهارات خصوصية، وبالتالي مواكبة مختلف تطورات هذا الميدان، والتخلي عن التكنولوجيا القديمة التي تصبح مكلفة مقارنة بالجديدة.

— تحسين ليونة المؤسسة وزيادة سرعتها في رد الفعل عن طريق تكوين الأفراد وتنمية مهاراتهم، وهو ما يجنبها تحمل تكاليف كبيرة ناجمة عن ضعف الليونة وبطء رد الفعل إزاء ما يحدث من تحولات.²

● **الجودة:** تعرف جودة الخدمات عموما بأنها "قدرة هذا الأخير على إشباع حاجات مستخدميه وهذا يتفق مع تعريف D.GARVIN وفق مقارنة المستهلك الذي مفاده أن "الجودة هي القدرة على إرضاء تطلعات المستهلكين". وبطبيعة

¹ بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، جامعة الشلف، 2014/2015، ص47.

² فروعون محمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14، الجزائر، 2009.

الحال، فإن هذا الإشباع أو الإرضاء لا يتحقق إلا بخلق القيمة للزبائن. يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة لزبائنها من حيث الجودة عن طريق اكتسابها أفضلية التميز التي تجعل الزبائن مستعدين لاقتناء المنتج أو الخدمات بأسعار أعلى من أسعار المنتجات المنافسة لما فيه من مميزات خصوصية وجذابة، وفي هذا السياق، تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في هذه الأفضلية، من خلال توفير المهارات الضرورية وتحفيزها وتنميتها وتحقيق التعاون بينها لبناء المهارات الجماعية التي هي أساس هذا التميز التنافسي من خلال:

- تحسين جودة المنتج نفسه.

- تحسين جودة الخدمات المرافقة له.

● **الأجل:** والمقصود به زمن تقديم الخدمة، ومراعاته ضرورية ومهمة للغاية لخلق القيمة للزبون، لأن أي تقصير في هذا الجانب من شأنه تدمير قيمة الخدمات لدى الزبون، إذ لا قيمة لخدمة مهما كانت جودتها عالية ومهما كان سعرها مناسباً إن لم تقدم للشخص وقت ظهور الحاجة إليها، كما أن ترك الزبون ينتظر طويلاً للحصول على الخدمة سيؤثر سلباً على جودة الخدمة المرافقة له، وتفقد المؤسسة بذلك تميزها في هذا الجانب، مما قد يدفع العميل للعزوف عنها والبحث عن من هو أسرع تقديمها للخدمات من بين بقية المنافسين. وبهذا الصدد، تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في احترام آجال الخدمات.¹

2- خلق القيمة للأفراد: ليؤدي الأفراد الدور المنوط بهم كاملاً وليشاركوا بفعالية في خلق القيمة وإنجاح المؤسسة وتحسين أداءها وتنافسيتها، لا بد أن يشعروا بالإنصاف بين ما يقدمونه من رأس مال بشري والذي لا يقل أهمية عن رأس مال المساهمين)، وبين ما يتلقونه من عوائد بالمقابل، ولا يشترط أن تكون هذه العوائد مالية فحسب، بل يمكن أن نلمسها من خلال نوعية العلاقة التي تربط المؤسسة بأفرادها، وعليه أوجدت المؤسسة التaylorية في وقت مضى توازناً بين الأفراد وبين ما يتلقونه من أجر بالمقابل (أين) كان الأفراد أقل تكويناً، إلا أن هذا التوازن لم يعد قائماً اليوم؛ فالأفراد لم يعودوا في حاجة إلى المال فقط، بل أصبحوا في حاجة إلى الاعتراف أيضاً، وهذا هو خلق القيمة بالنسبة لهم، لذلك لا بد من تسيير هؤلاء الأفراد تسييراً يكفل لهم الحصول على هذه القيمة التي أصبحت عاملاً استراتيجياً لا يمكن إغفاله.

- من جهة أخرى، يعتبر خلق القيمة للمديرين الذين هم جزء لا يتجزأ من أفراد المؤسسة بالغ الأهمية، ذلك أنهم فاعل "رئيس في عملية خلق الثروة في المؤسسة، ومقدورهم التأثير على توزيعها بين مختلف الشركاء كما أنهم يعتبرون أعوان المساهمين وكلاءهم والقائمين على تسيير المؤسسة باسمهم ولصالحهم" إضافة إلى ذلك فهم المسؤولون بالدرجة الأولى على ضمان حسن سير

¹ عبد المطلب بيبصار، والهاشمي بن واضح. دور الاستثمار في راس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة. مجلة المعارف، المجلد 15، العدد (1)، 2020، ص 90-112.

المؤسسة، بوضع الاستراتيجيات الملائمة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة، هذا إلى جانب كونهم همزة وصل بين المساهمين وبقية الأطراف الأخرى، ولهذا فمن الطبيعي أن تكون مسألة خلق القيمة لهم على درجة كبيرة من الأهمية لما لها من تأثير على مدى التزامهم بلعب أدوارهم ونجاحهم في أداء مهامهم على أكمل وجه، وبشكل عام يسعى المديرون إلى تعظيم المزايا والعوائد التي يستفيدون منها من خلال مناصبهم كمديرين ومن خلال ما يقومون به من استثمارات ونشاطات وهذا مقابل ما يقدمونه من رأس مال تسييري.¹

3- خلق القيمة للمساهمين: يبحث المساهمون عن عوائد عظيمة مقابل ما أسهموا به من رؤوس أموال. وهذا يتوقف طبعاً على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد ملائمة مقابل استثماراتها ونشاطاتها، لتتمكن من إجراء توزيعات مرضية للمساهمين بعد الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه دائئها، وهو ما يعتمد بدوره اعتماداً كبيراً على أفراد المؤسسة ونوعية تسييرهم. وبعبارة أخرى، فإن خلق القيمة للمساهمين مرهون بمدى تفوق المؤسسة ونجاحها. أي بمدى قدرتها على خلق القيمة للزبائن وامتلاك أفضليات تنافسية تعزز مكانتها التنافسية في السوق. هذا إلى جانب قدرتها على خلق القيمة لباقي الشركاء، والتي تعتبر ضمان ربحية المساهمين في الأجل الطويل.

4- خلق القيمة للدائنين: يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة لدائئها من خلال الوفاء بالتزاماتها تجاههم في الآجال المحددة وبأسعار مرضية، لأن هؤلاء لن يتعاملوا إلا مع مؤسسة تمتلك ضمانات كافية للتسديد وفق ما تم الاتفاق عليه. وبطبيعة الحال يعتبر الجيد والنجاح المستمر للمؤسسة أفضل ضمان لأولئك الدائنين، وأحسن مؤشر ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاههم. لكن حصول المؤسسة على هذا الضمان يتوقف بشكل كبير على نوعية رأس مالها البشري الناتج عن تراكم المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها أفرادها. وهذا التراكم لا يتحقق إلا بتسيير محكم لمواردها البشرية، ولذلك فهو من أهم الممارسات التي تساعد المؤسسة على خلق القيمة لدائئها.²

5- خلق القيمة للموردين: تسعى المؤسسة لخلق القيمة لمورديها من خلال التعامل الدائم معهم بتقديم مخطط طلب مستمر وبأسعار مرضية للطرفين، لكن ديمومة هذا التعامل المرضي تتوقف على السير العادي لنشاط المؤسسة واستمرارها، وهذا بدوره يركز أساساً على حسن أدائها ونجاحها في خلق القيمة للزبائن، ولما كان لإدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تحسين الأداء وخلق القيمة للزبائن، فإن مساهمته أساسية في استمرار التعامل المرضي مع الموردين، وتوطيد العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة ومن

¹ مال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 23.

² عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصاد التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 40.

ثم خلق القيمة لهم، ومن جهة أخرى، وعلى غرار الدائنين يمثل وزن العميل وشهرته قيمة معتبرة لدى المورد، وعاملا مؤثرا على طبيعة العلاقة بينهما، وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة والحفاظ عليها، إضافة إلى هذه الأطراف يمتد دورها ليخلق القيمة لمن بقي من الشركاء الذين يمكن لهم التأثير على استمرار المؤسسة وتهديد بقائها.¹

¹ J.-P. Helfer et autres: Management. Stratégie et Organisation. Ed.: Vuibert. Paris, 3 ème éd. 2000. p 325.

المبحث الثالث: تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري

بعد تطرقنا في المبحثين الأول و الثاني إلى كل من مفهوم الموارد البشرية ومفهوم إدارتها و أهمية الاستثمار في الموارد البشرية سنتطرق في المبحث الثالث إلى كل من تعريف تأهيل الموارد البشرية وإعادة التأهيل وبعض من الاستراتيجيات المهمة لتأهيل الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف التأهيل وإعادة التأهيل العنصر البشري

ان المورد البشري المؤهل هو سبب نجاح أي مؤسسة فإذا لم تكن الموارد البشرية مؤهلة فيجب تأهيلها أو إعادة تأهيلها لذلك سنتطرق الى مفهوم التأهيل وإعادة التأهيل

أولاً: تأهيل المورد البشري: هو عملية إكساب الفرد مهارات وخبرات عملية ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة، وإعطائه الفرصة لإثبات الذات، وتمكينه من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء إلى المؤسسة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستمر المؤسسة وبدونها يفقد سبباً من أسباب وجوده¹.

ثانياً: إعادة التأهيل: تخص هذه العملية الأفراد المؤهلين مسبقاً، و اللذين اصابهم ركود مع مرور الوقت لعدم مسايرتهم المحيط والاستجابة لتغيراته ومواجهة تعاقباته، كما يتعلق كذلك بالأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، أي الذين انخفض احتمال ترقيةهم، فتعمل المنظمة على إعادة تأهيلهم بدل تسريحهم².

ثالثاً: أسباب إعادة التأهيل: رغم صعوبة إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، إلا أنه ليس مستحيلاً، والسؤال المطروح هو: لماذا يجب المحاولة لمساعدة مثل هؤلاء الأفراد، بالرغم من التأثير السلبي التي قد يحدثه مثل هؤلاء الأفراد على المؤسسة، إلا أن هناك بعض الأسباب الجيدة التي تدعو إلى القيام بهذه المحاولة منها:³

1-المعرفة الوظيفية: عمال لديهم خبرة و يسهل إعادة تأهيلهم

2-المعرفة التنظيمية: يعرفون الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

3-الولاء: هم عمال أوفياء لمؤسستهم

¹ عصام لعباضي، سمير بن سايح ونور المنى مصوبر، علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالرفع من أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريج، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 5، العدد (2)، 2020، ص 90-106.

² حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص 235.

³ رابوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000، ص 255-256

رابعاً أساليب إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي

إعادة تأهيل الافراد ذوي الجمود الوظيفي يتطلب مجموعة من الأساليب و الاستراتيجيات التي تهدف الى تحفيزهم و تطوير مهاراتهم و زيادة مشاركتهم و انتاجياتهم في العمل و فيما يلي بعض الأساليب المتبعة لاعادة تأهيل هؤلاء الافراد مثل:¹

1-تقييم القدرات و الاحتياجات : مثل اجراء تقييما شاملا لقدرات الموظف و احتياجاته التدريبية لتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين

2-التوجيه و الارشاد المهني : مثل تعيين مرشدين او مستشاريين مهنيين لمساعدة الموظفين في تحديد أهدافهم المهنية و تطوير خطط عمل لتحقيقها

3-تقديم التحفيزات و المكافآت و تشجيعهم على تحقيق أداء افضل و الاعتراف بالإنجازات و تقديم المكافآت

4-إحياء وظيفة وعمل الفرد من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى، والفكرة في هذا المجال هي أن المؤسسة تقوم بعمل تغيير وظيفي منظم لفرد المراكز في نفس المستوى، ولكنها تتطلب مهارات متنوعة وخبرات مختلفة عما تتطلبه وظيفة الفرد الحالية.

5-استخدام برامج للتنمية الذاتية والتطوير التي تعتمد على أسس واقعية بدلاً من الاعتماد على البرامج المصممة لتنمية الفرد للترقي إلى وظائف مستقبلية أي نعطي فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعده أن يكون أفضل مستوى في وظيفته الحالية.

6- الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين من خلال الاستشارات و برامج الرعاية الصحية

7- تنويع المهام و المسؤوليات من خلال منح الموظفين مهام و مسؤوليات جديدة لتجنب الروتين و الملل و تشجيعهم على المشاركة في مشاريع جديدة او العمل ضمن فرق متعددة الخدمات

المطلب الثاني: التدريب كأحد استراتيجيات تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري

التدريب هو احد اهم استراتيجيات تأهيل و إعادة تأهيل العنصر البشري حيث يلعب التدريب دورا حاسما في تطوير مهارات الموظفين و معرفتهم مما يساعد على تعزيز أدائهم و زيادة انتاجياتهم و يمكن استخدام التدريب بفعالية لتحسين أداء الموظفين الحاليين و اعدادهم لمهام و مسؤوليات جديدة .

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 256-258.

ان التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف و المدارس التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد¹.

أولاً: تعريف التدريب وخطواته:

1-تعريف التدريب: هو عملية تعلم، تهدف إلى تطوير تحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرن، وسواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المؤسسة بطريقة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة².

فالتدريب يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتباره على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل³.

2-خطوات التدريب: تتكون خطوات التدريب من أربعة مراحل منطقية ومتتابعة: ⁴

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي يكون تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

المرحلة الثانية: تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية أو مادة أو محتوى تعليمي وتدريبى وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين مثل المحاضرة، التمارين المنافسة، كما يتم تحديد المساعدات التدريجية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، والراحات وأزمنتها، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب ترتيبه وإعداد تجهيزاته، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

¹ أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 1998، ص 74

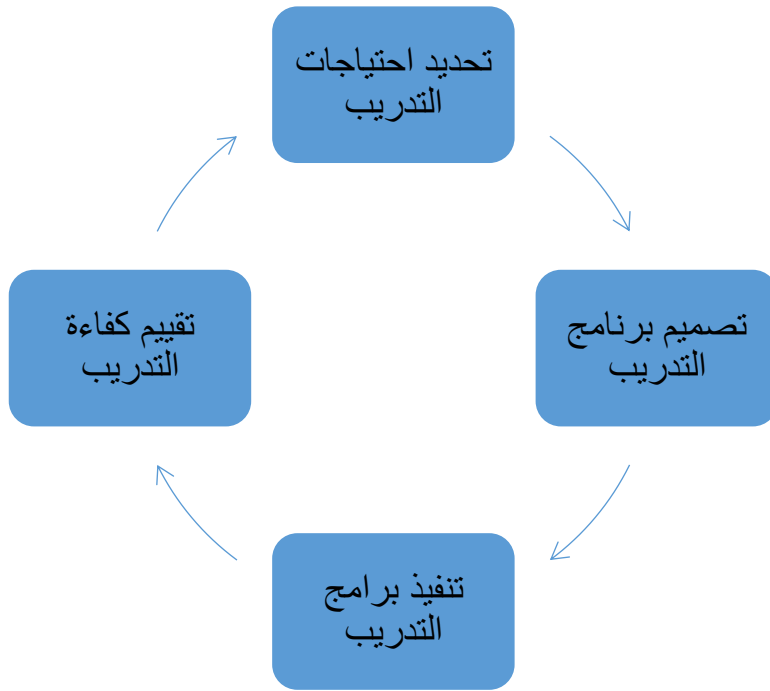
² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2001، ص 319

³ سامي بودبوش، خالد هومل، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020، ص 44.

⁴ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 87.

المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرامج وقد يعني محاولة المؤسسة إلى تقييم نشاط التدريب ككل، ويمكن إظهار خطوات التدريب في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، مصر، ص 320

ثانيا: أنواع التدريب

أ-التدريب حسب مرحلة التوظيف: ويتضمن ما يلي: ¹

1-توجيه الموظف الجديد: في البداية يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات حتى يباشر عمله الجديد، كما أن هناك عدة طرق لتقديم الموظف الجديد للعمل، هناك من يعتمد على المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على مطبوعات بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق وأهم البيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي: ²

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 324

² المرجع نفسه، ص 324.

- جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة
- نظام العمل ونظام الحضور والخروج؛
- ملابس العمل؛
- طريقة استخدام ممتلكات المؤسسة
- الأجور والعلاوات
- الاجازات العادية والطارئة
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والشرب؛
- قواعد الأمن والسلامة؛
- موقع المؤسسة والإدارات والأقسام؛
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج؛
- العطل والأعياد الدينية والوطنية؛
- الترتيبات والحوافز؛
- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

2-التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر في تطبيق كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، إنما عليه أن يتلقى معلومات حول التقنية نفسها ومن المشرف عليها، فيجاء على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة¹.

3-التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات والمستندات والخدمات، يحتاج شاغلي هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.²

¹ أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2016، ص 115

² المرجع نفسه، ص 115-116

4-التدريب من اجل الترقية: تعني الترقية أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.¹

5-التدريب لتهيئة المعاش: في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة الفرد أو العاملين في كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه ركنه على الرف " بالخروج إلى المعاش، يتم تدريبه عن البحث عن ظروف جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.²

ب-التدريب حسب نوع الوظائف: ويضم مايلي:³

1-التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية والمهنية، ومنها مثلاً أعمال الكهرباء والتجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل.

2-التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشغل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج، وصيانة الكمبيوتر، كما لا تركز على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.⁴

3-التكوين الإداري: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشتمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ج-أنواع التدريب حسب مكانها: وتمثل في:⁵

1-التدريب داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج أو دعوة المدربين للمساهمة في البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

2-التدريب خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالاتحاق بالبرامج الحكومية.

¹ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 2005ص 07.

² بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، مرجع سابق، ص 07.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 326

⁴ أمين الساعاتي، مرجع سابق، ص 116

⁵ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 327-328

المطلب الثالث تمكين الأفراد كأحد استراتيجيات التأهيل

هو أحد وسائل المؤسسة لتأهيل الموارد البشرية وهو أن نجعل الفرد يتمكن من عمل أو تقنية أو معرفة معينة في مجال عمله داخل المؤسسة لم يكن متمكن منها من قبل.

اولا: لماذا نقوم بتمكين الموظفين؟

الكثير من المسيرين يعتقدون أن جوهر حرفتهم هو القرار، فبالنسبة للمسير الذي بدأ مسيرته الوظيفية على مستوى الإدارة العليا، فإنه إذا أستشير مثلا في مشكل تكنولوجي معقد فإنه سيقدر حتى وإن لم يفهمه، لأن اتخاذ القرار من حقوقه. نفس الشيء بالنسبة لكل المنظمات التي تعتمد البيروقراطية في التسيير، مما يستغرق وقتاً أطول في اتخاذ القرار، كما قد يكون غير ملائم لأن الذي أصدره بعيد عن مكان المشكل أو الظاهرة، إن التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة حتمت على إدارة الأعمال الحديثة إيجاد إستراتيجية تتبناها في تمكينها من التكيف والتأقلم مع شتى الظروف في وقت قصير، والتمكين هو أحد هذه الاستراتيجيات.

ثانيا: تعريف التمكين:

يعرف Goetsh & Davis التمكين على أنه إشراك العاملين بأفكارهم الخاصة في عمليات التخطيط المتعلقة بالمنظمة، ومنح الموظفين ملكية وظائفهم، وإحداث التغيير اللازم في الثقافة التنظيمية، دون تخلي المديرين عن مسؤوليتهم أو سلطتهم.¹ أما Quin & Spreitzer فقد عرفوا التمكين بوصفهم له على أنه عملية منظمة يكون للقادة والرؤساء الدور الفاعل فيها، إذ يتفقدان على فكرة مفادها، أن القادة بإمكانهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم بالمعلومات، وبناء فريق يحل محل التسلسل الهرمي، وتوفير فرص التدريب، ومكافأة الأفراد على مبادرتهم وتحملهم للمخاطر مبدأ التمكين هو " الذي يكون أقرب ما يمكن إلى الزبون، أو الذي ينجز الأعمال، الذي يمتلك مكاناً أحسن لاتخاذ القرار، فإن القرار يعود إليه " لكن هذا القرار معمول به في جدول معين.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التمكين على أنه عملية تهدف إلى إتاحة الفرص والموارد التي تمكن الأفراد من تطوير قدراتهم ومهاراتهم الشخصية والمهنية، ولا يمكن تحقيقه بشكل قسري من الخارج، كما يساعد التمكين الأفراد على بناء الثقة بالنفس والاعتناء بمدى قدرتهم وكفاءتهم، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات بثقة واختبار النتائج بفعالية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ثالثا: خصائص التمكين: تتلخص خصائصه فيما يلي:³

¹ David L.Goetsh, Stanly Davis, Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Prentice Hall, New Jersey, Sixth Edition 2010, p 160.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2022، ص39.

³ Robert E.Quinn, Gretchen M.Spreitzer, The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, 1997, p 40

- التمكين واحد من المظاهر الجديدة في إدارة الأعمال الحديثة.
- نشر التمكين خارج المؤسسة مربوط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالاً ويقرر.
- التمكين لا يخص فقط البائعين أو العاملين بل يخص كذلك الإطارات والمسيرين، فلو طرحنا مثلاً السؤال التالي: " من يملك أفضل مكان لاتخاذ القرار الاستراتيجي المتعلق بتكليف المنتجات والخدمات ببلد أجنبي؟"، في مؤسسة تطبق التمكين الجواب سيكون مدير الفرع، في حدود الحفاظ على صفات المنتج النابع للعلامة واحترام المعايير.¹
- إذا أردنا الاهتمام بزبائننا مثلهم مثل المساهمين، يجب أن نضع القرار على المستوى العملي، هنا يكون له أكثر حظ في أن يكون الأحسن، لأن الذي اتخذه يعرف السياق والحرفة، لديه الخبرة، ويمكن له معرفة وقياس الآثار بسرعة فيما يتعلق بالقرار الاستراتيجي المالي والعلمي.
- أغلب المنظمات التي لم تصل بعد إلى مرحلة اللامركزية لازالت بعيدة عن التمكين لأن المبدأ الأساسي المطبق هو تقسيمه إلى أصناف.²

رابعا: أهداف التمكين: وتتمثل أهدافه فيما يلي:³

- 1- توجيه المؤسسات إلى زبائنها
- 2- الاستجابة لتغيرات المحيط
- 3- اختصار وقت القرار
- 4- زيادة سرعة رد الفعل من طرف المؤسسة
- 5- إعطاء أحسن قرار ملائم
- 6- يجب أن يقود التمكين إلى إدماج وتحفيز الأفراد وإرضاء الزبائن
- 7- الإحساس بالمسؤولية
- 8- زيادة روح المبادرة
- 9- رفع القدرات للفرد والجماعة

¹ مكيد علي، يحيواي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال المدينة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 701، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015، ص95.

² عاكف لطفي الحصاونة، بسام محمد أبو خيضر، محمد نايف العاصرة، إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، 2017، ص35.

³ Jean Brillman, les meilleures pratiques de management. Op.cit., P 320-321

خلاصة الفصل:

ليست إدارة الموارد البشرية مجرد إدارة للموظفين وإنما شريك أساسي في تحقيق الأهداف المؤسسية والتطور المستدام من خلال توظيف الكفاءات الصحيحة، وتطوير مهارات الموظفين، وبناء بيئة عمل إيجابية، كما تعزز إدارة الموارد البشرية الإنتاجية والابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز التنافسية وتحقيق النجاح في سوق العمل المتنافس، لذا يجب أن نضع دور إدارة الموارد البشرية في ذهننا كعامل حاسم لبناء مؤسسات قوية ومزدهرة.

تجلى من خلال ما سبق أن الاستثمار في الموارد البشرية يسهم في تحقيق الاستدامة والتنمية من خلال تطوير مهارات وقدرات العمال، وتعزيز الابتكار والإبداع في العمل، وبناء بيئة عمل صحية ومحفزة، كما يمكن للمؤسسات تحقيق مزيد من الكفاءة والإنتاجية، وتحسين أدائها التنافسي في السوق، وعليه يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية في صلب استراتيجيات المؤسسات، حيث تعتبر أساس نجاحها وتطورها المستقبلي.

يبرز دور تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري كأداة أساسية في تطوير المجتمعات وتحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي، فمن خلال توفير التدريب والتطوير المستمرين، يمكن تعزيز مهارات وقدرات الأفراد وتمكينهم من مواجهة التحديات الجديدة في سوق العمل المتغير، كما تعمل عمليات التأهيل وإعادة التأهيل على تعزيز فرص العمل والتنمية الشخصية.

الفصل الثاني

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة وحتى حاضرتنا ازدهارا ملحوظا في تطور صناعة السياحة، فقد أضحت السياحة صناعة متكاملة تتضمن التخطيط والاستثمار والتشييد والتسويق والترويج، وبالتالي تعتبر عاملا مساعدا لعملية التنمية الاقتصادية، لذلك اهتمت أغلب الدول ذات الجذب السياحي في العالم بتطوير النشاط السياحي وإعطاء هذا القطاع دوره الكامل في عملية البناء الاقتصادي.

تعتمد الخدمات السياحية بشكل كبير على العمال المشاركين في هذا القطاع كعنصر بشري مؤهل بالإضافة إلى ذلك، تتيح صناعة السياحة فرص عمل متنوعة للمجتمعات المحلية في مجالات مختلفة مثل الفنادق، المطاعم، والمتاحف، والمركبات السياحية، مما قد يعزز التنمية الاقتصادية ويحفز التوظيف المحلي، إلى جانب ذلك، يُعتبر قطاع السياحة محركا لتعزيز الثقافة وتبادل المعرفة بين الثقافات المختلفة، حيث يُشجع على الحفاظ على التراث الثقافي وتعزيز التفاهم الثقافي بين الشعوب، مما يُساهم في تعزيز التفاعل الإنساني والتنمية الاجتماعية المستدامة.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الثاني إلى السياحة وعلاقتها بالموارد البشرية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية كالتالي:

- المبحث الأول: عموميات حول السياحة؛
- المبحث الثاني: الموارد البشرية في السياحة؛
- المبحث الثالث: تنمية وتأهيل الخدمات السياحية.

المبحث الأول: عموميات حول السياحة

تعتبر السياحة اليوم صناعة هامة وناشطة اقتصاديا وعاملا مهما في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، وتشمل السياحة العديد من الخصائص، الأشكال والأنواع، وتمتاز بعدة مقومات للجذب السياحي، وهو ما سوف نتطرق إليه من خلال مضمون هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم السائح والسياحة وخصائصها

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم السائح والسياحة ومن ثم التعرّيج على أهم خصائصها.

أولاً: تعريف السائح:

عرف نورفال وهو باحث إنجليزي في مجال السياحة "السائح هو من يدخل بلد أجنبيا لأي غرض من الأغراض عدا اتخاذ هذا البلد محل إقامة دائمة، أو العمل في هذا البلد عملا منظما ومستمرًا، في حين يرى يفاستينارد السائح بأنه كل شخص ينتقل خارج محل إقامته لمدة لا تقل عن 24 ساعة أو ليلة كاملة ولا تزيد عن أشهر لأجل أحد الأسباب التالية: المتعة الصحية، الاجتماعات والمهمات، التنقلات الخاصة، ورحلات الأعمال، الرحلات السياحية.¹

- أما المنظمة العالمية للسياحة فقد عرفته "أنه الشخص الذي يسافر خارج موطنه محل إقامته الأصلي لأي سبب غير الكسب المادي سواء كان داخل بلده (سائح وطني) أو بلد آخر (سائح أجنبي) ولفترة تزيد عن 24 ساعة.²

- يعد الإنسان سائحا، عندما ينتقل لغرض ما خارج الأفق الذي اعتاد الإقامة فيه، وينتفع بوقت فراغه لإشباع رغبته في الاستطلاع تحت أي شكل من أشكال هذه الرغبة، ولسد حاجته إلى الاستجمام والمتعة، على أن يكون سفره لفترة تزيد عن أربع وعشرين ساعة إلى دولة غير الدولة التي يقيم فيها عادة وهناك شرطان أساسيان لتعريف السائح:³

- شرط المسافة: ينطبق هذا الشرط على كل إنسان يقطع مسافة 40 كلم، وزيدت هذه المسافة في بعض الدول إلى 160 كلم.

- شرط قضاء ليلة في المكان المزار: وهذا الشرط مسلما به في السياحة الداخلية، خصوصا، وأن بعض الدول قد زادت المسافة كما سبق الذكر إلى 160 كلم كشرط لاعتبار ما يقوم به الزائر نشاطا سياحيا.

انطلاقا من المفاهيم، يمكننا إعطاء تعريف إجرائي للسائح بأنه ذلك الزائر غير المقيم يأتي للبلد المقصود لفترة لا تقل عن

24 ساعة ولا تزيد عن سنة لأغراض مختلفة ماعدا العمل".

¹ حمزة عبد الحليم دراركة، وآخرون مبادئ السياحة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص23.

² إبراهيم إسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص24

³ أنيس أحمد عبد الله إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص16.

ثانيا: تعريف السياحة: للسياحة مجموعة من التعاريف، نذكر من بينها:

لقد كانت أولى المحاولات لتعريف السياحة من طرف الألماني "جويير فرولر" عام 1905 معتبرا السياحة بأنها "ظاهرة طبيعية من ظواهر العصر التي تنبثق من الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام، والإحساس بجمال الطبيعة، والشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة"¹.

- كما قدم الكاتبان "هنزكر وكرافت" سنة 1992 تعريفا للسياحة كما يلي: "السياحة هي مجموعة من الظواهر والعلاقات الناشئة عن سفر وإقامة السائحين طالما أن ذلك لا يؤدي إلى إقامة دائمة لهم ولا يرتبط بممارسة عمل مأجور"².

- وعرفت "منظمة السياحة العالمية" السياحة بأنها: نشاط من الأنشطة التي تتعلق بخروج الفرد عن الوسط الذي يقيم فيه ولمدة لا تتجاوز سنة، لغرض الترفيه والاستمتاع أو غيرها على ألا تكون مرتبطة بممارسة نشاط بهدف الحصول على دخل.³

يستخلص من التعاريف السابقة بأن مفهوم السياحة يجسد عنصرا أساسيا من حرية الإنسان، إذ يفيد انتقال الشخص من مكان إقامته المعتادة إلى أماكن أخرى سواء داخل بلده أو خارجه من أجل إشباع رغباته في التنزه والترفيه أو لأغراض أخرى، دون هدف الكسب المادي وألا تتجاوز مدة هذه الإقامة السنة بالنسبة للسياحة الخارجية.

ثالثا: خصائص السياحة: تمتاز السياحة عدة خصائص كالتالي:⁴

تتميز السياحة كغيرها من الأنشطة والظواهر الإنسانية بمجموعة من الخصائص التي يمكننا توضيحها من خلال مايلي:

- السياحة هي عبارة عن مزيج مركب يتكون من العديد من الظواهر والعلاقات الاقتصادية منها الاجتماعية والثقافية والحضارية والإعلامية... إلخ؛
- السياحة نشاط يتولد من حركة الأفراد إلى مناطق غير موطن إقامتهم الدائمة، وهي بذلك تحتوي على عنصر حركي وهو الرحلة، وغير ثابت هو الإقامة المؤقتة؛
- الأنشطة التي يمارسها السائح في أماكن القصد السياحية تختلف عن الأنشطة التي يمارسها في موطن إقامته الأصلي؛
- الإقامة وقتية والحد الأدنى 24 ساعة والحد الأعلى سنة، أما الأنشطة التي تترتب على إقامة الأفراد الفترة تقل عن 24 ساعة تعد نشاطا ترويجيا وليس سياحيا؛
- يمتاز المنتج باختلاف لأنه دوما سيكون هناك اختلاف في الجودة حتى ولو كان هناك تطابق في الخصائص المادية للخدمة السياحية المقدمة؛

¹ عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 223-227.

² Walter Hunziker, Le tourisme, caractéristiques principales, éditions Gurten, Berne, 1992, p76.

³ The World Tourism Organization, Collection of Tourism Expenditure Statistics, Technical Manual No2, Madrid, 1995, p1.

⁴ إبراهيم علي غانم، جغرافية السياحة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2004، ص 52.

- عدم مرونة أسعار المنتجات السياحية وذلك لكونها لا تتغير بشكل كبير مع تقلبات الطلب مقارنة بالسلع الأخرى؛
- السوق المستهدف لقطاع السياحة هو سوق متنوع الخصائص والانتماءات والأنماط السلوكية، لأنه يمتد من مواطني الدولة الواحدة إلى مواطني الدول الأخرى؛
- كل فئات المجتمع تساهم في تشكيل الطابع أو الصورة المميزة لمزيج الخدمات السياحية المقدمة للسائح من طرف الدولة، لأنها كلها تشترك في تقديم الخدمة السياحية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- عدم إمكانية احتكار المقومات السياحية في الكثير من الأحيان خاصة بالنسبة لبعض المقومات السياحية النادرة، إضافة إلى صعوبة القيام بإنتاج سلع سياحية بديلة؛
- العرض السياحي لا يتوقف فقط على مدى توافر الموارد وتنوع المقومات والخدمة السياحية الأساسية أو التكميلية؛
- إن الطلب السياحي يتوقف إلى حد كبير على القدرة المالية للسائح، خاصة أن الطلب السياحي في جملته لا يرتبط بإشباع الحاجات الضرورية، بل يرتبط بإشباع الحاجات الكمالية؛
- تعد السياحة من القطاعات الحديثة التي أصبحت تشكل مصدرا رئيسيا للدخل الوطني في الاقتصاديات الحديثة، لأنها تمثل منظومة متكاملة من الأنشطة التي ترتبط بالكيان الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والحضاري للمجتمع.¹

المطلب الثاني: أنواع السياحة ودوافعها

- **أولاً: أنواع السياحة:** تنقسم السياحة إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، ولعل من أهم هذه المعايير تصنيف السياحة حسب معيار الهدف من الرحلة، وستناول تحت هذا التصنيف ما يلي:²
- **السياحة الدينية:** تكون من خلال قيام الفرد بالانتقال من مكان إقامته إلى الأماكن المقدسة أو السفر من أجل الدعوة أو من أجل القيام بعمل خيري، حيث أن هذا النوع من السياحة يهتم بالجانب الروحي للإنسان فهي مزيج من التأمل الديني والثقافي.
- **السياحة العلاجية:** يكون الهدف من هذه السياحة علاج الجسد من الأمراض مع الترويح عن النفس، وتعتمد على استخدام المراكز والمستشفيات بما فيها من تجهيزات طبية وكوادر بشرية لديها من الكفاءة بما يساهم في علاج الأفراد الذين يلجئون إليها.
- **سياحة التسوق:** وهي سياحة تكون بغرض شراء منتجات بلد ما تسري عليها التخفيضات من أجل الجذب السياحي³

¹ إبراهيم علي غانم، مرجع سابق، ص52.

² حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص44.

³ خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاتها، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص30.

- **السياحة الترفيهية:** تعتبر من أهم الأنماط السياحية وأقدمها انتشاراً، حيث يقوم الأفراد بالتوجه إلى الأماكن التي تتميز بجو مريح وفيها المياه والغابات الخلاب، وهدف الأفراد من التوجه إليها الترفيه والاستمتاع فقط وليس لغرض آخر.
 - **السياحة الثقافية:** وتهدف هذه السياحة إلى زيادة المعرفة لدى الشخص من خلال تشجيع حاجاته الثقافية للتعرف على المناطق والدول غير المعروفة له، وهي مرتبطة بالتعرف على التاريخ والمواقع الأثرية والشعوب وعاداتها وتقاليدها
 - **سياحة المؤتمرات:** تمثل المؤتمرات والندوات أحد قنوات السياحة، إذ تمثل انتقال الأفراد وإقامة الأشخاص خارج أوطانهم لدوافع مهنية، ويعتبر هذا النمط السياحي أحد المنتوجات السياحية الجديدة، وتخص بالتحديد فئات معينة من أفراد المجتمعات وهم الباحثون والأدباء ورجال الأعمال.
 - **السياحة الرياضية:** وهي الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان آخر في دولة أخرى بهدف ممارسة أنشطة رياضية أو الاستمتاع بمشاهدة المباريات والاحتفالات الرياضية، وقد انتعشت هذه السياحة بسبب كثرة التظاهرات الرياضية ورغبة المناصرين في الانتقال مع فرقهم للمشاركة في مختلف البطولات.¹
- ثانياً: دوافع السياحة:** تتنوع الأسباب التي تدفع وتحفز الناس للقيام برحلة معينة إلى مكان ما في أرجاء هذا العالم الواسع، فإن البعض أو معظم هذه الأسباب تندمج وتتداخل مع بعضها بالنسبة إلى الشخص نفسه، وتتلخص معظم هذه الدوافع فيما يلي:²
- **دوافع تاريخية وثقافية ورياضية:** إن عصر النهضة واكتشاف الدنيا فتحت أبواب الكسب الكثير أمام الناس واتسعت مداركهم وأفاقهم بظهور علماء وفنانين وأدباء في شتى المجالات، وذلك مكنهم من الذهاب إلى عواصم البلدان المشهورة والمواقع الأثرية لمشاهدة مراكزها العلمية والثقافية؛
 - **دوافع دينية:** دفع هذا الشعور الناس إلى القيام برحلات بعيدة لغرض زيارة الأماكن المقدسة، على سبيل المثال مع فجر الإسلام كان القريشيون يقومون برحلتهم الشتاء والصيف إلى الشام واليمن؛
 - **دافع المتعة والاستجمام:** وذلك قصد الاسترخاء والهروب من الروتين اليومي: يبحث الكثيرون عن فرصة للابتعاد عن ضغوط الحياة اليومية والاسترخاء في بيئة جديدة. يسعى السياح إلى التمتع بالمناظر الطبيعية الخلاب، والشواطئ الرملية، والمناطق الجبلية الهادئة، مما يساعدهم على إعادة شحن طاقتهم وتحديد نشاطهم.

¹ خليل المساعد، مرجع سابق، ص31.

² سرور علي إبراهيم سرور إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة وقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص36.

- **دافع المغامرة والاستكشاف:** يبحث البعض عن تجارب جديدة ومثيرة تشمل الرياضات المغامرة مثل ركوب الأمواج، والتزلج على الجليد، والتسلق الجبلي. تلعب الرحلات السياحية إلى الأماكن البعيدة دورًا مهمًا في تلبية هذه الرغبة في المغامرة.
- **دوافع صحية علاجية:** وذلك للتداوي من المرض أو ضرورة القيام بعمليات جراحية مستعجلة واستغلال الفرصة للقيام بجولات سياحية خلال ذلك
- **دافع اقتصادي:** الانتقال من البلد الأصلي المقيم فيه إلى البلد المقصود بغرض الاستفادة من خدمات الأقل سعرًا من البلد الأصلي، كما ان انخفاض الأسعار في بلد ما يؤدي إلى تدفق السياح للتمتع بالخاصية المقدمة بأقل الأسعار.

المطلب الثالث: مقومات الجذب السياحي

ترتكز السياحة على مجموعة من المقومات التي تعتبر من مقومات الجذب السياحي للمنطقة أو الوجهة السياحية، نذكر بعضها:¹

أولاً: المقومات الطبيعية: وهي تشمل كافة الظروف التي تشكل مقصداً للسياح من جمال الطبيعة والابتعاد عن كل تأثيرات الحياة الحضرية ونجد:

- **المناخ:** هو ذلك الجو السائد في بلد معين، إذ يفضل السياح نحو المعتدل الجاف، حيث ينتقل السياح إلى المناطق السياحية الدافئة في فصل الشتاء، والمناطق الجبلية والساحلية في فصل الصيف؛
 - **الموقع الجغرافي:** يلعب الموقع الجغرافي دوراً مهماً في السياحة من حيث القرب والبعد من مناطق الطلب السياحي، فكلما كان الموقع قريب من الأسواق ساهم ذلك في زيادة الطلب السياحي؛
 - **أشكال سطح الأرض:** ويبرز من خلال التضاريس والسلاسل الجبلية والمسطحات المائية، هذا يشجع الدول المختلفة على استغلال هذه الإمكانيات الطبيعية وإقامة عليها منتجعات سياحية مما يحفز على جذب السياح لهذه المناطق؛
 - **الحمامات المعدنية:** ويمكن استغلال الحمامات المعدنية إما من أجل العلاج للمرضى أو اللجوء إليها للحصول على الراحة والمتعة؛
 - **المناطق الصحراوية:** تلعب المناطق الصحراوية دوراً مهماً في جلب السياح، نظراً لتوفرها على خصائص تميزها على المناطق الأخرى، كتوفرها على الكثبان الرملية.
- ثانياً: مقومات بشرية:** وتتمثل هذه المقومات في:

¹ محمد عبيدات، التسويق السياحي: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص19.

- الجوانب التاريخية: من أهم عوامل الجذب البشرية التي تستند إليها بعض الدول في تطوير صناعة السياحة مع بعض التسهيلات المكملة الأخرى، حيث تستغل الدول إرثها التاريخي كوسيلة جذب سياحي رئيسية كما هو الحال في مصر واليونان وإيطاليا وغيرها من دول ذات الماضي التاريخي القديم، وبعض الدول ذات
 - البعد التاريخي المحدود مثل استراليا تسعى إلى خلق أماكن ذات بعد تاريخي مثل المتاحف أو الأجزاء القديمة من المدن سيدني القديمة التي تعكس نمط الحياة في المستوطنات الأوربية الأولى؛
 - مقومات دينية: تتمثل المقومات الدينية في الأماكن المقدسة والأماكن الدينية، وتعتبر مكة المكرمة من أشهر المواقع الدينية في العالم من حيث عدد السياح الذين يقصدونها من كل بقاع العالم، وهذا لأجل أداء مناسك الحج والعمرة:
- ثالثا: المقومات المالية والخدمية: وتتمثل في:¹

- تسهيلات النقل والمواصلات: يرتبط التطور في السياحة ارتباطا وثيقا بالتقدم في التكنولوجيا المواصلات ولا تصبح المواقع أكثر جذبا للسائحين طالما لا تتوفر فيها إمكانية الوصول، وبصرف النظر عما تقدم من تسهيلات فالتطور الكبير لوسائل النقل ساعد في تطورها مثلا ظهور القطارات السريعة والتي توفر أكبر أمانا وراحة للمسافرين، وفي فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية أدت الزيادة المطردة في امتلاك السيارة إلى زيادة ماثلة وخاصة في السياحة الداخلية، إضافة إلى استخدام الحافلات، خاصة بعد ظهور الأنواع الحديثة أجهزة المكيفات وخدمات جيدة إضافة إلى كلفتها الاقتصادية؛
- تسهيلات الضيافة: مهما كانت درجة جاذبية المنطقة السياحية، فإن الإقبال عليها يصبح محدودا إذ لم تتوفر فيها تسهيلات الضيافة والتي يقع عليها عبء اختيار الموقع ومدة البقاء، وتتمثل تسهيلات الضيافة في الفنادق بأنواعها المختلفة، المخيمات، والبيوت الخاصة ومراكز المؤتمرات والإجازات ودور الشباب وغيرها من أماكن الإقامة والإطعام؛²
- تسهيلات الإمداد وخدمات البنية الأساسية: إلى جانب الاستعدادات والتجهيزات السابقة فإن هناك معدلا واسعا من تسهيلات الإمداد المتمثلة في المحلات التجارية، التي توجه نشاطها إلى السائح بوجه الخصوص مثل محلات الأدوات

¹ عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانات والمعوقات (2000-2025) في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT.2025)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 11.

² سامي زعباط الياس حناش، أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية على سلوك الزبون دراسة حالة فندق الجزيرة بولاية جيجل مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الصناعة السياحية في الجزائر بين الواقع والمأمول نحو الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر يومي 09-110 نوفمبر 2016، ص 263

والتذكارات وبعض المحلات التي تقدم الخدمات العامة مثل الصيدليات ومحلات الطعام وبيع الملابس والبنوك والحلاقون والمراكز الطبية والتي تخدم أيضا الزبائن من السكان الأصليين؛¹

رابعاً: مقومات تسويقية: كما تعتمد السياحة على قدرات الدول المختلفة على تشجيع بما تقدمه من تسهيلات ومستوى للأسعار وقدرة دعائية على مختلف وسائل الإعلام من أجل جذب السائحين، مواصلات سهلة، أمن واستقرار ورعاية صحية كاملة وحسن المعاملة وقدرة إبراز جميع الجوانب والخصومات التي تهم السائحين بمختلف فئاتهم ورغباتهم؛

خامساً: مقومات سياسية: أي استقرار الوضع السياسي والحالة الأمنية داخل الدولة، كذلك متمثلة في مختلف التشريعات والتنظيمات والتهيئات السياحية.

¹ عوينات عبد القادر، مرجع سابق، ص12.

المبحث الثاني: الموارد البشرية في السياحة

الموارد البشرية في القطاع السياحي يتمثل في جميع الأشخاص المشاركين في صناعة السياحة، بما في ذلك العاملين في الفنادق، والمطاعم، و المتاحف والمرافق السياحية، ووكالات السفر، والمرشدين السياحيين، وغيرهم، فتعتبر هذه الموارد البشرية عاملاً مؤثراً بشكل مباشر على تجربة السياح وجودتها، وعليه سوف نتطرق إلى اليد العاملة السياحية والخدمات السياحية، ومن ثم إلى دور المورد البشري في تسويق الخدمة السياحية.

المطلب الأول: اليد العاملة السياحية

أولاً: تعريف اليد العاملة السياحية: اليد العاملة السياحية هي جميع العمال والموظفين الذين يعملون في قطاع السياحة والسفر، وتشمل هذه اليد العاملة مجموعة متنوعة من الوظائف والمهن في الصناعة السياحية، مثل الفنادق، والمطاعم، وخدمات النقل، والسياحة والسفر، والترفيه، والتسويق السياحي، والترجمة، والتصوير الفوتوغرافي السياحي، والأنشطة الترفيهية، وغيرها¹. تتنوع الوظائف والمهن في هذا القطاع من الوظائف التي تتطلب مهارات محددة مثل الطهي والخدمة للعملاء، إلى الوظائف التي تتطلب تعليمًا عاليًا مثل الإدارة الفندقية والسياحية، أو التسويق السياحي، وتعتمد هذه الصناعة بشكل كبير على العمالة المؤقتة والموسمية، حيث تشهد فترات ارتفاع في الطلب على الخدمات السياحية خلال مواسم العطل والاحتفالات.

ثانياً: مكونات اليد العاملة السياحية: تتكون اليد العاملة السياحية مما يلي:²

- **العاملون في المؤسسات السياحية:** مثل الفنادق والمطاعم ووكالات السفر وخطوط الطيران وشركات تأجير السيارات.
 - **العاملون في القطاعات الداعمة للسياحة:** مثل النقل والبناء والزراعة والصناعة التحويلية.
 - **الحرفيون والصناع التقليديون:** الذين ينتجون سلعةً وخدمات تلبي احتياجات السياح.
 - **المرشدون السياحيون:** الذين يقدمون معلومات عن المواقع السياحية والتاريخية والثقافية.
 - **الموظفون الحكوميون:** الذين يعملون في وزارات السياحة والآثار والجمارك والشرطة.
- تطوير قطاع السياحة أصبح الشغل الشاغل لجل دول العالم، فالرغبة في تطويره والاستفادة من مدخلاته سيما الاقتصادية منها تعد من الركائز الأساسية التي تبنى عليها المؤسسة السياحية، وهذا لما لهذه العملية من دور في الارتقاء بنشاط المنظمات السياحية من الحرفية إلى الاتقان، تقليص التكاليف، زيادة اقبال العملاء الإضافي على منتجاتهم السياحية.

¹ عبد الحكيم ماضي، وحكيم بن جروة، نحو تفعيل السياحة الافتراضية لتنشيط الجهات السياحية في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد كوفيد 19 مع الإشارة إلى حالة الجزائر. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد (2)، الجزائر، 2020، ص 35.

² فتيحة محمدي، السياحة الافتراضية كبديل استراتيجي للسياحة التقليدية، محر الاتصال والامن الغذائي، مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزائر، 2021، ص 93-124.

ثالثاً: خصائص اليد العاملة السياحية: تتميز اليد العاملة ببعض الخصائص التي تجعلها مميزة ومهمة لنجاح وازدهار القطاع السياحي، ومن بين هذه الخصائص:

- اللغات: يكون لدى اليد العاملة السياحية مهارات تواصل قوية وقدرة على التحدث بلغات متعددة. فهي تعمل في صناعة تستقطب السياح من مختلف أنحاء العالم، لذا يكون معرفتهم بلغات مختلفة ضروريا لفهم وتلبية احتياجات الزوار.
- الضيافة: يتميز العاملون في السياحة بمهارات الضيافة والخدمة الجيدة. يجب أن يكونوا وديين ومتعاونين مع السياح، ويسعون دائماً إلى تقديم تجربة مميزة ومرحة لهم.
- المرونة: تتطلب صناعة السياحة المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، فالأوقات السياحية قد تتأثر بعوامل مثل الظروف الجوية، أو الأحداث السياسية، ويجب على اليد العاملة السياحية أن تكون قادرة على التكيف مع مثل هذه الظروف.
- المعرفة الثقافية: يجب على اليد العاملة السياحية أن تكون على دراية بالعادات والتقاليد والثقافات المختلفة للسياح، وضرورة المعرفة بالعالم السياحية المحلية والتاريخية والأنشطة الترفيهية تسهم في توفير تجربة مثيرة للسياح.
- المهارات الاجتماعية: يتعامل العاملون في صناعة السياحة مع مجموعة متنوعة من الأشخاص من مختلف الثقافات والخلفيات، لذا يجب أن تتمتع اليد العاملة السياحية بمهارات اجتماعية قوية للتفاعل بفعالية مع الزوار.
- المهنية: يجب أن يكون العاملون في السياحة محترفين في أداء واجباتهم، ويمتلكون مهارات تنظيمية وإدارية قوية لضمان توفير خدمات عالية الجودة للسياح.

المطلب الثاني: الخدمات السياحية

تتمثل في تلك الخدمات التي تقدم للسياح والمسافرين أثناء رحلاتهم السياحية، وتشمل هذه الخدمات كل ما يتعلق بتلبية احتياجات السياح أثناء إقامتهم في وجهتهم السياحية، وتتضمن الإقامة والنقل والترفيه والتسوق والتغذية وغيرها من الخدمات الأخرى.

أولاً: مفهوم الخدمة السياحية:

تعرف الخدمة على أنها " ذلك النشاط الذي يكون مصحوباً بعدد من العناصر غير الملموسة والتي تشمل على بعض التفاعل مع الزبائن، مع خاصية الحيازة، وأنها الأعمال والفعاليات والعمليات والأداء، وكذلك كل ما يحس الزبائن أنهم اشتروه من أفعال

وردود أفعال، ويرافق ذلك تغير واضح في العوامل وعلى إنتاج الخدمة ذاتها ولا يترتب على ذلك تقديم منتج مادي ملموس¹.

أما الخدمة السياحية فهي تعبر عن: "مختلف الأنشطة والنفقات لهؤلاء الأفراد المتنقلين التي ينطوي عليها هذا التغير في الموقع، من خدمات الإيواء والنقل والإقامة والمطاعم والأنشطة في الوجهة التي تمت زيارتها، وكذلك مجموعة واسعة من الخدمات المطلوبة لجعل الرحلة ممكنة، وهي تشكل معا صناعة السياحة، وتمثل الأثر الاقتصادي لهذا القطاع"².

ويطلق على الخدمة السياحية "كل العناصر التي تقدم للسياح من مناظر طبيعية ومساح وفنون شعبية، ونصب تذكارية، وآثار تاريخية، وآثار دينية والرياضية والتسلية... إلخ، وذلك خلال رحلته خارج مكان إقامته، وتعتبر هذه كمواد خام يراد لها أن تطور بطرق مختلفة من أجل تلبية احتياجات الأسواق المختلفة"³.

وتعرف الخدمة السياحية على أنها "مجموعة من الأعمال والنشاطات توفر للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك المنتجات السياحية خلال وقت سفرهم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي"⁴.

ويمكن القول كذلك أن الخدمة السياحية هي "مزيج من العناصر المادية والمعنوية التي تهتم بتقديم المكونات الأساسية للعرض السياحي، بغرض إشباع حاجات ورغبات المستهلك في الميدان السياحي بمساهمة مجموعة من العناصر أو الجهات مثل النقل والإطعام، الإيواء والأنشطة الثقافية، الأمنية.

وعبر خبراء السياحة على أن الخدمة السياحية عبارة عن خليط من عناصر مادية وغير مادية متجانسة تؤخذ مستقلة عن بعضها البعض لتشكيل العرض السياحي المحلي أو الدولي، وعليه فالخدمة السياحية هي تلك الخدمة التي تحقق رغبات السياح أثناء إقامتهم وجولتهم السياحية، وهناك ثلاث مراحل تمر بها الخدمة السياحية وهي⁵:

- عمليات توفير وإنتاج وتقديم الخدمة والسلع بهدف إيجاد وتوفير ظروف ملائمة ومريحة للسائح بحيث يعمل اختياره بحرية حسب متطلباته وقدراته المالية.
- عمليات إيجاد وإتمام البنية التحتية للسياحة وتحسين نوعيتها وجودتها بهدف تأمين الجو والوسط والوسائل الملائمة للسائح من أجل تسهيل استهلاك المنتج السياحية.

¹ العجارمة تيسير التسويق المصري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 143

² Leonard J. Lickorish and Carson L. Jenkins، An Introduction to Tourism، Butterworth-Heinemann publishe، oxford 1997

³ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 220

⁴ مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2006، ص 05.

⁵ بومدين يوسف، جحنين كريمة، الاستراتيجية التسويقية ودورها في ترقية الخدمات السياحية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة ريان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد

26 مارس 2016، ص 144

• عمليات تصريف وتقديم الخدمة والسلع التي بواسطتها يسهل على السائح بل ويجفزه على الشراء والاستهلاك المباشر للمنتجات السياحية.

من خلال ما تقدم، يمكن تعريفها بأنها عملية تقديم الخدمة السياحية تتم خلال الرحلة السياحية خارج أماكن إقامة السائح، وتشارك في تقديمها منشآت سياحية (وكالات السفر، الفنادق، المنتجعات السياحية، ومنشآت غير سياحية (المستشفيات، مؤسسات الاتصالات...، والتي تشكل مع بعضها مجمل الخدمة التي يحتاج السائح إلى استهلاكها خلال رحلته السياحية.

ثانيا: خصائص الخدمة السياحية: أظهرت العديد من الدراسات مميزات وخصائص عديدة للخدمات السياحية منها:

1-الخدمة السياحية غير ملموسة: تعد اللاملموسية الخاصية الأساسية أو السمة الرئيسية التي تميز وتفرق الخدمة تفريقا واضحا عن السلع، فصفة اللاملموسية كونها الخاصية أو الميزة المتمثلة في عدم القدرة أو القابلية بشكل فعلي على التخمين والتقييم من خلال استخدام الحواس الخمس: التذوق للمس، الشم، السمع، النظر، إلا أن العديد من الخدمات السياحية درجة لمسها وتحسسها لا تسمح بالتقييم المادي حيث مثل هذه المنتجات تميل إلى أن يتم اختيارها على أساس السمعة والمشورة والتجربة أكثر منه على أساس الاختيار المادي فقط كما هو حاصل في خدمات الفنادق، لذلك فإن جهد مسوقي الخدمة ينصب بإشعار المستفيدين بحقيقة الخدمة وأهميتها، وعلى ذلك فإن الكثير من المؤسسات والمنظمات السياحية تتبنى إستراتيجية تسويقية لجعل الغير ملموس ملموسا، ويتم ذلك من خلال تقديم أدلة إضافية مثل الأجهزة والمعدات والتسهيلات التي يحتوي عليها الفندق أو الشاطئ.... ومن خلال الإعلان كل تلك الجهود تساعد على تحويل الغير ملموس إلى ملموسا.¹

2-المرونة العالية لكل من السعر والدخل: حيث تتأثر هذه الخدمة بشكل كبير بكل من عامل تكلفة السفر وعامل مستوى الدخل للأفراد. أي أن تزايد تكاليف الرحلات السياحية إلى دولة ما ينتج عنه ضعف جاذبية الدولة المستقبلية للسياح، وكذلك الأمر إذا ما انخفض مستوى الدخل أو تزايدت تكاليف المعيشة في دولة الطلب السياحي.

3-الطلب المتذبذب: تتميز الخدمة بالطلب المتذبذب وصعوبة كبيرة في التنبؤ لأنها تتصف بالتغير والتنوع، بالإضافة إلى أن الخدمة السياحية خصائص كبيرة تميزها عن بقية الخدمات الأخرى جزء منها ينبع من السياحة نفسها والجزء الآخر يعتمد على نوعية الحاجات المتميزة التي تلبي من خلال تقديم مختلف الخدمة.²

4-عدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك: يكون إنتاج الخدمة السياحية واستهلاكها غير قابلين للفصل فلا يمكن إنتاج خدمات سياحية في أحد المواقع واستهلاكها في موقع آخر، فتباع الخدمة السياحية أولا وتنتج بعد ذلك وتستهلك في نفس

¹ بومدين يوسف، جحنين كريمة، مرجع سابق، ص144.

² عميش سميرة، دور إستراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2014، ص57-58

وقت ومكان إنتاجها، فمثلا يشتري المسافر تذكرة الخطوط الجوية أولا وبعد ذلك يستهلك خدمة الطيران عند إنتاجها، وبالتالي يجب تواجد العميل وموفر الخدمة في نفس وقت ومكان إنتاج الخدمة، وتشمل عدم إمكانية فصل إنتاج الخدمة السياحية عن استهلاكها لأن الإنتاج الغزير للخدمات السياحية في غاية الصعوبة لأنه يتطلب أعداد كبيرة من السائحين والمنتجين في وقت واحد ومكان واحد.¹

5- صعوبة قياس جودة الخدمة السياحية: فالعميل قد يعتبر خدمة سياحية أفضل من أخرى لمعايير لا يأبه لها عميل آخر وحتى العميل نفسه قد يصعب عليه الحكم على جودة خدمة معينة إلا بعد تجربة ومن ثم المقارنة مع خدمة أخرى مماثلة.²

6- التنوع الكثير في أشكال الخدمة السياحية: لأن الزبائن غير متجانسين من حيث الجنسية، العمر الطبقة الاجتماعية، القدرة المالية، الاهتمامات والخبرة من ممارسة السياحة.

ثالثا: أنواع الخدمة السياحية: تنقسم الخدمة السياحية إلى ما يلي:

1- الخدمة السياحية الأساسية: تشمل الخدمة الضرورية التي يحتاجها السائح وتمثل في:

- **خدمات الإيواء والإقامة:** إن نزول السائح في البلد المضيف يستوجب عليه إيجاد مكان ليستريح من تعب السفر وقضاء أيام أخرى للراحة والعمل، وبالتالي تعتبر من الخدمة الهامة في النشاط السياحي، حيث ينفق السائح عليها نسبة كبيرة من تكلفة سفره، وتعمل المنظمات السياحية على تنويع هذه الخدمة وعرضها على السائحين لغرض تحقيق رضاهم.³
- **خدمات النقل:** إن التنقل من أحد العناصر الأساسية للسياحة، حيث انه لا يمكن لصناعة السياحة أن تعرف مثل هذه التطورات دون وسائل النقل المتطورة في العالم، حيث تشمل هذه الخدمة جميع وسائل النقل (بري بحري، جوي) التي تساهم في نقل السائح إلى وجهته المرغوبة ومنها إلى بلاده، وكذلك تلك الخدمة والوسائل
- في داخل المنظمة السياحية، هذه الأنشطة تلعب دورا مهما في العرض السياحي لأنها تمثل المتغير الرئيسي في الديناميكية السياحية، فهي الأنشطة التي تعرف أقوى موجات الابتكارات التكنولوجية (الراحة السرعة الأمن، قدرة الاستقبال).⁴

¹ سرور علي إبراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة وقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص 55-56.

² طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق السياحي التسويق الفندقي، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 158

³ سامي زعباط، إياس حناش، أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية على سلوك الزبون دراسة حالة فندق الجزيرة بولاية جيجل مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الصناعة السياحية في الجزائر بين الواقع والمأمول نحو الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، يومي 09-110 نوفمبر 2016، ص 263

⁴ قمرأوي نوال، أثر الترويج السياحي في ترقية الخدمات السياحية: دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة البيئة والسياحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 50.

● **خدمات الإطعام:** يعتبر الإطعام أحد أهم الخدمات التي تختص بها المنظمات المستقبلية للسياح، وخاصة الفنادق والمطاعم الراقية التي تولي اهتماما في هذا المجال، عن طريق إنشاء وتكوين فن الطبخ الفندقية بغرض تحسين جودة الخدمة الفندقية التي تليق بعادات وثقافات البلدان من خلال الأكلات الخاصة بكل منطقة.

● **خدمات وكالات السفر والسياحة:** يوجد هذا النوع من وكالات السفر والسياحة في الأسواق التي تعتبر مدر للسائحين ويطلق عليها الوسطاء التي تتولى البيع لما تنتجه منظمو الرحلات، وتعتمد هذه الوكالات في عملها على انتشارها ووجودها في التجمعات السكانية وقربها من العميل، ويشمل نشاط شركات السياحة على الأعمال التالية: حجز وبيع التذاكر للسفر، خدمات الترفيه السياحية خدمات النقل السياحي، خدمات حجز غرف الفنادق إعداد وتنفيذ البرامج السياحية واستقبال الأفواج السياحية بالتنسيق مع الوكالات في أسواق السياحة العالمية¹.

2- خدمات سياحية تكميلية: تشمل خدمات رياضية تمكن السياح من ممارسة أو المشاركة الفعالة في الأنشطة الرياضية المختلفة وخدمات ثقافية مسارح ودور السينما وأماكن العبادة الدينية، وخدمات الاستقبال والتنظيم كمكاتب السياحة والسفر، وخدمات اجتماعية عامة تشتمل على بنية تحتية علمية مثل المرافق الصحية ومرافق الأمن.

- في نفس الصدد لا بد من الإشارة أنه لإنجاح السياحة وتحقيق أهدافها، لا يكفي أن توفر هذه الخدمة السياحية الضرورية والمنشآت القاعدية السياحية فحسب، بل ينبغي أن تكون مصحوبة باستراتيجية محكمة ومدروسة للتسويق السياحي، فعدد لا بأس به من المختصين في المجال السياحي يقرون بأن التسويق للخدمة السياحية لا تقل أهمية وقيمة عن الخدمة السياحية في حد ذاتها، وهذا لأن القدرة على تسويق الخدمة السياحية لا تقل أهمية وقيمة عن الخدمة السياحية في حد ذاتها، وهذا لأن القدرة على تسويق الخدمة السياحية بطريقة فعالة وفقا لخطة تسويقية مدروسة من شأنه أن يساهم في زواج وإقبال الزبائن على خدمات الشركات السياحية والدول على حد سواء، وحتى إن كان ما تعرضه هذه الأخيرة من خدمات سياحية لا يرقى إلى درجة عالية من الجودة والتنافسية، والعكس صحيح فضعف أو إهمال دور التسويق السياحي قد يؤدي إلى كساد الخدمة السياحية لكثير من البلدان والشركات السياحية، وتضييعها الأسواق هامة رغم الخدمة الراقية والمغرية التي تقترحها².

رابعا: عوامل إنجاح الخدمة السياحية: يتوقف نجاح الخدمة السياحية وتفوقها على العوامل التالية:

¹ مساوي مباركة، الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك، دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم. مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص90

² فؤاد رشيد سماره، تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار المستقبل، عمان، 2001، ص43.

- **طبيعة الخدمة السياحية:** كلما اتصفت الخدمة السياحية بالسهولة واليسر في تقديمها بعيدا عن التعقيد والصعوبة كلما كانت أكثر فائدة وجذب للسائحين لأن السائح يبحث دائما عن الراحة والهدوء والاستقرار وهذا لا يتحقق في ظل الخدمة السياحية التي تتصف بكثرة الإجراءات والتعقيدات.
- **أسلوب تقديم الخدمة السياحية:** يهتم السائحون عادة بأسلوب الذي يتم به تقديم الخدمة السياحية بجانب اهتمامهم بمستوى جودتها ومقدار ما تحققه لهم الخدمية من منافع توفر لهم إشباع حاجاتهم المختلفة فالخدمة السياحية يجب أن تقدم للسائح بصورة تليق بمكانة الدولة السياحية وتتفق مع القواعد والبروتوكولات التي تنظم العمل السياحي بمختلف مجالاته.¹
- **مدى تميز الخدمة السياحية:** تعد من عوامل الجذب التي تعتمد عليها بعض الدول السياحية، ويقصد بها مجموعة المزايا التي تمتاز بها هذه الخدمة، وفي نفس الوقت تعد غير موجودة في خدمات الدول الأخرى المنافسة.
- **وضوح الخدمة السياحية:** يعتبر وضوح الخدمة السياحية من العوامل المهمة المؤثرة في نجاح الخدمة السياحية لذلك فإن الخدمة السياحية التي تقدمها الدولة للسائحين يجب أن تكون واضحة ومعروفة من حيث أماكن وجودها وأسعارها.
- **ارتفاع مستوى الخدمة السياحية:** هناك علاقة بين الطلب السياحي ومستوى الخدمة السياحية، فكلما ارتفع مستوى الخدمة السياحية زاد الطلب عليها، أما إذا انخفض مستوى الخدمة السياحية فسيؤثر ذلك على حجم الطلب السياحي.²
- **مناسبة أسعار الخدمة السياحية:** تعد الخدمة السياحية الجيدة بالسعر المناسب هي جوهر العمل السياحي حيث أن السائح يبحث دائما عن الأفضل وبأنسب الأسعار، ولذلك فإن الخدمة السياحية التي تتصف المطلب بالتطور والرقمي مع التسعير المناسب لها تلعب دورا مهما في زيادة الحركة السياحية.³

المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تسويق الخدمة

أولا: المزيح التسويقي للخدمات السياحية: لقد عرف المزيح التسويقي على أنه "خليط أو مزيج من الأنشطة والأجزاء والعناصر مع بعضها بغية الحصول على توليفة، يتم من خلالها دراسة منتج المقدم لسوق، دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافس ترويج له، ومن توزيعه وإيصاله إلى المكان في الزمان المناسب من أجل إشباع حاجة أو تلبية رغبة، أو تقديم منفعة المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق مبرر وجود المؤسسة.

¹ كافي مصطفى يوسف، اقتصاديات السياحة، دار الرضا للنشر، دمشق، 2008، ص33.

² كافي مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص33.

³ ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص49.

كما عرف المزيج التسويقي السياحي بأنه "مجموعة متغيرات القابلة للسيطرة عليها من جانب المؤسسة السياحية الموجودة في المنطقة والتي تستخدمها لبلوغ أهدافها السياحية في الأسواق المستهدفة والمحددة مسبقاً.

يتكون المزيج التسويقي السياحي من عدة عناصر، والجدير بالذكر أنه لا توجد توليفة أو تشكيلة معيارية ثابتة يمكن الاعتماد عليها واختيارها من قبل جميع المنشآت أو الدول السياحية، حيث تختلف عناصر المزيج التسويقي السياحي وأهمية كل عنصر من عناصره من دولة إلى أخرى حسب المقومات والامكانيات السياحية التي تملكها تلك الدولة، وفيما يلي عناصر المزيج التسويقي السياحي الذي يمكن أن تعتمد عليه الدولة السياحية التي تريد جذب السائحين إليها.

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي الخدمي السياحي: تتمثل عناصر المزيج التسويقي في مجموعة من العناصر نذكر منها:

1- المنتج السياحي: يتوجب على المؤسسة السياحية اختيار استراتيجية وسياسة مناسبة بخصوص ماهية وطبيعة الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين ومدى تنوع هذه الخدمات وما يمكن القيام به لإضافة خصائص لمنتجها، يمثل المنتج العنصر الأول للمزيج السياحي وهو خليط من الظروف الطبيعية (الجغرافية، المناخية الحضرية، والاجتماعية فضلاً على المقومات الصناعية كالأثار التاريخية القديمة و المعالم الحضارية الحديثة والمرافق الأساسية والتسهيلات السياحية، فالمنتج هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تتوافر لدى الدولة فتكون بهذا جذب سياحي يعتمد عليه في اثاره الطلب السياحي الخارجي، ويتوقف تصميم المنتج السياحي على مدى توفر هذه الدولة على عناصر الجذب وجودتها وقدرة الدول على استغلالها فتتعدد هذه العناصر يكسب الدولة ميزة تنافسية وأسبقية سياحية.¹

- يعتبر المنتج السياحي العامل الأساسي في الاستراتيجية التسويقية السياحية، ذلك انه لم يكن هناك منتج سياحي (الموقع وما يمثله من خدمات مرتبطة به (لما كان هناك حاجة الى الاستراتيجية التسويقية السياحية وتخصيص الأموال والأفراد اللازمين لذلك. يعتبر تطوير المنتج السياحي من أحد اهم القرارات التي يجب على المؤسسات السياحية اخذها بعين الاعتبار، فالاستراتيجية التسويقية الناجحة تقوم دائماً بوضع تصورات العملية تطوير المنتجات السياحية والبرامج السياحية عند مختلف مراحل حياة المنتج السياحي، ويعتبر قرار تطوير المنتج السياحي من القرارات المهمة التي تقع على عاتق رجال التسويق بالمؤسسات السياحية ومن ثم وجب عليهم القيام بالدراسات اللازمة لتجنب المؤسسة أي مخاطر محتملة، ويمكن تطوير المنتجات السياحية من خلال النقاط التالية:²

- تحسين المنتج السياحي الحالي؛

- ظهور منافع جديدة للمنتج السياحي؛

¹ ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص 49.

² الخيكاني رائد حسن علي، استراتيجيات التسويق الفندقي ودورها في الطلب السياحي، دار الأيام، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 17.

– ابتكار منتجات سياحية جديدة؛

– خلق التميز على مستوى المنتج السياحي.

2- التسعير السياحي: يمثل السعر العنصر المتغير في المزيج التسويقي السياحي، وعليه فيجب ان تكون حاضرة لدى اذهان المسيرين على مستوى المؤسسات السياحية امكانية تعديل اسعار المنتجات السياحية انخفاضا وارتفاعا وسعر أي منتج سياحي هو المقابل المادي المعقول والمقبول من قبل المستخدم او المستهلك للمكان او الموقع، ويعرف ايضا على أنه: القيمة المعطاة لسلعة او خدمة معينة والتي يتم التعبير في شكل نقدي، فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء سلعة أو خدمة معينة يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من جانب الشركة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك، وبالتالي فالسعر المدفوع لا يمثل المكونات المادية فقط ولكن يشمل ايضا العديد من النواحي النفسية، شهرة المنتج، مجموعة الخدمات المرتبطة والمقدمة مع السلعة أو الخدمة.

تعتبر السياسة السعرية إحدى الاليات المؤثرة على قوى العرض، وعلى كافة الجهود الأخرى داخل المشروع وخارجه، فالسعر عنصر حاكم رئيسي في قدرة المؤسسة على بيع انتاجها، حتى وان كان تحديده يخضع لبعض العوامل الخارجية (ضرائب، جمارك اجور)، كما انه العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يعود بفائدة على المؤسسة في حين كل العناصر الاخرى مكلفة للمؤسسة.

المؤسسات السياحية وهي تقوم بنشاطها نجدها في صراع بين تلبية حاجات المستهلك وتحقيق اهدافها سيما الربح، وهو ما يحتم عليها سياسة سعرية تقع على مسافة واحدة بين رضى المستهلك وتحقيق الربح فلا تضع أسعار تعيق تسويق منتجاتها ولا اسعار اقل من سعر التكلفة، بالتالي لا يمكن للمؤسسة السياحية ان تحدد اسعار منتجاتها بعيدا عن بعض العوامل الخارجية التي تتحكم في الاسعار وهي:¹

– التكاليف الفعلية للمنتج السياحي؛

– التشريعات والأنظمة الحكومية؛

– القدرات الاقتصادية والشرائية للسياح؛

– اسعار المنتجات السياحية المجاورة او المنافسة؛

– تأثير الظروف الاقتصادية، الازمات المالية العالمية، الكساد، التضخم.

3- التوزيع السياحي: يعرف التوزيع على أنه كافة الانشطة التي يتم ممارستها من قبل كافة الاطراف ذات الصلة من أجل أن يتاح للسائح ما يريد من منافع مكانية وزمانية وغيرها بالوقت والوضع المناسب له، وهناك قناتين لتوزيع المنتج السياحي:

¹ صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص42.

- **طريقة التوزيع المباشر:** وتتم دون الاعتماد على منشآت التوزيع المتاحة في الاسواق، أي الوسيط ومن خلال الاتصال المباشر مع المستهلكين النهائيين أي السائحين وتقلل هذه الطريقة من تكاليف التوزيع ومنه التقليل أو تخفيض الاسعار من خلال اكتساب ميزة سعرية.
- **طريقة التوزيع الغير المباشر:** تعتمد هذه الطريقة من التوزيع على تقاسم الاعباء من طرف مجموعة من المتعاملين والوسطاء ومن أهم الوسائل او الوسطاء المعتمدين. المتعاملين السياحيين: وهم وسطاء لتقريب الانتاج السياحي من المستهلكين، كما يقومون بتوزيع وتهيئة كل وسائل السفر وطلبات السياح من سفريات ورحلات وتوصيل كل المتطلبات بشكل سريع.
- **وكالات السفر والسياحة:** وهي وسيلة فعالة لجلب السياح والمستهلكين لمختلف الخدمات السياحية والبرامج السياحية كرحلات السفر الاستكشافي وغيرها.¹

4-الترويج السياحي: يقصد بالترويج السياحي كل الجهود المباشرة التي تهدف الى تحقيق الاهداف المحددة لها في الاستراتيجية التسويقية السياحية العامة لمنطقة ما ويكون ذلك من خلال مختلف تقنيات الترويج المتمثلة في:

- الاعلان المحلي والخارجي؛
- النشرات والمطبوعات السياحية؛
- المواد الدعائية السياحية؛
- البيع الشخصي السياحي؛
- العلاقات العامة ودعم السياحة.²

ثالثا: المورد البشري ودوره في تسويق الخدمة السياحية: تسعى الموارد البشرية إلى تسويق الخدمة السياحية من خلال:³

- **توظيف الكفاءات:** تتيح الموارد البشرية للشركات السياحية توظيف واختيار الكوادر البشرية المناسبة التي تمتلك المهارات والخبرات المناسبة لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف الشركة في مجال تسويق الخدمات السياحية.
- **تطوير الموظفين:** يعتبر تطوير الموارد البشرية للموظفين القائمين على تسويق الخدمات السياحية هاما لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم. يشمل ذلك تقديم التدريبات وورش العمل المتخصصة في مجال التسويق السياحي وتعزيز المهارات الشخصية والاجتماعية.

¹ علي الفلاح الزغي، التسويق السياحي والفندقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص28.

² علي الفلاح الزغي، مرجع سابق، ص28.

³ بجاوي سهام، التخطيط السياحي كأداة لتحقيق التنمية السياحية: دراسة استشارية بتجربة تونس، إسقاط على الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص51.

- **بناء الفريق:** يقوم قسم الموارد البشرية بتعزيز روح الفريق والتعاون بين مختلف أفراد الفريق المسؤولين عن تسويق الخدمات السياحية، مما يساعد في تحقيق التنسيق والتواصل الفعال داخل المؤسسات السياحية.
- **إدارة الأداء:** يتولى قسم الموارد البشرية متابعة أداء الموظفين وتقييمهم بانتظام، وتقديم الملاحظات البناءة والتوجيهات اللازمة لتحسين أدائهم في مجال تسويق الخدمات السياحية.
- **تحفيز الموظفين:** يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق برامج تحفيزية ومكافآت للموظفين الذين يحققون أداءً متميزًا في تسويق الخدمات السياحية، مما يشجع على تحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم.

المبحث الثالث: تنمية وتأهيل الخدمات السياحية

يعتبر تأهيل الموارد البشرية من أهم عناصر ترقية النشاط السياحي، حيث أنه يتوجب التركيز على الناحية الكمية والنوعية في عملية التأهيل وذلك من أجل مواكبة المقتضيات الجديدة لاقتصاد السوق.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تأهيل الخدمات السياحية

أولاً: تعريف تأهيل الخدمة السياحية: هو سلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة ومعتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة وخبرة جيدة، كما يعتبر التأهيل بأنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد تطويراً في المهارة والمعرفة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج ايجابية للإدارة والعاملين بهذا القطاع.¹

يعتبر التأهيل السياحي من أكثر الاستراتيجيات الواقعية لتطوير الموارد البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح ابتداء من حلقات الوظائف الدنيا وانتهاء بالوظائف القيادية بهذا القطاع، ويتكون التأهيل من قواعد تعليمية نظرية وتطبيقية يزود بها العاملين بحيث تصمم لخلق حالة القوة المهنية واختراق مواقع العمل والانتقال إلى مواقع أخرى بعد صقل المهارات واكتساب الخبرات والتزود بالمعلومات المتعلقة بنظام العمل السياحي.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التأهيل السياحي هو العنصر المهم في إثارة البديهة للأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى أرقى أنواع التواصل الإنساني وعدم غض النظر عن الهفوات التي يقع فيها زملائهم المبتدئين غير المؤهلين وإرشادهم للخدمة الصحيحة ليكتسبوا هم أيضاً مهارات تجنبهم الوقوع في هذه الهفوات.

ثانياً: أهمية تأهيل الخدمة السياحية: تتمثل فيما يلي:²

تكمن أهمية التأهيل السياحي في تطوير قدرات المتدربين وتوسيع مداركهم بما يجعل منهم قادرين على التفكير السريع يكسبهم الإدراك مما يمكنهم من الكشف عن الظروف والآثار المترتبة في التصرف عند تقديم الخدمة السياحية.

وتقاس أهمية التأهيل السياحي بنوعية برامج وليس بعدد المشتركين في برامج التأهيل والأهمية الكبيرة التي تتحصل عليها مؤسسات السياحة من خلال التأهيل وهي إرضاء جميع زبائنها وإشباع جميع رغباتهم وعند إرضاء الزبائن تصبح لديهم فكرة بأن هؤلاء الموظفين على مستوى عالي من القدرة والكفاءة المهنية والعكس صحيح وبهذا يكون للسياح دور في الإشهار بالمؤسسات ذات موظفين مؤهلين تأهيلاً جيداً.

¹ يودي عبد القادر، أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر" السياحة بالجنوب الغربي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص46.

² بوزاهر نسرین ترقية العرض السياحي الوطني في ظل المشاريع التنموية المستدامة للسياحة بمنطقة الزيبان، أطروحة دكتوراه العلوم، فرع نقود وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص36.

ثالثاً: الاحتياجات التدريبية في قطاع السياحة

وهي الاحتياجات اللازمة لمجموعة الأفراد المطلوب تأهيلهم لمواجهة أي من المواقف التي تؤكد الاحتمالات احتمال حدوثها لسبب من الأسباب التالية:

- تطوير أو تحديث المعلومات والمعارف لدى بعض العاملين في نظام تقديم الخدمات للسياح.
- تعديل أو تطوير القدرات الحركية والسلوكية للعاملين في بعض الأقسام المهنية
- تطوير المهارات الإنتاجية عند توسيع بعض المرافق السياحية أو إضافة خدمات أو انتقال الخدمة من موقع إلى موقع كالمهرجانات مثلاً أو المعارض، ولتدقيق أكثر في تحديد الاحتياجات التدريبية لابد من احترام ثلاث أبعاد وهي:¹

1- البعد التنظيمي: وهو القيام بمسح شامل لجميع تنظيمات الأقسام السياحية والفندقية للتأكد من حاجة الموارد البشرية فيها إلى التدريب جراء ضعف الخدمات أو الحاجة إلى تطويرها إضافة إلى التركيز على طبيعة القدرات والمهارات وموائمة ذلك مع طبيعة الأعمال والخدمات التي يقدمها هؤلاء ويجري ذلك على جميع الأقسام وعلى كافة المستويات التنظيمية فيها وتكون هذه العملية مستمرة في حياة المؤسسات السياحية والفندقية أو كلما حدثت تطورات في نمو هذه الصناعة.

2- البعد التحليلي: ويتم فيه تحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التدريب بها أو في بعض جوانبها وفي حالة التحليل لهذه الوظيفة أو تلك يسير البرنامج التدريبي على وفق المتطلبات الموصوفة في الوظيفة بحسب معيار القوة والضعف فيها عند التنفيذ وبذلك توضع معايير الأداء والواجبات الوظيفية ومهارات تقديم الخدمة.

3- البعد البشري: وهنا نحدد الأفراد المطلوب تدريبهم بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لتحسين أدائهم في الوظائف

الحالية أو المستقبلية ويجري ذلك من خلال طريقة أداء كل فرد، وتم تحديد الحاجة لتطوير تلك القدرات والمهارات المطلوب اكسابه له عند ممارسة الوظيفة الحالية أو المرتقبة ولا بد من دراسة الأسباب الكامنة وراء ضعف الكفاءة والتي غالباً ما تكون بسبب عدم ملائمة مستلزمات أو أدوات تقديم الخدمة المطلوبة في الفنادق أو إجبار الإدارة لبعض المشرفين على استخدام صيغ غير مقبولة عند تقديم الخدمات في المرافق السياحية لأغراض متعددة

المطلب الثاني: أهداف تنمية الخدمات السياحية وعوامل نجاحها

أولاً: أهداف تنمية الخدمات السياحية: تسعى منظمات الأعمال السياحية من خلال تنمية الخدمة السياحية إلى تحقيق ما يلي:²

— التعريف بالخدمة السياحية المقدمة من خلال الترويج والإشهار السياحي.

¹ عليوة السيد، تحديد الاتجاهات التدريبية، مطبعة مصر الجديدة، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص11.

² عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص22.

- العمل على إقناع السياح بالإقبال على تشكيلة الخدمة والتي تقدمها المنظمة السياحية. التحسين من صورة منظمة الأعمال السياحية لدى جمهورها والأطراف ذات المصلحة. مراجعة منظمة الأعمال السياحية لأخطائها السابقة لأجل الاستفادة منها، خصوصا في مجال تشكيلة الخدمة المقدمة وكيفية تقديم الخدمة وتسويقها.
- تنمية مستوى جودة الخدمة الحالية وتطوير واقتراح خدمات جديدة للحفاظ على الزبائن الحاليين ومحاوله جذب زبائن جدد.
- وضع قيمة خاصة للعلامة التجارية لمنظمة الأعمال السياحية لأجل ضمان ولاء الزبائن.¹

ثانيا: عوامل نجاح الخدمة السياحية

يتوقف نجاح الخدمة السياحية وتفوقها على العوامل التالية:²

- **طبيعة الخدمة السياحية** كلما اتصفت الخدمة السياحية بالسهولة واليسر في تقديمها بعيدا عن التعقيد والصعوبة كلما كانت أكثر فائدة وجذب للسائحين لأن السائح يبحث دائما عن الراحة والهدوء والاستقرار، وهذا لا يتحقق في ظل الخدمة السياحية التي تتصف بكثرة الإجراءات والتعقيدات؛
- **أسلوب تقديم الخدمة السياحية** يهتم السائحون عادة بأسلوب الذي يتم به تقديم الخدمة السياحية بجانب اهتمامهم بمستوى جودتها ومقدار ما تحققه لهم الخدمية من منافع توفر لهم إشباع حاجاتهم المختلفة فالخدمة السياحية يجب أن تقدم للسائح بصورة تليق بمكانة الدولة السياحية وتتفق مع القواعد والبروتوكولات التي تنظم العمل السياحي بمختلف مجالاته؛
- **مدى تميز الخدمة السياحية:** تعد من عوامل الجذب التي تعتمد عليها بعض الدول السياحية، ويقصد بها مجموعة المزايا التي تمتاز بها هذه الخدمة، وفي نفس الوقت تعد غير موجودة في خدمات الدول الأخرى المنافسة؛
- **وضوح الخدمة السياحية:** يعتبر وضوح الخدمة السياحية من العوامل المهمة المؤثرة في نجاح الخدمة السياحية لذلك فإن الخدمة السياحية التي تقدمها الدولة للسائحين يجب أن تكون واضحة ومعروفة من حيث أماكن وجودها وأسعارها؛
- **ارتفاع مستوى الخدمة السياحية:** هناك علاقة بين الطلب السياحي ومستوى الخدمة السياحية، فكلما ارتفع مستوى الخدمة السياحية زاد الطلب عليها، أما إذا انخفض مستوى الخدمة السياحية فسيؤثر ذلك على الطلب السياحي؛
- **مناسبة أسعار الخدمة السياحية:** تعد الخدمة السياحية الجيدة بالسعر المناسب هي جوهر العمل السياحي حيث أن السائح يبحث دائما عن الأفضل وبأنسب الأسعار، ولذلك فإن الخدمة السياحية التي تتصف بالتطور والرقى مع التسعير المناسب لها تلعب دورا مهما في زيادة الحركة السياحية.

1 عصام حسن السعيدى، مرجع سابق، ص11.

2 عيساني عامر، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص39.

المطلب الثالث: مراحل تطوير وتنمية الخدمات السياحية

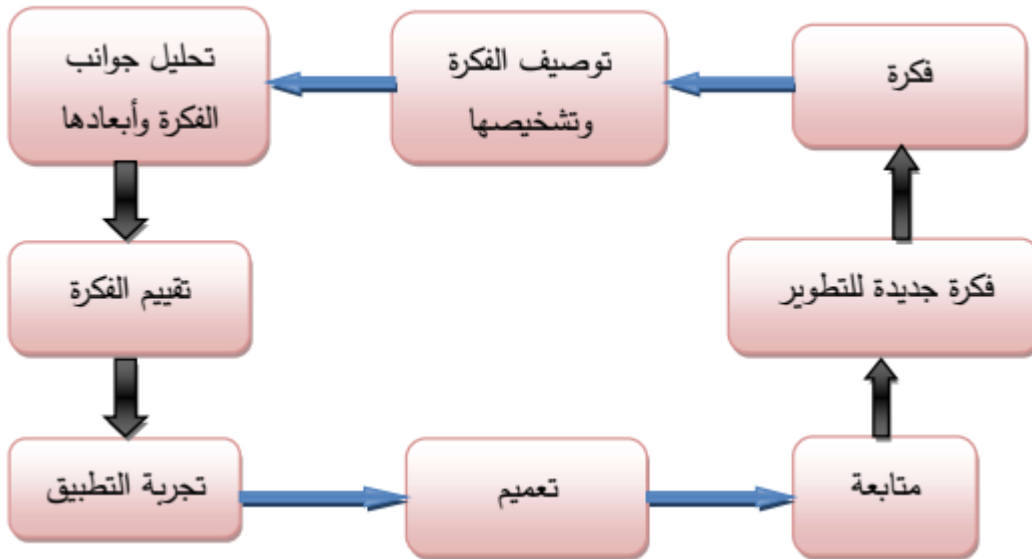
يتم تطوير الخدمة السياحية عن طريق عدة أساليب أهمها ما يلي¹:

1- إدخال تحسينات على مكونات البرنامج السياحي، والخدمة السياحية التي يتضمنها وفق شروط استفادة السائح من هذا البرنامج.

2- إضافة خدمات سياحية جديدة يتم استحداثها في إطار البرنامج السياحي الحالي

3- إيجاد برامج سياحية بمد النشاط السياحي في مناطق جغرافية جديدة والنزول بها إلى شرائح جديدة من السياح لم تكن قدراتهم تسمح بالتعامل معها من قبل وتتم عملية التطوير في مراحل يظهرها الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل تطوير الخدمة السياحية



وفقا لهذا الشكل فإن تطوير الخدمة السياحية يمر بعدة مراحل:

أولا تبدأ بفكرة معينة، ثم القيام بتحليل جوانبها وأبعادها، للوصول إلى الأداء الذي ستحققه هذه الفكرة وتعيين حجم التكاليف التي ستحملها الشركة جراء هذا التطوير ومقارنته بالعائد المنتظر منه وتقييم هذا العائد، فإذا كانت مناسبة يتم تطبيقها على نطاق ضيق على سبيل التجربة ثم التوسع تدريجيا حتى مرحلة التطبيق الشامل، وفي كل من هذه المراحل تخضع الفكرة للرقابة لمعرفة الجوانب المختلفة لها ولمواجهة الصعوبات التي تصادفها، وتحسين أدائها بشكل كامل².

¹ موفق علي، أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص 47.

² موفق علي، مرجع سابق، ص 47.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن السياحة تمثل مجموعة من العلاقات والخدمات المرتبطة بتغيير المكان بشكل مؤقت وتلقائي، دون أهداف تجارية أو مهنية، حيث يقوم السائح بزيارة مؤقتة لمكان بعيد عن محل إقامته الدائم، وتكون هذه الزيارة لأغراض سياحية وليس لأغراض عملية أو تحقيق الربح، كما يتنوع الغرض من السياحة فمنها السياحة الترفيهية، الثقافية، الدينية، العلاجية، والرياضية، وتتميز بتقسيمها إلى داخلية وخارجية، وظهور أنماط جديدة مثل السياحة البديلة والبيئية وغيرها. تتميز السياحة بعدة خصائص تشمل كونها صادرات غير منظورة، وأن المنتج السياحي يتميز بعرض غير مرن وحساسية للعوامل السياسية والاقتصادية، كما أن السياحة أصبحت من أكبر الصناعات وأسرعها نمواً في العالم، مما زاد من أهميتها الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر قطاعاً كثيف العمالة وذو تشابكات قوية مع العديد من القطاعات الأخرى.

كما يظهر في هذا الفصل العلاقة بين الموارد البشرية والسياحة من خلال اليد العاملة السياحية والخدمات السياحية، وأهمية الموارد البشرية في تسويق الخدمات السياحية وتطويرها وتنميتها وتقديم خدمات سياحية ذات جودة عالية، وبالتالي يجب الاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية في هذا القطاع لتحقيق النمو والتطور المستدام في هذا القطاع الهام.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية لكل من تأهيل الموارد البشرية وتنمية الخدمة السياحية على حدا، تأتي من خلال هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من الدراسة التي تم من خلالها توزيع الاستبانة على عينة من العمال بالمتحف بغرض معرفة دور تأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية بالمتحف العمومي الوطني لولاية سطيف وعرض نتائج الدراسة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الاول: المتحف الوطني العمومي بسطيف وخدماته؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: المتحف الوطني العمومي بولاية سطيف وخدماته

من خلال هذا المبحث سوف يتم التعرف على المتحف العمومي الوطني بسطيف والذي يعتبر من أعرق المتاحف في الوطن وهيكله التنظيمي وخدماته السياحية التي يقدمها.

المطلب الأول: التعريف بالمتحف العمومي الوطني بسطيف

هو متحف يقع في وسط مدينة سطيف، ويعرض ماضي المدينة والمدن المجاورة من عصور ما قبل التاريخ، إلى العصر النوميدي والروماني والإسلامي والعثماني والاستعماري عبر البقايا المكتشفة في المواقع الأثرية في المنطقة.

- الإسم الكامل للمؤسسة: المتحف العمومي الوطني بسطيف

- الإسم القديم: المتحف الجهوي للآثار سطيف

- طبيعة المؤسسة: متحف عمومي وطني

- الهيئة الوصية: وزارة الثقافة والفنون

- تاريخ الإنشاء: 30 أبريل 1985

- عدد العمال : 49 عاملا

• التكوين:

1- الأسلاك التقنية: بالنسبة للموظفين الجدد أو الذين تحصلوا على ترقية يكون التكوين بمعهد الآثار بجامعة الجزائر 2، مدة التكوين 6 أشهر.

2- الأسلاك الإدارية: يكون التكوين بجامعة محمد لمين دباغين دباغين سطيف 2، مدة 6 أشهر

• عدد السياح الذين زاروا المتحف سنوات 2019-2024: تبين من خلال الجدول التالي:

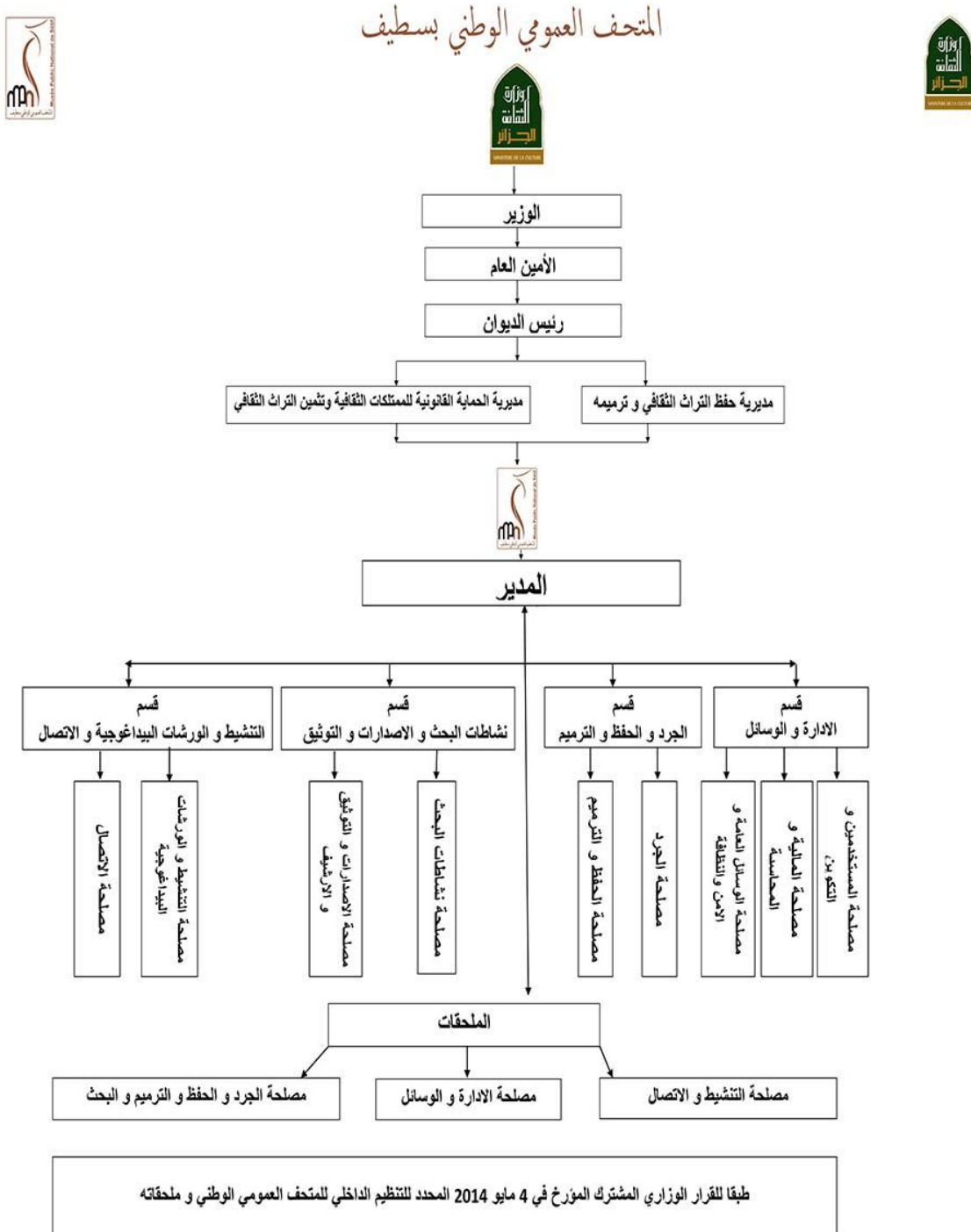
الجدول رقم 01: يوضح عدد السياح الذين زاروا المتحف سنوات 2019-2024

السنوات	عدد السياح المحليين	عدد السياح الأجانب
2019	11288	634
2020	4000	06
2021	15600	72
2022	24000	334
2023	38000	904
2024	14300	120

المصدر: اعتمادا على معلومات مقدمة من المتحف

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمتحف العمومي الوطني بسطيف

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمتحف العمومي الوطني بسطيف

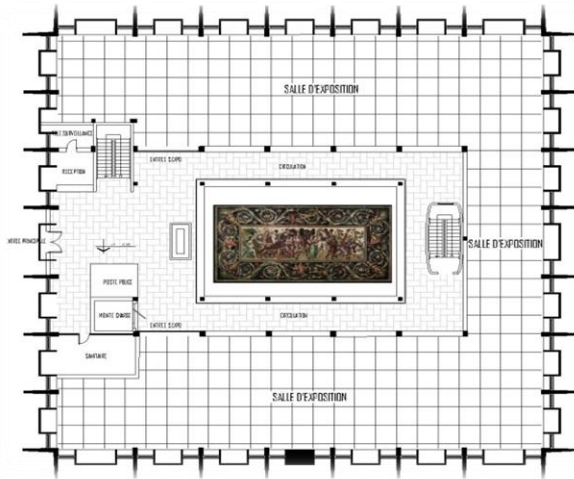


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات من المتحف العمومي الوطني بسطيف

المطلب الثالث: الخدمات السياحية التي يقدمها المتحف

فضاءات العرض:

أ-قاعة ما قبل التاريخ: بلغ مساحتها 10.70×9.40 م، وتحتوي على مجموعة تعود إلى 2.4 مليون سنة 10000 قبل الميلاد، تحتوي على عظام حيوانات ما قبل التاريخ، وصناعة حجرية من الصوان لعدة مواقع في منطقة سطيف (مركب عين الحنش، مزلق، مجاز، النقوش الصخرية لموقع كاف الزمام).



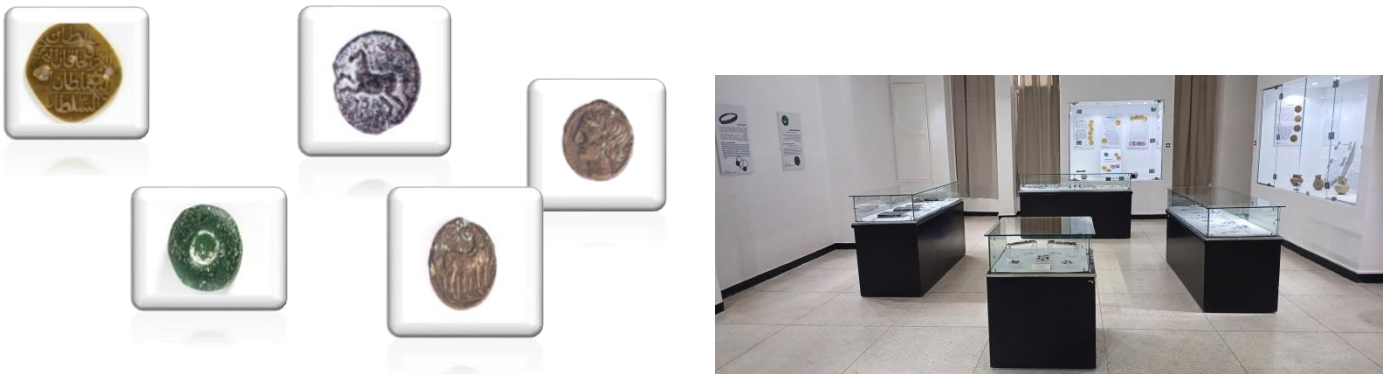
ب-قاعة الفن الروماني: هي أكبر قاعة في المتحف حيث جاءت على شكل حرف "L" تحتوي على مجموعة كبيرة من اللقى والمتحف المتنوعة مثل الفخار، النصب التذكارية، التحف البرونزية.



ج- قاعة الفن الإسلامي: نظم هذه القاعة مجموعة متنوعة من التحف الإسلامية وتتمثل في الفخار الفاطمي الذي اكتشف من خلال حفريات 1977-1984 بالحي الإسلامي في القلعة البيزنطية، كما تضم هذه القاعة مجموعة التحف الحمادية التي تم اكتشافها في قلعة بني حماد سنة 196



د-قاعة المسكوكات: تحتوي هذه القاعة ثلاثة مجموعات مختلفة من النقود النوميديّة، الرومانية، والإسلامية.



هـ- حوض الفسيفساء: يتوسط القاعات السابقة يحتوي على مجموعة الفسيفساء التي تحتوي على مشاهد متنوعة من حيث الشكل ومواضيع الزخرفة



الطابق العلوي: يحتوي على واجهات عرضت فيها أدوات تقليدية تعود إلى القرن 19م.

الحديقة الأثرية: بالإضافة إلى المساحات الخضراء الموجودة، فإن الحديقة تحتفظ بعدد كبير من المجموعات الحجرية من مختلف الحفريات والاكتشافات العفوية (شواهد ندرية وجنازية، توابيت، أعمدة، تيجان ، حجارة مصقولة، وفسيفساء... إلخ).



فضاءات الترميم: يحتوي المتحف على مخبر للترميم مجهز بأجهزة ومواد وأدوات للترميم حديثة



المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أساليب وأدوات الدراسة

المطلب الأول: أساليب وأدوات الدراسة

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع المعلومات باستمارة الاستبيان، تم تفرغها في البرنامج الإحصائي SPSS في نسخته 25، من أجل معالجتها، وتم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية في المعالجة:

- التكرارات والنسب المئوية، لاستخراج خصائص العينة، واستجابات الأفراد حول عبارات المحاور.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والمحاور.
- معامل الارتباط بارسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
- معامل الثبات ألفا كرومباخ.
- اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك.
- الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (تأهيل الموارد البشرية) على المتغير التابع (تنمية الخدمة السياحية).

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات، من تصميم الطالبين، يتكون من:

- أسئلة تضم البيانات الشخصية والمهنية (جنس، سن، مستوى تعليمي، خبرة وظيفية)
- محور واقع تأهيل الموارد البشرية: يضم 12 عبارة.
- محور تنمية الخدمة السياحية: يضم 9 عبارات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في اختيارات الاستجابات، وجاء المتوسط الحسابي المرجح والاتجاه، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح المتوسط المرجح واتجاه الإجابات في الاستبيان

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	1 الى 1.80	منخفض جدا
2	غير موافق	1.81 الى 2.60	منخفض
3	محايد	2.61 الى 3.40	متوسط
4	موافق	3.41 الى 4.20	مرتفع

مرتفع جدا	4.21 الى 5	موافق بشدة	5
-----------	------------	------------	---

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق الاتساق الداخلي: يعبر عن الارتباط بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(03): يوضح معامل الارتباط بيرسون للعبارات مع المحور الأول

النتيجة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط r بيرسون	الفقرة	الرقم
ارتباط قوي	0,00	0,75	يقوم المتحف السياحي بتأهيل وتدريب الموظفين الجدد	1
ارتباط قوي	0,00	0,61	يعتمد المتحف السياحي على التدريب الفردي في زيادة تحسين أداء الموظفين.	2
ارتباط قوي	0,00	0,87	يركز المتحف السياحي على القيام بتدريبات دورية لتطوير قدرات ومهارات الموظفين.	3
ارتباط قوي	0,00	0,66	يعتمد المتحف السياحي على التأهيل والتدريب الداخلي (داخل المتحف) في زيادة تحسين أداء الموظفين.	4
ارتباط قوي	0,00	0,75	البرامج التأهيلية المقدمة من طرف المتحف السياحي تتلاءم مع احتياجات الموظفين التدريبية.	5
ارتباط قوي	0,00	0,74	يعتمد المتحف السياحي على التأهيل والتدريب الخارجي (خارج المتحف) في زيادة تحسين أداء الموظفين.	6
ارتباط قوي	0,00	0,82	يسمح المتحف السياحي للموظفين بتقديم طلبهم في المشاركة في الدورات التأهيلية حسب احتياجاتهم.	7
ارتباط قوي	0,00	0,73	يعتمد المتحف السياحي على التأهيل والتدريب الجماعي في زيادة تحسين أداء الموظفين.	8
ارتباط قوي	0,00	0,75	تحدد أوقات البرامج التدريبية بما يناسب أوقات عمل الموظفين.	9
ارتباط قوي	0,00	0,75	يدفع المتحف السياحي جميع تكاليف الدورات التدريبية، مهما كانت مرتفعة.	10

11	المدة المحددة للتدريب تتناسب مع محتوى البرنامج.	0,78	0,00	ارتباط قوي
12	يحصل جميع الموظفون على فرص متكافئة في التدريب	0,67	0,00	ارتباط قوي
<p>قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig or p- value.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01, 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.</p> <p>*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).</p> <p>**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</p> <p>* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ ((p- value)) بمستوى دلالة 0.05</p> <p>** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ ((p- value)) بمستوى دلالة 0.01</p>				
<p>المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS</p> <p>يتبين لنا من الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له، وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.61 إلى 0.87، وجميعها عند مستوى الدلالة 0.00 ومنه عبارات المحور الأول متسقة داخليا</p> <p>جدول رقم(04): يوضح معامل الارتباط بيرسون للعبارات مع المحور الثاني</p>				
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون r	مستوى الدلالة sig	النتيجة
1	يملك طاقم المتحف السياحي المعارف اللازمة في تنمية الخدمة السياحية .	0,59	0,00	ارتباط متوسط
2	يستثمر المتحف السياحي في المورد البشري لتنمية وتحسين الخدمة السياحية .	0,70	0,00	ارتباط قوي
3	يعمل المتحف السياحي على تحسين أداء موظفيه بصفة مستمرة.	0,82	0,00	ارتباط قوي
4	تساهم ارشادات وتوجيهات طاقم المتحف السياحي في تطوير الموارد البشرية.	0,66	0,00	ارتباط قوي
5	ينجح طاقم المتحف السياحي في السيطرة على الصراعات داخل العمل، والحد من انعكاسها على الخدمة المقدمة.	0,82	0,00	ارتباط قوي

6	تساهم الدورات التأهيلية والتدريبية المقدمة من قبل المتحف السياحي في معالجة أغلب مشاكل العمل.	0,82	0,00	ارتباط قوي
7	ينجز المتحف السياحي الخدمات المطلوبة في وقت مناسب.	0,62	0,00	ارتباط قوي
8	هناك تكافؤ بين الخدمة المقدمة من طرف المتحف السياحي وبين شهرته وسمعته .	0,62	0,00	ارتباط قوي
9	الخدمات المقدمة من قبل المتحف السياحي تلي حاجات ورغبات الزبائن.	0,78	0,00	ارتباط قوي
<p>قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig or p- value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05, فإنه يوجد ارتباط معنوي.</p> <p>*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral). **La corrélation est significative au niveau 0.01(bilatéral). * تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ ((p-value)) بمستوى دلالة 0.05 ** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ ((p-value)) بمستوى دلالة 0.01</p>				

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

يتبين لنا من الجدول اعلاه معامل الارتباط بارسون بين كل عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له، وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.59 إلى 0.82، عند مستوى الدلالة 0.00، ومنه عبارات المحور الثاني متسقة داخليا.

2-ثبات أداة الدراسة: يعبر الثبات عن مدى اعطاء نفس النتائج عند اعادة تطبيق نفس الاستبيان على نفس الافراد في ظروف متشابهة وبعد فترة زمنية محددة، وتم استخراج معامل الثبات ألفا كرومباخ كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(05): يوضح معامل ألفا كرومباخ للمحاور والاستبيان

معامل ألفا كرومباخ		مجاور الاستبيان
عدد العبارات	القيمة	
12	0.92	تأهيل الموارد البشرية
9	0.88	تنمية الخدمة السياحية
21	0.95	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

من الجدول اعلاه تظهر لنا نتائج معامل ألفا كرومباخ لكل محاور الاستبيان وللاستبيان ككل، حيث تراوحت بين 0.88 إلى 0.95 ما يعبر عن ثبات جد مرتفع، ومنه الاستبيان ثابت.

تجدر الاشارة إلى أن معامل الثبات ينحصر بين 0 إلى 1، والحد الادنى لقبول الاتساق الداخلي يقدر ب 0.60. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة صادقة تقيس ما أعدت لقياسه، وتمتعت بثبات عال، وهي جاهزة للتطبيق الميداني.

3- وصف خصائص عينة الدراسة:

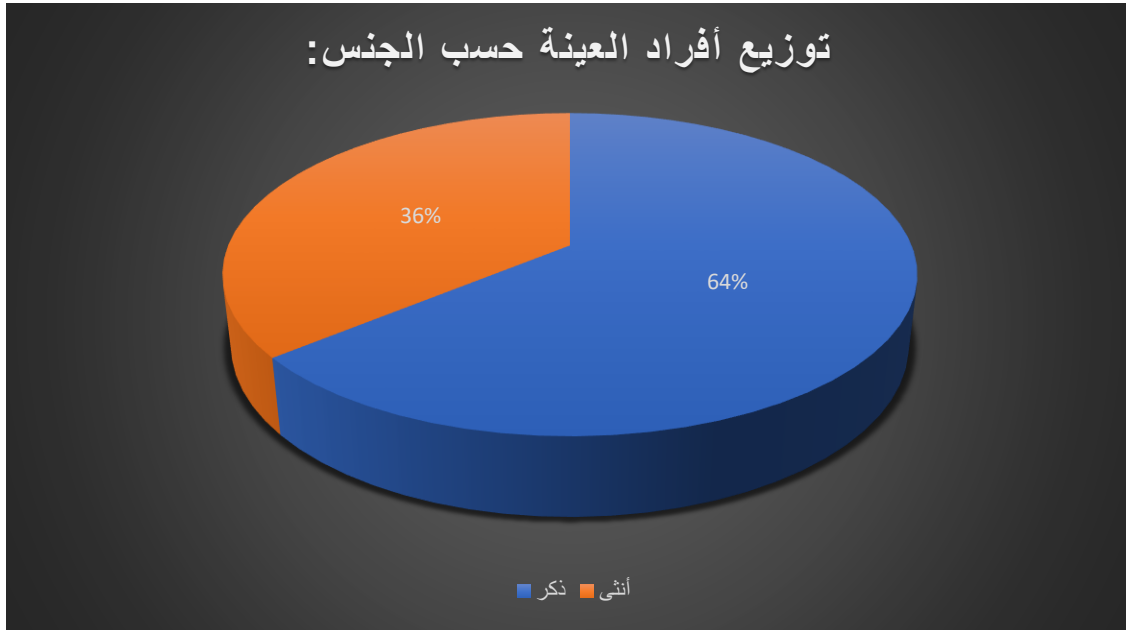
جدول رقم(06): يوضح خصائص عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	21	63,6
		أنثى	12	36,4
	المجموع		33	100,0
02	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	1	3,0
		بين 30 الى 40 سنة	15	45,5
		أكثر من 40 سنة	17	51,5
	المجموع		33	100,0
03	المستوى التعليمي	ثانوي	7	21,2
		جامعي	18	54,5
		تكوين متخصص	8	24,2
	المجموع		33	100,0
04	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	1	3,0
		بين 5 إلى 10 سنوات	9	27,3
		أكثر من 10 سنوات	23	69,7
	المجموع		33	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS25

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

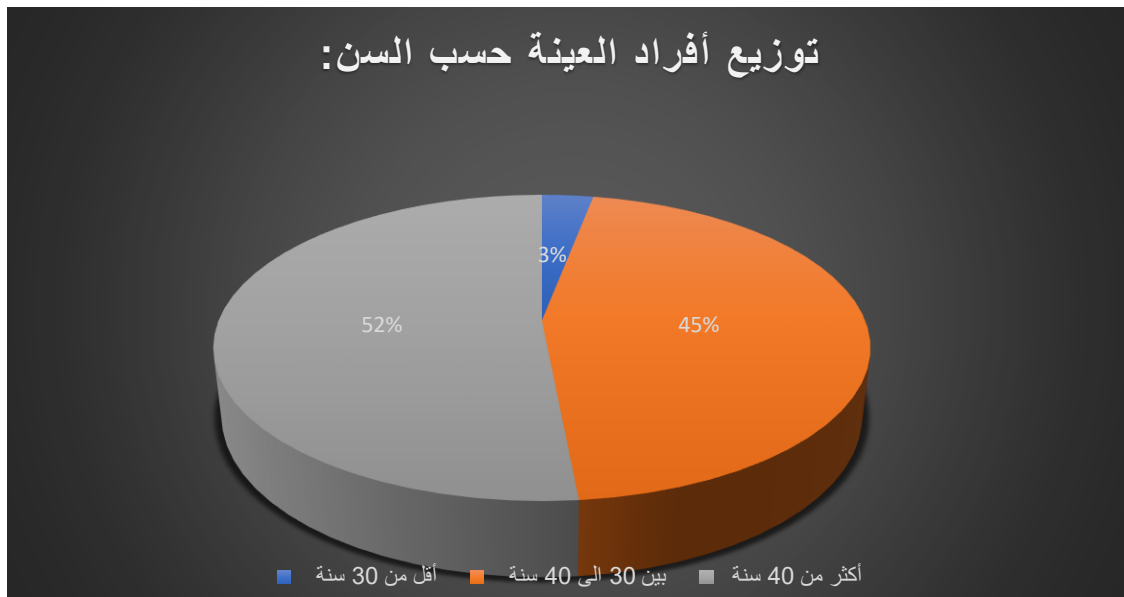


المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

يتضح من الجدول الشكل اعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 63.6% بينما نسبة الاناث بلغت 36.4%، ما يعبر على أن غالبية موظفي المتحف من الذكور.

- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

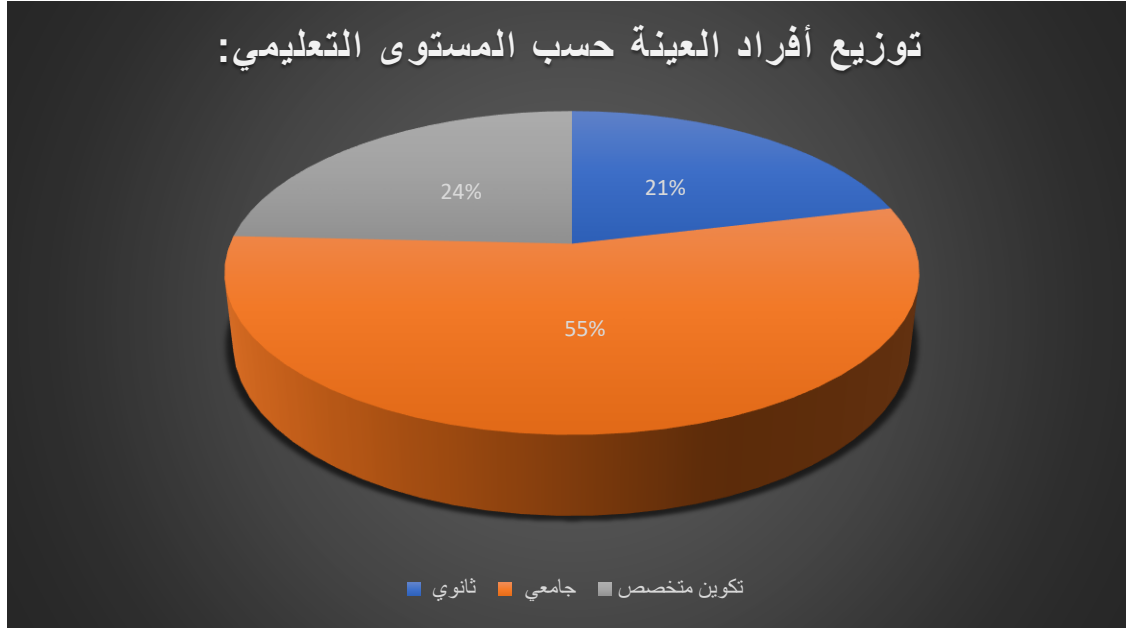


المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة بين الموظفين هي فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 51.5%، تليها فئة بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 45.5%، وأخيرا فئة أقل من 30 سنة بنسبة 3%.

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

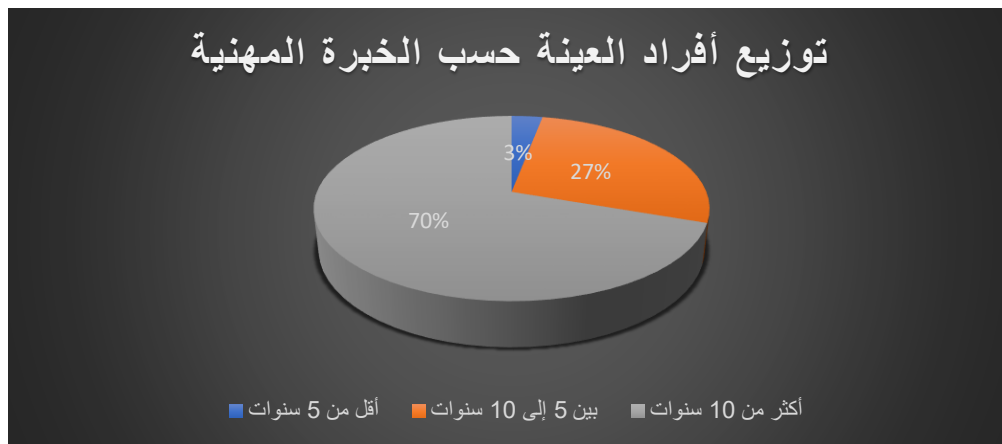


المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن المستوى التعليمي الغالب بين الموظفين هو المستوى الجامعي بنسبة 54.5% يليه التكوين المتخصص بنسبة 24.2% وأخيرا المستوى الثانوي بنسبة 21.2%.

• توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 69,7% لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، بينما نسبة 27.3% لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات، وأخيرا نسبة 3% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

• اختبار اعتدالية التوزيع:

جدول رقم(07): يوضح اختبار Shapiro Wilk

النتيجة	الدلالة الاحصائية	القيمة الاحصائية	استجابات الافراد على عبارات الاستبيان
توزيع طبيعي	0,20	0.10	

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

من الجدول أعلاه يظهر لنا قيمة اختبار Shapiro Wilk لاعتدالية التوزيع، حيث بلغت القيمة الإحصائية 0.10 عند مستوى دلالة 0.20، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05، ومنه البيانات تتوزع اعتداليا، ويمكننا استخدام الاساليب الاحصائية المعلمية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

أولا: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

جدول رقم(08): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستمارة					رقم العبارة
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	
محور واقع تأهيل الموارد البشرية								
2	0,68	4,30	0	1	1	18	13	1
5	0,65	4,06	0	1	3	22	7	2
4	0,81	4,12	0	2	3	17	11	3
5	0,76	4,09	0	2	2	20	9	4
1	0,81	4,33	1	0	1	16	15	5
8	0,91	3,96	1	1	5	17	9	6
6	0,89	4,06	1	1	3	18	10	7

7	0,80	4,03	0	2	4	18	9	8
8	0,98	3,96	1	3	1	19	9	9
3	0,83	4,15	0	2	3	16	12	10
9	0,94	3,90	1	3	1	21	7	11
10	1,01	3,69	1	4	5	17	6	12
مرتفع	0,63	4,05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

من الجدول أعلاه يتبين لنا المتوسط الحسابي العام للمحور والذي بلغ 4.05 عند انحراف 0.63، ما يعبر لنا عن استجابات إيجابية موافقة للموظفين حول واقع تأهيل الموارد البشرية في المتحف.

ثانيا: عرض وتحليل استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني:

الجدول رقم(09): يوضح نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستمارة					رقم العبارة
			أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	
محور تنمية الخدمة السياحية								
2	0,56	4,15	0	0	3	22	8	1
5	0,80	3,96	0	1	8	15	9	2
5	0,88	3,96	1	1	4	19	8	3
3	0,70	4,06	1	0	1	25	6	4
7	1,05	3,66	2	2	7	16	6	5
6	0,89	3,87	1	2	3	21	6	6
4	0,55	4,00	0	0	5	23	5	7
4	0,86	4,00	1	1	3	20	8	8
1	0,76	4,27	0	1	3	15	14	9
مرتفع	0,57	3,99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

من الجدول أعلاه يتبين لنا المتوسط الحسابي العام للمحور والذي بلغ 3.99 عند انحراف 0.57، ما يعبر لنا عن استجابات إيجابية موافقة للموظفين حول تنمية الخدمة السياحية في المتحف.

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة

لاختبار الفرضية، يجب تحويلها لفرضية إحصائية كالتالي:

- الفرضية الصفرية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية في المتحف "
 - الفرضية البديلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية في المتحف "
- لاختبار هذه الفرضية تم استخراج معامل الانحدار الخطي، كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(10): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

تأهيل الموارد البشرية							
النتيجة	SIG	قيمة F	قيمة الثابت	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	تنمية الخدمة السياحية
يوجد أثر	0,00	180,33	0.57	0.84	0,85	0.92	

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS25

من خلال الجدول أعلاه، تظهر لنا نتائج اختبار الانحدار الخطي، حيث نلاحظ ان قيمة الارتباط بلغت 0.92 ما يعبر عن وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل (تأهيل الموارد البشرية) والمتغير التابع (تنمية الخدمة السياحية)، كما نجد قيمة معامل التحديد بلغت 0.85 ما يدل على أن 85% من التغيرات في المتغير التابع حدثت نتيجة المتغير المستقل، كما نجد معامل الانحدار 0.84 ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل، يؤدي إلى زيادة بقيمة 0.84 في المتغير التابع، كما تؤكد لنا قيمة F معنوية الاثر، حيث بلغت 180.33 عند مستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05. علما أن قيمة الثبات قدرت ب 0.57 ومنه فإن معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.84 x - 0.57$$

ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية في المتحف، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية بالمتحف العمومي الوطني بولاية سطيف، ودور تأهيل هذه الموارد تجلّى من خلال مساعدة الموظفين في اكتساب المهارات اللازمة لتقديم خدمات سياحية عالية الجودة، مثل التواصل الفعّال مع الزوار، وكذا تعزيز الوعي بالتراث الثقافي والتاريخي المتعلق بالمتحف، مما يساعد في تحسين تجربة الزوار وزيادة جاذبية المتحف كوجهة سياحية، إضافة إلى تحسين التعامل مع التحديات الثقافية واللغوية وصعوبات التواصل مع السياح من مختلف الجنسيات وتعزيز الروح الإبداعية والابتكارية بين الموظفين، وهو ما يجسد الدور الفعال للمورد البشري المؤهل لخدمة وتنمية السياحة المحلية على الخصوص والعالمية بشكل عام.

الخاتمة العامة

خاتمة:

تمتلك الجزائر إمكانيات كبيرة لتطوير قطاع السياحة من شريط ساحلي جذاب ومناطق شمالية وصحراوية ووحدات وغيرها، لكنها تواجه تحديات عدة في هذا القطاع الذي يعتبر أحد أهم القطاعات التي وجب العمل على تطويرها، كل هذا في ظل اقتصاد ريعي يعتمد البترول كمصدر رئيسي للدخل، وهو ما كان سببا في عدم الاهتمام بتنمية القطاع السياحي بالبلاد على عكس بعض الدول العربية التي تتخذ من السياحة موردا رئيسيا للنهوض باقتصادها وتنميته.

تعتبر الموارد البشرية عنصرا حيويا في تطوير القطاع السياحي، فالاهتمام بتدريب وتأهيل العمال في المؤسسات السياحية له تأثير كبير على جودة الخدمات التي تُقدم للسياح، كما يجب أن يكون التدريب متخصصا وموجها نحو تلبية احتياجات السوق وتحسين الخبرات العملية، ومن المهم كذلك أن يتم توجيه الاهتمام نحو استخدام الموارد السياحية بطريقة مستدامة، حتى لا يتم إلحاق الضرر بالمناطق الطبيعية والثقافية الموجودة في البلاد، والتي تُعتبر جاذبية رئيسية للسياح.

نتائج الدراسة:

بعد إتمام هذه الدراسة بشقها النظري والتطبيقي استخلصنا عدة نتائج نجملها في الآتي:

- تعتبر السياحة اليوم صناعة متكاملة تتميز باتساع أنشطتها تعدد أنواعها وما يميزها أيضا أنها كنشاط اقتصادي تؤثر على الكثير من قضايا التنمية خاصة الاقتصادية منها في العديد من الدول التي تهتم بها؛
- لتأهيل العنصر البشري دور مهم في تنمية الخدمات السياحية؛
- يعتبر العنصر البشري من العناصر الضرورية لتسويق الخدمات السياحية؛
- النقص الكبير المسجل في معاهد التكوين المتخصصة في مجال السياحة؛
- للسياحة أهمية اقتصادية اجتماعية ثقافية وبيئية، توجب على المجتمعات والدول الاهتمام بها؛
- يوفر المتحف العمومي الوطني بسطيف خدمات متنوعة ومهمة تخدم المجال السياحي في الجزائر، كما يسعى لكسب اليد العاملة المؤهلة التي تعطي أهمية خاصة للسياحة؛
- التسويق السياحي نشاط أساسي للقيام بتنمية السياحة واكتساب ميزة تنافسية في الأسواق العالمية؛

- يبقى القطاع السياحي في الجزائر بعيدا نوعا ما عن التنافسية العالمية رغم ما تحوز عليه البلاد من مقومات سياحية هامة؛
- الاستثمار في المورد هو الأسلوب أو الآلية التي من خلالها تخصص المنظمة مبلغا معيناً بغية تكوين جهازها البشري بشكل وسليم يساهم في تحقيق أهدافها؛
- يعاني قطاع السياح بالجزائر من عدة نقائص وضعف البرامج التكوينية والتدريبية للعاملين في هذا المجال؛
- وجود أساليب لتنمية الموارد البشرية، لكنها غير كافية ولا تجدي نفعا.

التوصيات والاقتراحات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، هنالك مجموعة من التوصيات والاقتراحات يجب الإشارة إليها ويمكن إجمالها بما يلي:
- تحسين الخدمات السياحية، وذلك بالاهتمام بتكوين وتدريب العاملين في هذا القطاع من خلال رفع مستواهم التعليمي والتأهيلي في مراكز خاصة وكليات متخصصة في مجال السياحة والفندقة، والاهتمام أيضا باللغات العالمية بالنسبة للمرشدين، سيما اللغة الإنجليزية باعتبارها لغة العولمة.
 - نشر الثقافة السياحية بين أفراد المجتمع من خلال إثراء البرامج المدرسية بمفاهيم السياحة وتطوير هذه المفاهيم مع تطور المراحل الدراسية، واشتراك الجامعة في بحوث هذا القطاع؛
 - ضرورة اهتمام المؤسسات السياحية بالأفراد والكفاءات التي تتوفر عليها والعمل على تنميتها ورفع من مستوى جاهزيتها كونها مصدر تلك التقنيات والمهارات التسييرية التي يتطلبها نجاح هذا النوع من المؤسسات.
 - وجوب تعزيز وتطوير نظام معلومات فعال يمكنه توليد تقارير وبيانات مفصلة حول مدى توافق الخدمات مع احتياجات وتطلعات السياح، وينبغي أن يتضمن هذا النظام معلومات حول المنافسين الرئيسيين وجودة خدماتهم.

آفاق البحث:

يعد موضوع تأهيل الموارد البشرية ودوره في تنمية الخدمة السياحية من المواضيع الحديثة والواسعة، كما تعتبر عملية تنمية الخدمة السياحية خطوة هامة لتحسين القطاع السياحي بشكل عام.

وبالرغم من دراستنا هذه التي أشارت إلى الموضوع من كل جوانبه تقريبا مدعومة بدراسة ميدانية، إلا أنه لا يزال هناك العديد من الجوانب التي يمكن للباحثين دراستها وإمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة مثل:

- دور مؤسسات التكوين السياحي في رفع جودة الخدمات السياحية
- دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية القطاع السياحي بإضافة تخصصات السياحة في الجامعة

قائمة المصادر و المراجع

❖ الكتب:

- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2022.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2009.
- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- مال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.
- راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000.
- أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 1998.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2001.
- سامي بودبوش، خالد همول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2020.
- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- أمين الساعتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2016.
- عاكف لطفي الخصاصونة، بسام محمد أبو خيضر، محمد نايف العاصرة، إدارة الموارد البشرية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، 2017.
- حمزة عبد الحلیم دراركة، وآخرون مبادئ السياحة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- إبراهيم إسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- أنيس أحمد عبد الله إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- إبراهيم علي غانم، جغرافية السياحة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2004.
- حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاتها، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- سرور علي إبراهيم سرور إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة وقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007.
 - محمد عبيدات، التسويق السياحي: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
 - سرور علي إبراهيم سرور، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة وقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
 - طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق السياحي التسويقي الفندقي، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
 - سامي زعباط، إياس حناش، أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية على سلوك الزبون دراسة حالة فندق الجزيرة بولاية جيجل، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الصناعة السياحية في الجزائر بين الواقع والمأمول نحو الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، يومي 09-11 نوفمبر 2016.
 - فؤاد رشيد سماره، تسويق الخدمات السياحية، الطبعة الأولى، دار المستقبل، عمان، 2001.
 - كافي مصطفى يوسف، اقتصاديات السياحة، دار الرضا للنشر، دمشق، 2008.
 - ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2008.
 - الخيكانى رائد حسن علي، استراتيجيات التسويق الفندقي ودورها في الطلب السياحي، دار الأيام، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
 - صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي أسس علمية وتجارب عربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
 - علي الفلاح الزغبي، التسويق السياحي والفندقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
 - عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- ❖ الرسائل والأطروحات:
- موفق علي، أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2002/2001.
 - بجاوي سهام، التخطيط السياحي كأداة لتحقيق التنمية السياحية: دراسة استشارية بتجربة تونس، إسقاط على الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

- يودي عبد القادر، أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر" السياحة بالجنوب الغربي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/.
- قويع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011/2010.
- هدة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017.
- قمراري نوال، أثر الترويج السياحي في ترقية الخدمات السياحية: دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة البيئة والسياحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.
- مساوي مباركة، الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك، دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم. رسالة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانات والمعوقات (2000-2025) في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT.2025)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- عميش سميرة، دور إستراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2014.
- عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- زكية بوسعد، إستراتيجية التمكين ودورها في تنمية رأس المال الفكري لتعزيز التنمية المستدامة، دراسة حالة الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018.

❖ المقالات والندوات العلمية:

- ادم سليمان عبد الله وعثمان سعد أحمد المهلاوي، أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين "دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد (01)، 2021.
- الروسان، محمود، والعجلوني، محمد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد، 2012.
- أفكار سعيد خميس عطية، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه. مجلة الإدارة التربوية، المجلد (18)، 2018.
- سهام دربالي، عبد القادر زيتوني، " رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة،" المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا، 2013.
- فرعون احمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14، الجزائر، 2009.
- سليمان حماد المبيضين، "قياس العوامل المؤثرة على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية: المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2010.
- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- دينا عامر المغربي، ومحمود حسين أبو جمعة، أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية "دراسة حالة" الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة الاردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد (4)، 2021.
- مراد بوراد، ومحمد أمين مراكشي، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كهركيب (فرع مجمع سونلغاز). مجلة التنظيم والعمل، 08 المجلد، العدد (03)، 2020.
- رجاء رشيد عبد الستار، تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وأداء العاملين بالمؤسسة التعليمية. مجلة كلية مدينة العلم، المجلد 12، العدد(1)، 2020.
- بكري سر الختم، سلوى درار عوض وأحمد انجي عبد الغني، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في جامعة الملك خالد، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد (2)، 2021.
- عبد المطلب بيبصار، والهاشمي بن واضح. دور الاستثمار في رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة. مجلة المعارف، المجلد 15، العدد (1)، 2020.

- عصام ليعاضي، سمير بن سايح ونور المنى مصوبر، علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالرفع من أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعريج، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 5، العدد (2)، 2020، ص 90-106.
- مكيد علي، يحيوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 701، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015.
- عبد الحكيم ماضوي، وحكيم بن جروة، نحو تفعيل السياحة الافتراضية لتنشيط الجهات السياحية في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد كوفيد 19 مع الإشارة إلى حالة الجزائر. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد (2)، الجزائر، 2020.
- فتيحة محمدي، السياحة الافتراضية كبديل استراتيجي للسياحة التقليدية، مخبر الاتصال والامن الغذائي، مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزائر، 2021.
- بومدين يوسف، جحنين كريمة، الاستراتيجية التسويقية ودورها في ترقية الخدمات السياحية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة ريان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 26 مارس 2016.

❖ المراجع الأجنبية:

- Fernandez, P. Valuation methods and Shareholder value creation. California: Academic Press, 2002.
- Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra. La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May, France, 2002.
- Leonard J. Lickorish and Carson L. Jenkins, 'An Introduction to Tourism', Butterworth-Heinemann publishe, oxford 1997.
- David L.Goetsh, Stanly Davis, Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Prentice Hall, New Jersey, Sixth Edition 2010.
- Robert E.Quinn, Gretchen M.Spreitzer, The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics, 1997.
- Caby, J, Hirigoyen, G. Création de valeur et gouvernance de l'entreprise. 3e éd., Economica, Paris: 2005.
- Walter Hunziker, Le tourisme, caractéristiques principales, éditions Gurten, Berne, 1992.

الملاحق

الاستبيان

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان:

"أثر تأهيل الموارد البشرية في تنمية الخدمة السياحية"

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي خصصت لجمع البيانات اللازمة للدراسة، لهذا نلتبس منكم التكرم بإبداء آرائكم حول الفقرات الواردة في هذه الاستمارة، ولأن آراءكم ووجهة نظركم تهمنا، نرجو منكم الاطلاع على هذا الاستبيان والتعبير عن آرائكم حول كافة بنوده بأمانة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض علمية وستعامل معها بسرية تامة.
لكم جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة

❖ محور المعلومات العامة:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2-الفئة العمرية:

أكثر من 40 سنة

بين 30 الى 40 سنة

أقل من 30 سنة

3-المستوى التعليمي:

تكوين متخصص

جامعي

ثانوي

4-الخبرة المهنية:

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

❖ محور واقع تأهيل الموارد البشرية

الرقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	يقوم المتحف السياحي بتأهيل وتدريب الموظفين الجدد					
2	يعتمد المتحف السياحي على التدريب الفردي في زيادة تحسين أداء الموظفين.					
3	يركز المتحف السياحي على القيام بتدريبات دورية لتطوير قدرات ومهارات الموظفين.					
4	يعتمد المتحف السياحي على التأهيل والتدريب الداخلي (داخل المتحف) في زيادة تحسين أداء الموظفين.					
5	البرامج التأهيلية المقدمة من طرف المتحف السياحية تلاءم مع احتياجات الموظفين التدريبية.					
6	يعتمد المتحف السياحي على التأهيل والتدريب الخارجي (خارج المتحف) في زيادة تحسين أداء الموظفين.					
7	يسمح المتحف السياحي للموظفين بتقديم طلبهم في المشاركة في الدورات التأهيلية حسب احتياجاتهم.					
8	يعتمد المتحف السياحي على التأهيل والتدريب الجماعي في زيادة تحسين أداء الموظفين.					
9	تتحدد أوقات البرامج التدريبية بما يناسب أوقات عمل الموظفين.					
10	يدفع المتحف السياحي جميع تكاليف الدورات التدريبية، مهما كانت مرتفعة.					
11	المدة المحددة للتدريب تتناسب مع محتوى البرنامج.					
12	يحصل جميع الموظفون على فرص متكافئة في التدريب					

محور تنمية الخدمة السياحي

الرقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	يملك طاقم المتحف السياحي المعارف اللازمة في تنمية الخدمة السياحية.					
2	يستثمر المتحف السياحي في المورد البشري لتنمية وتحسين الخدمة السياحية.					
3	يعمل المتحف السياحي على تحسين أداء موظفيه بصفة مستمرة.					
4	تساهم ارشادات وتوجيهات طاقم المتحف السياحي في تطوير الموارد البشرية.					
5	ينجح طاقم المتحف السياحي في السيطرة على الصراعات داخل العمل، والحد من انعكاسها على الخدمة المقدمة.					
6	تساهم الدورات التأهيلية والتدريبية المقدمة من قبل المتحف السياحي في معالجة أغلب مشاكل العمل.					
7	ينجز المتحف السياحي الخدمات المطلوبة في وقت مناسب.					
8	هناك تكافؤ بين الخدمة المقدمة من طرف المتحف السياحي وبين شهرته وسمعته.					
9	الخدمات المقدمة من قبل المتحف السياحي تلي حاجات ورغبات الزبائن.					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي بتندوف
معهد العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
لإنجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): بورساد عبد الصالح بصفة تي: طالب ماجستير 2
الحامل لبطاقة الطالب رقم: 23.063082719.

والسيد(ة): حزوز محمد أمين بصفة تي: طالب ماجستير 2
الحامل لبطاقة الطالب رقم: 23048029818.

المسجل(ان) بمعهد: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير
والمكلف(ان) بإنجاز مذكرة الماستر بعنوان (يملأ مع مكان دراسة الحالة):

أثر تأهيل الصوارب البشرية في تنفيذ الخدمة السياحية
(دراسة حالة المتحف القومي لولاية بسطيف).

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/05/25

امضاء المعني

Bourasad

.....