



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت -



كلية الحقوق و العلوم السياسية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغوان :

دور الموارد البشرية في تنمية المنشآت السياحية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

من إعداد الطالبتين :

- بن عمارة أحمد

1- خلدوي نصيرة

2- الزاوي هناء سناء

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيساً	أستاذ العلوم السياسية	بلجيلالي محمد
مشرفاً مقرر	أستاذ العلوم السياسية	بن عمارة أحمد
عضوا مناقشا	ممثل عن الحاضنة	بزروق أمين
عضوا مناقشا	ممثل دار المقاولاتية	ساجي فاطمة
عضوا مدعوا	ممثل الشريك الإقتصادي	صغير عبد الصمد

السنة الجامعية : 2022 – 2023 .

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصّالحات و الصّلاة و السّلام على رسوله

الكريم و من تبعه بإحسان إلى يوم الدّين.

نحمّد الله ربّ العالمين العليّ القدير حمدا كثيرا طيبا ونشكره شكرا جزيلا

مباركا فيه الذي أنار لنا طريق العلم .

بعد شكر الله وحمده نتقدم بكلمة شكر و عرفان إلى الأستاذ الذي رفع قدر

نفسه بتواضعه الأستاذ الدكتور الفاضل - بن عمارة أحمد - الذي لم يدّخر

جهدا في مساعدتنا و لم يبخل علينا بنصائحه القيّمة وتوجيهاته النيرة .

كما نتّجه بأرقى و أسمى كلمات العرفان و الإمتنان لأعضاء اللّجنة

المناقشة ومدى ترحيبها بتقيّم بحثنا المتواضع .

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع و الذي أهديه إله من

قال فيهما الرحمن: ﴿ وَقُلْ رَبِّي إِرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

إلى من زرع في نفسي المثل العليا إلى من تحملت العناء من أجلي إلى سر نجاحي في الحياة

أمي الغالية .

إلى الذي أجمل إسمه بكل إفتخار

أبي الغالي .

إلى إخوتي و صديقاتي .

إلى كل من مَدَّ يدَّ العون لي من قريب أو بعيد .

نصيرة.

إهداء

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل و أنعم علينا العقل .

أهدي هذا العمل إلى من مهد لي الطريق ، و كانا بجانبنا طول الحياة إلى والدينا –

حفظهما الله –

إلى سندي إلى الذي يمنعني من السقوط إخوتي و أخواتي إلى رفيقات دربي

صديقاتي .

إلى الروح النقيّة و الجنود الخفيّة .

هنا سناء

مقدمة

حتى تقوم أي منظمة و حتى تضمن إستمراريتها تحتاج عددا من الموارد من بينها الموارد البشرية و الموارد المالية و موارد المعرفية و المعلوماتية و التطورات الجوهرية التي شهدها العالم خلال السنوات الأخيرة طالت مختلف جوانب الحياة و أثرت في مختلف أنواع المؤسسات و التي أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، هذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية نوعية تهدف للتجديد و تطمح إلى أن تكون لاعبا إستراتيجيا في إدارة المنظمة .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثنم مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق .

يتوقف تحقيق أهداف المنظمة و مستوى تقدمها و فعاليتها على ما تمتلكه من موارد بشرية فعالية ، حيث ينظر إلى رأس المال البشري في كونه المورد الإستراتيجي في العملية الإنتاجية و يتطلب تحقيق هذه الأهداف الإستخدام الأمثل لمواردها البشرية عن طريق إدارتها و توظيفها التوظيف الصحيح و الفعال حيث أنه على مدى كفاءة و خبرات هذا المورد البشري في العمل تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها .

إن المورد البشري عنصر فعال في كل القطاعات الإقتصادية السياسية السياحية حيث أصبح القطاع السياحي في الوقت الحاضر يلعب دورا مهما في الإقتصاد العالمي نظرا لما تحققه المبادلات السياحية من نتائج معتبرة مقارنة مع القطاعات الأخرى و لما يوفره من فرص خلق الثروة و التخفيف من حدة الكثير من المشاكل الإقتصادية حيث وجدت الكثير من الدول في السياحة بديلا إستراتيجيا لإستغلال مواردها السياحية بشكل يضمن إستدامتها و يغنيها عن الإعتماد على مصادر الناضبة فهي الصناعة الأولى من حيث تشغيل اليد العاملة الأولى كما أصبح لها دور أساسي في التنمية الإقتصادية .

أدى إزدياد أهمية قطاع الخدمات الذي يشمل نشاط السياحة إلى تنوع أكبر في المهارات و المعارف المطلوبة فأصبحت متطلبات جودة الخدمات السياحية لإشباع حاجات الزبون محور إهتمام المنظمات و بالتالي فهي مطالبة بتنمية مهارات تتعلق بخدمة الزبائن و كيفية التعامل معها من هنا ظهرت أهمية برامج تنمية الموارد البشرية فهذه الموارد تشكل عنصر غاية في الأهمية في الصناعة السياحية و

المنشآت السياحية على اختلاف أشكالها تنظر إلى هذه الموارد على أنها عنصرا أساسيا في تقديم خدمات لسياح حيث تعتمد هذه المنشآت على العنصر البشري بالدرجة الأولى .

❖ إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق تتجلى إشكالية بحثنا من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الموارد البشرية في تنمية المنشآت السياحية ؟

❖ أسئلة فرعية :

- ماهي أهم مفاهيم و نظريات إدارة الموارد البشرية ؟
- ما المقصود بالمنشآت السياحية و أنواعها ؟
- كي يمكن أن يساهم تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية ؟
- ماهي مكانة المورد البشري في المنشآت السياحية ؟

❖ فرضيات البحث :

سنحاول خلال هذا البحث الإنطلاق من الفرضية الرئيسية التالية :

- تشكل الموارد البشرية دورا أساسيا في تنمية المنشآت السياحية.
- تنبثق عنها فرضيات جزئية التالية :
- المورد البشري دور مهم في القطاع السياحي من خلال تطوير المنشآت السياحية .
- تنمية المنشآت السياحية مرهون بتنمية معارف و مهارات و سلوكيات الموارد البشرية .
- المورد البشري هو المصدر البشري لتحقيق الميزة التنافسية للمنشأة السياحية.

✓ أسباب إختيار الموضوع :

من أهم أسباب إختيار الموضوع :

1- أسباب ذاتية :

الرغبة في الإطلاع على مجال السياحة و خصوصا فيما يتعلق المورد البشري داخل القطاع السياحي قصد إكتساب خلفية علمية وفق دراسة علمية في حال توفر الظروف في الولوج في هذا المجال .

2- أسباب موضوعية :

- إرتباط الموضوع بالتخصص .
- الأهمية الكبيرة التي يحدثها المورد البشري في تحقيق النجاح و التفوق للمنشأة السياحية .

❖ أهمية الموضوع :

تعد المنشآت السياحية من أهم الوسائل المعتمدة للصناعة السياحية في أي بلد و إن العامل المحوري في إحداث التغيير و الابتكار في هذا المجال هو المورد البشري الذي يعتبر المسؤول الأول في تنمية هذه المنشآت و يخلق ميزة تنافسية لهذا السوق .

❖ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى مايلي :

- تقديم إطار نظري يحدد مفاهيم متعلقة بمورد بشري و إدارته .
- معرفة أهم أنواع المنشآت السياحية .
- إبراز الدور الذي يلعبه المورد البشري في تنمية المنشآت السياحية .

❖ صعوبات الدراسة :

- إن مجال السياحة شيق وواسع لكن خلال هذا البحث صعوبة و قلة المراجع .
- نقص الإهتمام الكثير من المنظمات في هذا الموضوع .

❖ الدراسات السابقة :

1- عامر عيساني : الأهمية الاقتصادية للتنمية السياحية المستدامة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه (2000 – 2010) تناول خلفية عن السياحة و آثارها المختلفة كما تطرق إلى التنمية السياحية و السياحة الدولية وتطويرها ، و كذلك إلى واقع السياحة في الجزائر مقارنة مع الجارتين تونس و مصر و تقييم التجارب و قد توصل إلى ضعف الأداء الإقتصادي للقطاع السياحي بالجزائر مقارنة مع كل من تونس و مصر .

2- نوال بوشاشي : دور الموارد البشرية في تنشيط القطاع السياحي في الجزائر ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية ، التسيير و علوم تجارية ، جامعة جيجل 2011 ، و قد توصلت إلى أن السياحة تقوم على مقومات رئيسية أهمها العنصر البشري ، فهو يمثل جوهر الخدمة السياحية لذلك يجب الإهتمام به و تدريبه و تكوينه .

3- نور الهدى بوحديش : دور الإستثمار الأجنبي و تفعيل التنمية السياحية ، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و علوم تجارية ، جامعة جيجل 2011 ، توصلت إلى الإستثمار الأجنبي يعد من بين أساليب تحقيق التنمية السياحية نظرا لمساهمته في تخفيف البكالة و كذا زيادة العوائد الناتجة عنه و ما إلى ذلك من إيجابيات .

❖ المنهج المستخدم :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التحقق من الفرضيات إعتدنا على المنهج التحليل الذي يهتم بدراس و وصف و تشخيص المفاهيم المتعلقة بكل من الموارد البشرية و إدارتها و كذلك المفاهيم المتعلقة بالسياحة و المنشآت السياحية و كيف يساهم المورد البشري في تنميتها بطريقة علمية .

❖ **خطة الدراسة :**

حاولت الإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال تقسيم الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول: الإطار العام للموارد البشرية ، ماهيتها و مراحل تطورها ، أسسها و أهدافها .

الفصل الثاني: مكانة الموارد البشرية في المنشآت السياحية (السياحة و السائح ، المنشآت السياحية ،

و العلاقة بينهما)

الفصل الأول:

الإطار العام للموارد البشرية.

تمهيد :

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة المنظمات وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية من تخطيط و تحديد الإحتياجات ، و البحث و إستقطاب الموارد البشرية و الإهتمام بها منذ تقيتها و حتى إنتهاء عملها بالمنظمة ، و تؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة و المهام المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية و ذلك في ظل إستراتيجية خاصة بما تخدم إستراتيجية المنظمة إن مجال إدارة الموارد البشرية واحد من المجالات المهمة و الأكثر إنتشارا في منظمات لأنها تركز على رأس المال البشري الذي يساعد في إنجاز و تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات المختلفة لتحقيقها و بالتالي فهو العنصر إلي يؤثر في مستوى إنتاجية المنظمة بالكامل لأنها تعمل على تحسين أداء العاملين بداخلها من خلال مجموعة من الطرق .

و لاشك لأن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في جميع المنظمات لأن الهدف النهائي لها هو تطوير قدرات العاملين بالمنظمة و مساعدة المنظمة في جذب الموهوبين و الأشخاص الكفاء للعمل بداخلها بمعنى أنها تسعى إلى تحقيق التوظيف الأمثل للعنصر البشري بداخل المنظمات لأن العنصر الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف .

و انطلاقا مما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين ، حيث أن:

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني : أسس إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية .

تمهيد :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات و المرور بمراحل زمنية مختلفة إذا لم يكن هناك إهتمام بالفرد العامل بل كان التركيز على النواحي المادية في إنتاج بدلا من العنصر البشري .

و نظرا للتطور حدث تغيير في مفهوم لمورد البشري حيث أصبح يعتبر رأس مال و عنصر من عناصر الإنتاج و القاعدة الأساسية في المنظمات و عليه زاد الإهتمام بتنمية الأفراد و تحفيزهم بإخراج الطاقات الكامنة من أجل زيادة وتطوير المردودية .

و من خلال هذا المبحث سنحاول دراسة تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية كذلك دراسة مفهوم التنمية .

المطلب الأول : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية و أسباب ظهورها .

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل حيث تعرضت لتغيرات و تجارب ساهمت في إعطاء النتيجة التي آلت عليها و إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية و سنحاول عرض هذه التطورات من خلال المراحل الآتية :

الفرع الأول : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية .**1- المنظور الإسلامي :**

بالرغم من أن التشريعات المالية و الإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام إلا أن هذه التشريعات كانت قولا و عملا في كتاب الله و سنة نبيّه - صلى الله عليه و سلم - و الأمثلة على ذلك كثيرة .

يدل على أن القيادة و إدارة الأفراد في إسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في إهتمامها بالإنسان سواء كان عاملا أو ربّ عمل و حدد الإسلام الكثير من المفاهيم و في العديد من المجالات تناولتها كتب و أبحاث الموارد البشرية اليوم : التعليم ، مجالات التعيين و الإختبار ، مجالات القيادة و الرقابة على الأفراد¹.

2- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية من الأطراف الرئيسية للإدارة فالمتتبع لفترة نظام العبودية يجد أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية ، حيث كان يشتري الرقيق بالعدد و المواصفات التي يحتاجها في عمله و يعوض من يموت منهم يجدد و تميز هذا النظام بعدم وجود نظام دفع الأجور أو الإهتمام بحقوق الأفراد .

أما نظام الطوائف و الصناعات المنزلية فكان تغيير محسوس في طبيعة العلاقات بين رب العمل و العاملين معه حيث برزت فئة الصناع ، أو المهنيين العبيد الأفراد حاليا . ، و أصحاب الرف في المدن يملك كل منهم أدواته و رأسماله الذين لهم أجور محددة من قبل الطائف وفق لساعات العمل كما كان هناك إهتمام بالإنسان كان التلميذ يتلقى تدريبا و تهيئة بدون أجر يتلقاه لم يحصل على نوع من الشهادة يعترف بها مدربه بإملاكه لمؤهلات لممارسة الحرفة عند أصحاب الحرف².

3- مرحلة تطور الثورة الصناعية :

عند قيام الثروة الصناعية في منتصف القرن التاسع لم يكن هناك صيحات و مناوبات هناك شئ في المنظمات يسمى بإدارة الموارد البشرية و لكن هناك صيحات و مناوبات تظهر من حين لآخر و خاصة في البلدان الصناعية في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية تنادي إلى الضرورة و الإهتمام بالعنصر

1 خالد رجم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016 - 2017 ، ص 6 .

2 يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشري ، مدخل إستراتيجي ، عمان الأردن ، دار الورق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ط1 ،

لبشري ز بالعمال في المصانع و تحسين أمورهم المعيشية و الصحية مثل : كتابات روبرت وين 1771، و كتاب الشعور 1776 م كتاب الآلة الإقتصادية و التصنيع لشارل باباج 1832¹.

ولعل أبرز السمات التي تميز بها نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل و زيادة التخصص في الوظائف المنفعة المتبادلة بين أرباب العمل و العمال إذا أن العمل الجيد و تحسين الإنتاجية يقابله بين أجر أفضل للعاملين و أرباح أعلى لأصحاب العمل².

و بالرغم من المزايا الكثيرة رافقت مرحلة التصنيع و المتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل و تقليل اعتماد الجهد البشري و إستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل و التخصص ، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من الكلف التي حفزت باتجاه التفكير بحقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة و العناية بها منذ لحظة دخولها إلى منظمة وحتى لحظة إنتهاء علاقتها بها فساعات العمل الطويلة و أساليب التهذيب المشددة و زيادة الرقابة في العمل بين الوظائف و سوء ظروف العمل عليها عوامل ساعدت في رسم بداية إدارة الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام³.

4- مرحلة ما بين الحربين العالميين :

قبل 1914 لم تكن وظيفة إدارة الأفراد موجودة حيث أن إدارة العمال و الأفراد العاملين كانت تتم من خلال أصحاب المصانع بطريقة مباشرة و بدأت تحتل مكانتها في المؤسسات تلك الفترة نظرا لحدوث عجز كبير في اليد العاملة المؤهلة و ذلك لضرورة الوصول إلى الإنتاج إلى أقصى حدوده و كانت أكبر المشاكل التي توصلها المؤسسات هي عملية إختيار الأفراد الجدد و تلقينهم أصول الصناعة و تدريبهم على عملياتها و هذا عملا بتعاليم الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور حيث توصل إلى ما أسماه بالأسس الأربعة و هذه الأسس هي :

✓ التعاون الحقيقي في الإدارة .

1 محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية ، (نحو نهج إستراتيجي متكامل) ، ط1 ، دار التبيان للنشر ، الرياض ، 2015 ، ص 20 .

2 مهدي حسن زليف ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي متكامل ، الأردن ، دار النشر ، النشر و التوزيع ، 2009 ، ط 2 ، ص 36 .

3 محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج إستراتيجي متكامل ، ط2 ، جار العبيكان للنشر ، الرياض ، 2015 ، ص 22 .

✓ الإختيار العلمي للموظفين .

✓ تعليمهم بتنمية التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين¹.

5- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :

إتسمت هذه المرحلة بتغيرات عديدة على المستوى العالمي حيث ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال و هو تخصص إدارة الأفراد له مبادئ و أصول تدرس في الجامعات كما زاد تدخل الحكومات تحديد شروط إستخدام حيث أدى إلى مجموعة من التغييرات وهي تنامي شعور الحكومة بقيمة و أهمية الأفراد و الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت قضايا حقوقهم أساسية التي للحكومة التي تجذبهم و إستخدمتهم في الحرب . تنامي قوة العمل و تنامي نقاباتهم جعل منهم قوة أساسية مهمة ، إستدعت أن تهتم الحكومة بهذه القوة و تنظيمها .

تنامي أثر العمال على حالة الإقتصاد عموما حيث أصبح وضع الإقتصاد يتأثر بشروط إستخدام و مستوى الأجور و معادلات البطالة² .

و مع بداية التسعينات ظهرت أزمة البترول 1973 و التي أدت إلى تسريح العمال و تقاعد الأشخاص المسنين ، و إعادة هيكلة المؤسسات مما تتطلب إعادة النظر في مختلف الوظائف و النشاطات و في تكوين و تنظيم المؤسسة ... إلخ ، و أصبحت وظيفة إدارة الأفراد تهتم بتسيير النفقات الخارجة إي البحث عن المطابقة السريعة بين إحتياجات المؤسسة من الأفراد و عدد الأفراد الموجودين³ .

وقد كشفت هذه الأزمة و نتائجها ضعف إدارة الأفراد بإعتبارها لم تكن تهتم بالمحيط الخارجي كوضعية سوق العمل ، وتيرة تطورات التكنولوجيا ضغط لمنافسة حيث أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية إستقطاب إختيار و تعيين و تدريب و التنمية ، التعويضات و إستخدام قواعد و أصول عملية في هذه المجالات⁴ .

6- مدرسة إدارة الموارد البشرية :

1 صلاح الدين عبد الباقي ، مصر ، دار الجامعة الجديدة ، 2006 ، ص 22 .

2 يوسف حجي الطائي ، المرجع السابق ، ص 59 .

3 رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان تسيير الموارد البشرية و دورة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، من إعداد الطالبة فان أحلام ، 2004 – 2005 جامعة بسكرة .

4 صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 24 .

خلال السبعينات و الثمانينات شاع إستخدام مدخل لموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت بإعتبارها أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و منسقة مع بعضها البعض إلى حد كبير ومن ثم لا يمكن تحقيق إحداها على حساب الأخرى و يركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد بإعتبارها موارد إقتصادية وليست عنصرا من عناصر الإنتاج ، بعبارة أخرى ينظر إلى الأفراد وفقا لهذا المدخل بنشر أهم حاجات و مشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد إقتصادية مرتفعة و على هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للأفراد القوى العاملة النمو و التطور و الإستخدام الأمثل لقدراتهم و مهاراتهم¹.

هذه المدرسة على الإفتراضات التالية :

- تعمل المنظمة في البيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها و منها الموارد البشرية فعليها أن تدرك الحالة الحركية في البيئة و التي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة .
- في محاولتها لتكيف مع الحركة البيئية تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة و تهتم للإستفادة بتلك يهدف زيادة فعاليتها داخل المنظمة و تعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للإستفادة منها في نشاطات أخرى .
- لتحقيق حالة مع تغييرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على الداخلية و كيفية تحقيق الإستخدام الأفضل .
- للإستجابة للمتطلبات البيئية على تلك للإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الإقتصادية و الإجتماعية و القانونية و الأخلاقية .
- إن الموارد البشرية في المنظمة تكلفة و ميزة في نفس الوقت و على إدارة الموارد البشرية حيث يتحقق الإستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة و

1 عادل محمد وايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 36 .

ما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بينهما يتحقق الإستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان و بهذين الإستخدامين يتحقق الإستخدام الأفضل للموارد ابشرية .

➤ تخضع حركة الفرد من البيئة إلى المنظمة و منها إلى البيئة لإشراف و متابعة إدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية¹.

الفرع الثاني : أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية .

هناك العديد من الأسباب التي تفسر نشأة وظيفة الموارد البشرية و الإهتمام المتزايد بها و من هذه الأسباب :

➤ التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة و الموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى و تحل المواد البشرية في المنشأة .

➤ التوسع الكبير في فرض التعليم و فرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة إرتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي مما أدى إلى حاجة وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية .

➤ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في المشاكل مع الحكومة .

➤ ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية و تطلب بضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بلمنظمات العمالية ، مما أدى إلى وجود إدارة متخصصة لتخلق التعاون بين الإدارة و المنظمات العمالية².

المطلب الثاني : مفهوم الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية .

1 أحمد قريبي ، إدارة الموارد البشرية (مفهوم ، التطور و الإستراتيجية ، المجلد رقم 1 ، العدد 2 ، مجلة منارات لدراسة العلوم الإجتماعية ، جامعة تيارت) ، ص 7 ، 8 .
2 نعيمة يحيواوي ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية (جامعة الحاج لخضر باتنة) ، ص 2 .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من النشاطات المستقلة عن الوظائف الإدارية لأنه يتعلق بالعنصر الإنساني في التقييم ، فنشأت في هذا الحقل جاءت متأخرة بالنسبة للحقول الأخرى حيث كان التركيز على النواحي المادية في الإنتاج بدلا من العنصر البشري .

الفرع الأول : تطور المورد البشري و مفهومه .

✓ تطور المورد البشري :

لقد مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغييرات من حيث التنمية و المضمون بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة .¹ و استعمل في السنوات الخمسة عشر المنصوصة ، و قبل هذه الفترة كان هذا المجال يعرف بإسم "إدارة الموظفين " ، و قد تظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لا سيما في الولايات المتحدة و تطور مفهوم إدارة المورد البشري استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية إلى واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات نتيجة للعمولة تم إلغاء قيود التنظيم حيث سببت هذه الضغوط قلق كبير للشركات و بدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي و توحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي ، و مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية إنسانية .² و لذلك فإن إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى.

✓ مفهوم الموارد البشرية :

✓ الموارد البشرية تشير إلى أولئك الأفراد الذين يمتلكون قسطا معيناً من القدرات من خلال التعليم و التدريب قصد تحسين أدائهم و يعني بها أيضا هؤلاء الأفراد القادرين على إستخدام تكنولوجيا متقدمة و تطبيق هياكل تنظيمية تتسم بالكفاءة .³

1 نوري خبير ، تسيير الموارد البشرية ، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 38 .

2 المرجع السابق .

3 سوزان محمد الهدى ، فاطمة زكريا محمد ، تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان ، على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد الثامن عشر، 2017 ، ص 60 .

- مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة و تعتبر أكثر فاعلية و تأثير على تحقيق أهداف العمل¹.
- الموارد البشرية في المنظمة هم جميع البشر أو الأفراد المنتمين و العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو المرؤوسين و هؤلاء الأفراد تعانقت معهم المنظمة للقيام بمهام و وظيفة أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر و تعويضات و مكافئات و مزايا عينية محددة على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء القيام بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة أو الشركة بإستراتيجية هذه المنظمة أو تلك الشركة و هذه الإستراتيجية تشمل على رؤية و رسالة و أهداف مادية و معنوية تسعى المنظمة إلى تحقيقها².
- هي مصطلح يطلق على قوة في المنظمة و الورد البشري أهم عنصر من عناصر إنتاج الأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى وهي تعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة و تعتبر أكثر فاعلية و تأثيرها على تحقيق أهداف العمل³.

✓ تعريف إجرائي للموارد البشرية :

ويقصد به المنظمة التي تهتم بالأشخاص العاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مروسين تعاقبت معهم مقابل أجور و رواتب معينة ، و تعزيز أدائهم التنطيمي و الإستفادة منهم في تحقيق أهداف العمل .

الفرع الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية .

لقد إختلفت جهات نظر المفكرين و المدربين العلمية في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية و يمكن التميز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العلمية وهي وجهة نظر تقليدية و هة نظر حديثة و توضح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر .

أولا : وجهة نظر تقليدية .

1 طاهر محمود الكلاهد ، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية ، دار البداية ناشرون و موزعون ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2019 ، ص 12 .
 2 ديعطروش ، المدخل إلى المعلومة الإدارية ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، ط 1 ، لبنان ، 2011 ، ص 32 .
 3 طاهر محمد الكلاهد ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار عالم للثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2001 ، ص 15 .

يرى بعض المدربين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في الملفات و سدلات معينة وشائعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الإنصراف الإنجازات و الترقية و صرف مرتباتهم و يبدو أن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشآت وقد إنعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية في المنشآت و كذلك على وضع تنظيمي هذه الإدارة¹.

ثانيا : وجهة النظر الحديثة .

يرى البعض الآخر من المديرين أن لموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف في المنشآت وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و الإدارة المالية و ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت و لذلك إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها :

- تحليل و وصف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشآت ، تدريب و تنمية الموارد البشرية و تحفيزها و زيادة دافعيتهم للعمل ، تقييم أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت².
- يستخدم هذا المصطلح العلمي للحديث على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظيم و تطوير و رقابة أداء و الإنتاجية و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملاء للمنظمة و تستخدم مصطلحات قديمة مرادفة له كشؤون الموظفين أو شؤون العاملين³.
- يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى عملية استقطاب و اختيار و تعيين و مكافأة أفراد المنظمة من خلال القيام بممارسة بعض الوظائف الهامة مثل تخطيط الموارد البشرية و تنمية مهارتها

1 مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، 2004 ، ص 15 .

2 المرجع نفسه ، الصفحة 15 .

3 حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ناشرون ، ط1 ، بيروت لبنان ، 1998 ، ص 1 .

و تقييم أدائها و تعويضها مادة و معنويا .¹

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة .²
 - عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد و علاقتهم داخل المنظمة .³
 - من ناحية أخرى يعرف **غلوك** إدارة الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة ، البحث عنها ثم تشغيلها تدريجيا و تعويضها و أخيرا الاستغناء عنها .⁴
- المفهوم الإجرائي للموارد البشرية :**

هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة من خلال استقطاب و الاختيار و التعيين و الاهتمام بالموارد البشري و ذلك من خلال مصلحته و مصلحة المنظمة .

المطلب الثالث : التنمية .

إن التنمية هي ارتفاع المجتمع في كل المجالات و الانتقال به من الوضع الثابت إلى وضع أعلى و أفضل و هي عملية التطور إلى الأمام و تحسين مستمر و شامل و جزئي ضروري و مهم كل مجتمع لتحقيق أهداف الناس و المجتمع و على رأسها تحقيق مستوى معيشي مناسب أو حياة أفضل و عليه في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تطور مفهوم التنمية ، تعريف ، وأهداف التنمية .

الفرع الأول : تطور مفهوم التنمية .

- برز مفهوم التنمية بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية ، حيث لم يستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في العصر الاقتصادي البريطاني آدم سميث في الربع الأخير من القرن الثامن عشر و من

1 علي مصباحي شريف ، محمد منير محمد : الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1، الإسكندرية 2013 ، ص 317 .

2 رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 13 .

3 محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية ، نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط1، دار العبيكان للنشر ، الرياض ، 2005 ، ص 24 .

4 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 24 .

الحرب العالمية الثانية على سبيل الاستثناء فالمصطلحات اللذان استخدمنا للدلالة على حدوث تطور المشار إليه في المجتمع كان التقدم المادي أو التقدم الاقتصادي و حتى عندما ثارت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت مصطلحات مستخدمة في التحديث

modernisation أو التصنيع industrialisation .

- فمفهوم التنمية برز بداية في علم الاقتصاد حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بعدل يضمن التحسين المتزايد لأعضائه بالصورة التي تتكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات عن طريق الترشيح المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة و حسن توزيع عائد لذلك الاستغلال¹.

1- تطور التنمية :

يجد المتتبع لتاريخ التنمية على الصعيد العالمي و الإقليمي أنه طرأ تطور مستمر و واضح على التنمية و هذا التطور كان استجابة واقعية لطبيعة المشكلات التي تواجهها المجتمعات و انعكاسا حقيقيا للخبرات الدولية التي تراكمت عب الزمن في هذا المجال و بشكل عام تم التمييز بين أربع مراحل لتطور التنمية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية و هذه المراحل هي :

✓ **التنمية توصفها رديف للنمو الاقتصادي :** تميزت هذه المرحلة التي امتدت تقريبا منذ نهاية الحرب العالمية الثانية و حتى منتصف العقد السادس من القرن العشرين بالاعتماد على إستراتيجية التصنيع كوسيلة لزيادة الدخل القومي و تحقيق معدلات النمو الاقتصادي مرتفعة و سريعة ، و قد تبنت بعض الدول إستراتيجيات أخرى بديلة بعدما فشلت إستراتيجية التصنيع في تحقيق التراكم الرأسمالي المطلوب و الذي يكمن أن يساعدها في التغلب على مشاكلها الاقتصادية و الاجتماعية المختلفة و من هذه الإستراتيجيات إستراتيجية المعاونات الخارجية و التجارة من خلال زيادة الصادرات و يعد نموذج **والت وارسو** المعروف باسم المراحل الاقتصادية كأحد النماذج التي تحاول من خلالها تفسير عملية التنمية الاقتصادية في المجتمعات الإنسانية ككل .

1 ياسر محمد علي وردم ، العالم ليس للبيع ، مخاطر العولمة على التنمية المستدامة ، عمان الألفية للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 140 ، ص 141 .

✓ التنمية و فكرة النمو و التوزيع :

هزت هذه المرحلة تقريبا الفترة من نهاية الستينات و حتى منتصف العقد السابع من القرن العشرين و بدأ مفهوم التنمية فيها يشمل أبعاد إجتماعية بعد ما كان يقتصر في المرحلة السابقة على الجوانب الإقتصادية فقط ففي منتصف السبعينات من القرن العشرين تم تعريف التنمية الإقتصادية على أنها مجموعة الجهود المبذولة للقضاء على الفقر وتحقيق العدالة وتوفير فرص العمل في سياق إقتصادي تام و أصبح تعبير إعادة التوزيع من النمو شعارا عاما و مألوا في إعداد خطط التنمية و تنفيذها و متابعتها¹.

و تتجسد هذه المرحلة بشكل واضح في نموذج سيبرز الشهير الذي يعرف التنمية من خلال حجم مشكلات الفقر و البطالة و اللامساواة في التوزيع فالتنمية في دولة ما في نظره هي مشكلات الفقر و البطالة و اللامساواة في التوزيع ومن هذه المشكلات أو جميعها لا يمكن أن القول بوجوده تنمية في تلك الدولة حتى تضاعف الدخل القومي و الفردي فيه و كذلك تتجسد هذه المرحلة في نموذج توارو الذي يحدد فيه عملية التنمية في ثلاثة أبعاد وهي إشباع الحاجات الأساسية إحترام الذات و حرية التعبير².

✓ التنمية الإقتصادية و الإجتماعية الشاملة :

إمتدت هذه المرحلة تقريبا منذ منتصف السبعينات إلى منتصف ثمانينات القرن العشرين ، ظهر فيها مفهوم التنمية الشاملة التي تعني تلك التنمية التي تهتم بجميع جوانب المجتمع و الحياة و تصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان العاديين و ليست من أجل زيادة معدلات النمو الإقتصادي فقط و لكن السمة التي غلبت على هذا النوع تمثلت في معالجة كل جانب من جوانب المجتمع بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى ووضعت حلول كل مشكلة على إنفراد الأمر الذي جعل هذه التنمية غير قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة في الكثير من المجتمعات و الدفع لتعزيز مفهوم التنمية المتكاملة التي تعنى مختلف جوانب التنمية أطر التكامل القطاعي و المكاني و تشمل هذه التنمية على نوع أفضل من التعليم و مستويات أعلى من الصحة و التغذية و فقر أقل و بيئة أكثر نظافة و مساواة أكبر في الفرص المتاحة و حريات فردية أكبر و حياة ثقافية أكثر ثراء .

1 الحداد العوض ، الأوجه المكانية للتنمية الإقليمية ، دار الأندلس ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 36 .

2 نفس المرجع ، ص 37 .

✓ **التنمية المستدامة :**

منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي بدأ العالم يصحو على الضجيج العديد من المشكلات البيئية الخطيرة التي باتت تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الأرض في ظل إهمال التنمية للجوانب البيئية طوال العقود الماضية فكان لا بد من إيجاد فلسفة تنموية جديدة تساعد في التغلب على هذه المشكلات الجهود الدولية عن مفهوم جديد للتنمية عرف بإسم التنمية المستدامة وكان هذا المفهوم قد تبلور لأول مرة في تقرير اللجنة العلمية للبيئة و التنمية والذي يحمل عنوان مستقبلنا المشترك ونشر لأول مرة عام 1927 لذا أكد على أم يحمل عنوان مستقبل يجب أن يتم مراعاتها من خلال نشاط إقتصاد يتمتع بإرادة مستدامة من أجل تنمية مستدامة من أجل حق الأجيال القادمة من تلك الموارد¹.

الفرع الثاني : مفهوم التنمية وأهدافها .**1 - مفهومها :**

➤ **لغة :** يقال نمى المال و غيره نمى نمية نماء أي زاد و كثر فالنماء و الزيادة أنميت بالهمزة .

ويقال أيضا : نما ينمو أو أنميت الشيء و نميته أي جعلته ناميا .

➤ **إصطلاحا :** عرفها الدكتور صلاح الدين هلال على أنها زيادة الإنتاج وردّ هذا التعريف بأن زيادة الإنتاج هو هدف التنمية في مرحلة معينة ومن الخطأ إعتباره الهدف الوحيد لها² . يرى صلاح الدين نامق أن التنمية هي التوسع في الإقتصاد القومي بالدرجة التي يسمح بموجبها إمتصاص المزيد من القوى العاملة كل سنة و التنمية هي كل إحتياج نقدي في يد الدولة يسمح بالقيام بمختلف البرامج الإجتماعية كالتأمينات الصحية و الإحتماعية ورعاية العجزة و الأطفال ثم تحقيق مستويات عالية من التعليم المجاني للشعب³ .

1 أشرف محمد عاشور ، جغرافية التنمية و الفقر ، جار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2013 ، ص 45 - 46 .

2 عبد الرواق حسن ، إمضاءات في التنمية البشرية و قياس الفقر الدولي ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2003 ، ص 17 .

3 هشام مصطفى الجمل ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ، دار الفكر الجامعي ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 17 - 18 .

تعني النمو في جانب المعرفة أو الجوانب الحياتية و لكن الشائع عند سماع هذا المفهوم يقصد منه التنمية في الجوانب المعرفة أو الجوانب الإقتصادية أكثر من أي شيء لآخر¹ .

➤ التعريف الإجرائي :

هو عبارة عن الزيادة التي تحدث في المجتمع سواء كانت إجتماعية أو ثقافية أو إقتصادية أو إنتاجية حيث ينتقل من الوضع الحالي إلى الوضع الراهن و يطل تعريف التنمية مرتبطا بالخلفية العلمية أو النظرية أو السياسية أو الإقتصادية التي يقنع بها صاحب التعريف على سبيل المثال فإن علماء الإقتصاد مثلا يعرفون التنمية بأنها الزيادة السريعة في مستوى الإنتاج الإقتصادي و الدخل القومي و الأسري في حين يرى علماء الإجتماع أن التنمية هو تغيير إجتماعي مقصود يستهدف تغيير السلوكيات و الثقافات حتى تكون إيجابية و متفتحة و مرنة و منتجة² .

بينما نجد علماء السياسة يعرفون التنمية على أنها عملية إقامة المؤسسات السياسية و إلتزامها بالنهج الديمقراطي و إتاحتها مشاركة المواطنين في صنع القرارات كذلك علوم البيئة يهتمون في تعريفهم للتنمية على البعد البيئي و المحافظة عليها من كافة أنواع التلوث³ .

2- أهداف التنمية :

❖ أهداف التنمية البشرية :

الهدف الأساسي للتنمية البشرية هو تحسين و تطوير رفاهية الإنسان و فتح مجالات أكثر و أوسع لحياة مطمئنة فالإنسان في التنمية البشرية هو الهدف و الجوهر و الوسيلة و يمكن تلخيص غايات التنمية البشرية فيما يلي :

1- بناء إنسان قادر على مواجهة الحياة و التغيرات التي تحدث حوله بشكل إيجابي و فعال .

1 محمد حسين العجمي ، الإدارة و التخطيط التربوي (النظرية و التطبيق) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 465 .

2 مدحت أبو النصر ، ياسين مدحت محمد ، التنمية المستدامة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2017 ، ص 66 -

- 2- مساعدة الفرد على التفكير بشكل إيجابي و تغيير نظرتة السطحية إلى نظرة أكثر من أجل إيجاد الوظيفة المناسبة .
- 3- تعليم الفرد إتقان مهارات الإتصال لفعال و ذلك من أجل إيجاد الوظيفة المناسبة .
- 4- مساعدة الفرد على تطوير آدائه و قدراته .
- 5- مساعدة الإنسان قيمة و أهمية الوقت و تدريبه على مهارات و فنون إدارته و تعليمه كيفية إستغلال طاقاته و مواهبه و وضع أهداف حياته ين و تعليمه كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه بشكل إيجابي و فعال¹ .
- 6- إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد و تنمية المهارات الخيارات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل و وضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك و توعية بأهمية التدريب و التنمية لتحسين أداء و زيادة الإنتاجية² .

❖ أهداف التنمية :

- للتنمية مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلال آلياتها و ما تحتويه و التي تتلخص في :
- 1- تحقيق حياة أفضل للسكان و ذلك من خلال عمليات التخطيط و تنفيذ السياسات التنموية و عن طريق التركيز على مجالات و جوانب النمو و كيفية تحقيق نمو جيد للمجتمع سواء إقتصادي أو إجتماعي أو نفسي و روعي و يكون مقبول و ديموقراطي .
 - 2- إحترام البيئة الطبيعية إن إرتباط الوثيق بين التنمية و البيئة هو الذي أدى إلى أن يكون الهدف الرئيسي وراء التنمية هو الحفاظ على البيئة و إحترامها لتصبح علاقة تكامل و إنسجام ، فنظافة البيئة أساس حياة الإنسان و حماية البيئة تؤدي إلى ترقية تنمية وطنية مستدامة بتحسين شروط المعيشية و العمل على ضمان إطار معيشي سليم يحقق تنمية مستدامة للمجتمع ككل .

1 نعمة الله نجيب إبراهيم ، أسس علم الإقتصاد ، مؤسسات شباب الجامعة الإسكندرية ، 200 ، ص 499 .

2 Jim Grivers , **Strategic humain resource development** , sage pulications , LONDON , 2003 , P 01 .

- 3- تهدف التنمية إلى توعية السكان بالمشكلات و المخاطر الدينية التي تحدث المسؤولية اتجاه أهمية الحفاظ على البيئة ، حث الأفراد على إيجاد حلول لإعداد و تنفيذ و متابعة برامج و مشاريع و سياسات التنمية الشاملة " تنشئة بيئية " .
- 4- وكذلك تسعى لتحقيق إستغلال أمثل و إستخدام عقلاني للموارد فالتنمية المستدامة لتحقيق أهدافها عليها بتوظيف و إستغلال هذه الموارد بشكل عقلاني مخطط لو و مدروس كي لا تدمر هذه الموارد و تفقدها .
- 5- ربط التكنولوجيا الحديثة و المعاصرة لأهداف المجتمع و بذلك لإستغلال لما يتحقق الأهداف المنشودة دون أن تكون له آثار سلبية على المجتمع .
- 6- إحداث تغيير مستمر في حاجات و أولويات المجتمع و أولويات المجتمع بتحقيق التوازن التي بواسطته يفعل التنمية الإقتصادية و يؤدي إلى التحكم في مشكلات البيئية الخاصة و بدوره إلى إيجاد وسائل مناسبة لهذه المشاكل ¹ .

1 أشرف محمد غنيم، ماجدة أبو زبط ، التنمية المستدامة فلسفتها و أسباب تخطيطها ، و أدوات قياسها ، دار الصفا ، عمان ، 2010 ، ص 30 - 31 .

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المواقع البشرية .

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في هذه المنظمة الأمر الذي يفرض على الإدارة إعطائها الاهتمام الأكبر في سبيل تحقيق الإنتاجية أعلى و كفاءة أفضل للخدمات حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة فإن إدارة هذا المورد تمثل مسؤولية جد صعبة كون نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية لهذا المورد حيث سنتناول في هذا المبحث أهم نظريات و الأهداف التي تسعى لتحقيقها .

المطلب الأول : نظريات إدارة الموارد البشرية .

يختلف مفهوم إدارة الموارد البشرية عن مفهوم إدارة الأفراد بنظر الاختلاف الفلسفة التي تعتمد على منهما فإلى غاية سبعينات القرن الماضي كان الانتشار للمدخلين أساسيين في هذا المجال و هي الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية و خلال العقدين من نفس القرن ذاع انتشار مدخل جديد يعرف بمدخل الموارد البشرية و فيما يلي أهم نظريات¹ إدارة الموارد البشرية .

❖ النظرية الكلاسيكية :**1- الإدارة العلمية :**

تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين ، حيث كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطورا كبيرا في أساسها الاقتصادي ، مما استدعى اهتمام مجموعة من الخبراء من بينهم **فريدريك تايلور** ، بتفكيرهم في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية ، و كيفية التوصل إلى حلول لتجاوز المشكلات .

و في هذه الظروف ظهرت نظرية الإدارة العلمية و التي تركز على عدة مبادئ أهمها :

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية و إتخاذ القرارات .
- إختبار المواد المادية المادية و البشرية بطريقة علمية سليمة .

¹ علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع الجزائر 2007 ، ص 29 .

- بعد إختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارات التعليمية و الإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .
- يجب إعادة توزيع المهام بين الإدارة و العمال و التعاون بينهما بحيث تتولى مهما التخطيط و التنظيم و الرقابة و الرقابة و يتولى العمال مهام التنفيذ .

2- النظرية الإدارية :

تقوم هذه النظرية على أفكار هنري فابول 1916 وهي تركز على تحقيق الضبط و الثبات في العمل ، لكنها لا تعطي مجالاً لمنح الموظف أي دوره في المشاركة و إبداء الرأي و حرية التصرف على عدة مبادئ هي¹:

- مبدأ التخصص : حيث يتم بجميع الوظائف المرتبطة مع بعضها .
- مبدأ السلطة و المسؤولية : حيث أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة و المسؤولية .
- مبدأ الانضباط : وهو إحترام الإلتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة و التنفيذ .
- مبدأ وحدة القيادة : و يعني أن يكون كل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر .
- مبدأ وحدة التوجيه : و الذي يقضى بأن كل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر .
- مبدأ سيادة المصلحة العامة : على المصلحة الفردية من أجل الحفاظ على إستقرار المنظمة .
- مبدأ الأجر العادل : كل الأجور تكون عادلة لجميع العمال في كل المستويات .
- مبدأ المركزية أو التفويض .
- مبدأ إستقرار الحرية المبادرة ، تنمية روح الإبتكار .
- مبدأ وحدة الأفراد .

1 يحي ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 206 ، ص 17 .

3- النظرية البيروقراطية :

الذي حكم ما كتب يوضع قوانين الرسمية و نفسية العمل ووضوح التسلسل الرئاسي ، و نغلب المصلحة الشخصية كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية و من خلال ضبط و الدقة في العمل ووضوح القوانين و التشريعات و التركيز على جانب من الجوانب الإدارية ، قد يكون على حساب جوانب أخرى فكانت النتيجة المبالغة في النظام و الكفاءة و العمل الجاد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة .

❖ النظرية السلوكية في الإدارة :

1- مدخل العلاقات الإنسانية 1950 – 1960 :

تقوم هذه النظرية على أفكار إيتون مايو و محاولة دراسة مشكلات دوران العمل و تقديم الحلول المناسبة التقليل منها درس مايو العلاقة الموجودة من التغيرات و بين النتائج في جميع الدراسات و البحوث على عوم وجود علاقة واضحة بين تلك المتغيرات و الإنتاجية أجمعت البحوث على الزيادة في الإنتاج العمال فيما بينهم من جهة و بينهم وبين ممثلي الإدارة من جهة أخرى .
تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ أهمها 1:

- إن سلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد الأفراد المنظمة الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط إجتماعية مستمدة من العرف و التقاليد التي تؤمن بها الجماعة و فترضها على أعضائها .
- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل .
- تقاليدها بما يتناسب مع أهداف المنظمة و موازات مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيمين الرسمي و الغير الرسمي .
- إن سبيل تحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف المنظمة .

• إن الإتصالات بين أجزاء المنظمة ليست قاصرة على شبكة الإتصالات الرسمية ، بل قد هناك أيضا شبكة الإتصالات الغير الرسمية التي نجد أن تولى العناية اللازمة و التي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين .

2- نظرية الحاجات ماسلو :

الحاجة هي وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية شعورية و لاشعورية . يؤدي إشباع الحاجات لدى الإنسان إلى الحفاظ على النفس البشرية و بقائها ووقايتها من الأمراض و الإضطرابات و المشكلات .

يرى ماسلو أن عدم إتباع الحاجات الفسيولوجية يؤدي إلى إضطرابات أو أمراض عضوية و عم إشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية يؤدي إلى ظهور إضطرابات روحية .

هنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم برامج عديدة لإشباع الإحتياجات المشروعة لدى العاملين مثل برامج التأمينات الإجتماعية ، و التكافل الإجتماعي ، و برامج الإسكان و الترويج الهادف .

3- نظرية X و Y لدجلاس ماكغريفور :

من خلال هذه النظرية ، يفرض المدير الذي نظرية X أن العامل كسول و يفترق لروح المبادرة و تحمل المسؤولية أما المدير الذي يتبنى نظرية Y فيعمل إفتراضات مغايرة تماما حيث يرى في مرؤوسه حب العمل و روح المبادرة و الرقابة الداخلية و القدرات الخلاقة و حب التميز .

❖ الأساليب الحديثة في الإدارة نظريات الحديثة :

1- نظرية النظم :

هي مجموعة من الوظائف يتفاعل فيما بينهما و تستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة و من النظرة الجزئية المحددة إلى نظرة الكلية و الشمولية و الأهداف العامة للمنظمة من خلال إهتمام العامل أو المدير بشؤون وظيفة المحددة ، أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل من خلال وظائف مرتبطة متعاونة و منسجمة مع بعضها البعض المؤهل و القادر على المساهمة الفعالة .

2- النظرية الطرفية :

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع التغيرات الطرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة و توصى بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف هذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان و مكان فإختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة .

3- نظرية ح :

ترتكز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف في السلم الوظيفي و الإهتمام بتخطيط المهنة و التنمية والمهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق و تركيز على مشاركة العاملين و إنخراط في المنظمة .

4- نظرية الموارد البشرية :

ظهر هذا المدخل مطلع السبعينات من القرن الماضي حيث أي البحث و الدراسات في المجال العلوم السلوكية على إعتبار الأفراد كمواد وليسوا مجرد أناس يتحركون و يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم و عواطفهم ، ومع مرور الوقت تزايدت أهمية هذا المدخل يمكن للمنظمة من خلال تبينها هذا المدخل أن تستفيد بطريقتين أو لهما زيادة الفعالية التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلات عن بعضها البعض و أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر فقد إعتبر هذا المدخل كلتا المهمتين تكملان بعضهما و أن تحقيق المكاسب في إحدهما لن يكون على حساب الأخرى و يقوم هذا المدخل على إعتبار الأفراد و عبارة عن إستثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمنظمة تتجلى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية ومنه يجب توجيه السياسات و البرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية و الإقتصادية للفرد كما يجب تهيئة بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على التنمية و إستغلال مهاراتهم إلى حد أقصى¹.

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية .

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية .

سنتناول في هذا المطلب الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و هاته الوظائف هي التي تمارس في المنظمة سواء كانت تابعة للدولة أو القطاع الخاص و تختلط الوظائف من دولة إلى أخرى حسب نظام المنظمة الداخلي و حجمها :

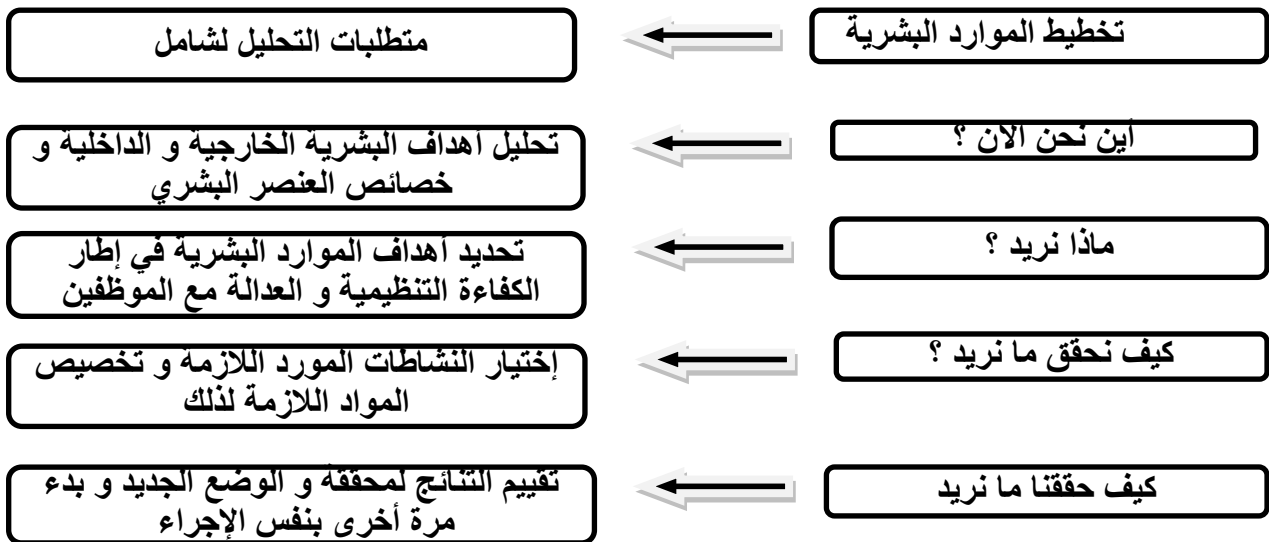
أولا :وظائف إدارية .

1- وظيفة التخطيط :

التخطيط هو وضع خطة عمل تمثل الأهداف و المشاريع المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة عن طريق تنفيذ إجراءات ضرورية و تقع على عاتق القائد شرح هذه الخطة للعاملين بهدف رضائهم قبولهم لها¹.

شكل رقم 01

يمثل الجدول الآتي كيفية التخطيط .



المصدر : محمد الهذام ، تسيير المورد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و إقتصاد المعرفة ،

1 محمود شحماط ، مدخل إلى العلوم الإدارية ، أسس و مبادئ علم إدارة ، دار العلوم و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2000 ، ص 81 – 82 .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ،
2015 – 2016 ، ص 30 .

2-التوظيف: وهو عملية مكونة مساعدة خطوات مهمة لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة.

يركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة تشمل هذه الوظيفة ووظائف فرعية هامة.

أ- **الاستقطاب:** وهو من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية للمنظمات و فهو ذلك النشاط الذي ينطوي على جذب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة يتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل ووظائف المؤسسة .

ب- **الاختيار :** يعرف بأنه الإجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف و من ثم اعتماد معايير معينة لانتقاء الأفراد الأصح للوظائف الشاغرة التي تحقق الفوائد

ج- **التعيين:** وهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف و مقصود به قبول الشخص الذي يتقد الشغل الوظيفة ليكون عضوا في المنظمة المعينة من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين.

3-التقييم:و يقتضي هذه المهمة وضع مقياس فاعلة و مؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم¹.

4-التدريب: لتناول هذه الوظيفة مدخلين :

✓ المدخل الأول تدريب الموارد البشرية التشغيلية بغرض تنمية المهارات والقدرات و على تغير الاتجاهات السلوكية للموارد البشرية .

✓ المدخل الثاني تعالج الوظيفة عملية تنمية المديرين و الذي تختص بالتعلم أي زيادة المعارف و رفع القدرات المفاهيمية للمديرين² .

ثانيا: الوظائف التخصصية .

تحتاج الوظائف التخصصية القيام بعدد من الوظائف المتمثلة في:

1 محمد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2014 ، ص 24 .

2 كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية دار المنهل ، اللبناني بيروت ، 2008 ، ص 20 .

أ- **التخطيط:** تبدأ الإدارة بإعداد خطة عن نشاطات خلال زمنية معينة و إعداد الخطة هو جزء من عملية التخطيط أي على مدير أن يضع خطة عمل لإدارته .

ب- **التنظيم:** بمعنى نفسي وتحديد المهام و الواجبات بين أفراد المنظمة و لذلك يقوم المدير بتصميم هيكل لإدارته ، كما أن إنتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون لهم مهام واضحة و تشجع التعاون و المفاوضة بينهم كما يمكن تحقيق الغرض من ناحية يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي و الجماعي إلى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية الأخرى ¹.

ج- **التنسيق :** هو العملية التي تهدف لتحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة وتكون وظيفة التنسيق ضرورية حينما وجد إثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة التي تسعى لتحقيق هدف عام ².

د- **التوجيه :** وهي تعني قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و تقديمهم نصائحهم و إرشاداتهم حول طبيعة الأعمال و كيفية تنفيذها و التعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة فالتوجيه إذن هو إرشاد المرؤسين و ترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف فهو توجيه الآخرين في تنفيذ الأعمال .

ثالثا : الوظائف الإستشارية .

إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في الأعمال التخطيط و التنظيم و إختيار وتعيين و تأهيل و تدريب في المنظمة تعد أقدار الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من ناحية القانونية أو الفنية و إقتراح التحسينات و تطوير التعليمات و الأنظمة فيما يخص العاملين من أطور وحوافز و غيرها ³.

1 حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية نشر جامعة قالمة، الجزائر ، 2004 ، ص 34 .

2 بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار البارودي العلمية لنشر و التوزيع ، الكعبة العربية ، ص 82 – 81 .

3 نجم عبد الله العزاوي عباس حسين حواء ، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار البارودي العلمية لنشر و التوزيع الطبعة العربية ، ص 82 – 81 .

الفرع الثاني : تحديات إدارة الموارد البشرية .

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات الكثير من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها إتجاه العاملين و المنظمة و تتمثل هذه التحديات في :

✓ **تحديات الجودة الشاملة :** من خلال إسهام التحديات النوعي الشامل في جميع المجالات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء إستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في مجتمعات المتقدمة حيث يركز على العنصر البشري و إعطائه أهمية كبيرة .

✓ **تحديات العولمة التنافسية :** عولمة كل المعلومات و الفكر الإداري و التقنيات الإستعمالات و الأسواق المحلية و إتجاهات جديدة في السياسات التسويقية و المالية وفي تعامل العملة الماهرة مع المنظمات .

✓ **تحديات البيئية :** إن البيئة الخارجية التي جسدت معالمها لامن خلال إستخدامها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أو بيئية غير مستقرة .
وهناك تحديات أخرى تتمثل في 1:

○ التغيرات في القوى العاملة: إرتفاع نسبة النساء العاملات .
○ شدة المنافسة على الموارد الإقتصادية و ذلك بسبب تزايد و تنمية العاملين التشريعات و النواتج الحكومية .

○ تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص الأعمال اليدوية .
○ تغير القيم و الإتجاهات .

المطلب الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية .

الفرع الأول : أهمية الموارد البشرية .

تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية لإرتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم كمصدر نجاح أو فشل للمنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية¹.

و للحديث أكثر عن أهمية الموارد البشرية و إدارتها يجب علينا إبراز المهام المناطة بالموارد البشري من خلال إهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة بإعتباره موردا هاما و حيويا و العمل على تطوير قدراته و مهاراته من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته و بالتالي التعظيم العائد أو المردود المالي أو المستوى الخدماتي المتوقع من ورائه وهذا كله لايمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد و تأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية و تكمن أهمية المورد البشري فيما يلي :

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد .
- لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية .
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب .
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها .
- إختيار أفضل الأفراد لشغل الوظائف .
- إعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة .
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته و تأثيره على حياة الفرد و المنظمة في المجتمع .

1 يوسف حجم الطائي هشام فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،

- الموارد البشرية من العناصر في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية .
 - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الأداء بإعتباره المحرك و العامل المشترك في تطوير القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.
 - العنصر البشري هو إستثمار إذ أحسن تدريبه و تنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة إنتاجية .
 - تنافسية المنظمة تبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمته و تجهيزاتها¹.
- أما أهمية إدارة الموارد البشرية حسب **عبد الوهاب** في رؤيته إن تجاوز الأخطاء الآتية يمكن من الحفاظ على أهمية الموارد البشرية :
- ✓ تعيين الشخص الغير مناسب للوظيفة .
 - ✓ المعانات من معدل دوران وظيفي مرتفع .
 - ✓ عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل .
 - ✓ تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز الغير موضوعي بين العاملين أو نتيجة عدم التطابق السليم لقوانين الصحة و السلامة المهنية
 - ✓ عدم رضا العمال عن مرتباتهم و أجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة
 - ✓ تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي .
 - ✓ عدم إلتزام بقوانين العمل².

1 محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، المركز الجامعي ، 2001 ، ص 17 .

وتوضيحا لأهمية إدارة الموارد البشرية نذكر مايلي :

✓ إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية وقد بدأت بالفعل محاولات حساب النتائج الإقتصادية عن طريق التكلفة و العائد و كذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية .

✓ تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارف بين الإدارة و العمل و الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة و الأجهزة العمالية كالنقابات .

✓ تتلائم إدارة الموارد البشرية و تتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهميها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل .

الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية .

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة إستراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد و المتمثلة بالتكاملية الإجتماعية و الأخلاقية و المرونة و أهداف المنظمة قصيرة الأجل و المتمثلة في التنظيمية و المهنية عن طريق إستخدام نظام فعال داخل المنظمة¹ . وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية و هي :

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة .
- توظيف المرات و الكفاءات عالية التدريب .
- زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة .
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري و كذا العلاقات الإنسانية لدى المديرين و تحقيق الأثير الإيجابي في سلوك العاملين² .

1 يوسف حجم الطائي ، هشام فوزي العبادي ، مرجع سابق ، ص 45 .

2 أسامة كامل الصرفي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، 2006 ، ص 17 .

- المساهمة في المحافظة على سياسات السلوكية و أخلاقيات العمل .
- التعامل مع الأزمات و المواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات مع الأشخاص .
- القيام بدور مشرف على القيم و المعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية .
- الإرتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمية و العقلية في العمل .

وقد قسمت أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

1- الأهداف العامة :

إن المنزمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتصف بالعمومية حيث أن جميع المنظمات على إختلاف أنواعها تسعى إلى الوصول إليها وهي البقاء ، التنافس ، النمو و الربحية .

2- أهداف المنظمة : تتمثل في :

- زيادة الإنتاجية للعاملين و المنظمة .
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة و خلق علاقات عمل جديدة .
- الإلتزام بالقوانين و الأنمة و التشريعات .
- خلق و إيجاد الميزة التنافسية في كوادرها و منتجاتها و خدماتها .

3- أهداف العاملين :

العمل على تقديم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا يرفع من دخلهم و إنتاج سياسة موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات لبشرية و إهمال الجانب الإنساني في المعاملة .

4- أهداف إجتماعية :

أي تصنيف أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد قدر المستطاع مما يسمح بالتطور و النمو طبقا للتشريعات و قوانين العمل و العمال و خلق جو مريح و حمايتهم من الأخطار .

5- الأهداف الإنسانية :

أي إتباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهم في العمليات الإنتاجية و تتطور أهداف إدارة الموارد البشرية تحت هدفين أساسيين هما :

✓ الكفاءة :

تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها و تحقيق كفاءة الأداء ، كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى إستخدام الموارد البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة و يمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة عن طريق وجهتين هما : أداء المنظمة نفسها و أداء العاملين .

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المالية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة التي تسعى بالمدخلات على إعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها على مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسب هذا الإستخدام الذي ينتج عن المخرجات بالكميات و المواصفات المطلوبة بأقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات و تخفيف تكلفة المدخلات .

إن كفاءة الموارد البشرية تعتبر محدد هام لكفاءة المنظمة يمكن عرض قائمة مفصلة بمقاييس الكفاءة فعلى المستوى الأول يمكن تحديد الكفاءة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- هل نحن نقوم بالأشياء بطريقة صحيحة ؟
- هل نراقب تكلفة العنصر البشري ؟
- هل يتم تشغيل العدد المناسب من الأفراد بالمهارات المناسبة ؟ وهل يتم تنفيذ هذه الأشياء في الوقت لمخطط ؟

وتتطلب الإجابة عن هذه الأسئلة بالمعلومات عن تكاليف الجودة الكمية و الوقت .

وعند المستوى الثاني تحدد الكفاءة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل نحن نقوم بالعمل بالأشياء الصحيحة ؟
- هل يمكن للموارد البشرية فعل الأشياء المفضلة ؟

- هل نتخذ و نقوم ببعض الممارسات و الأفعال التي تضيف قيمة للمنظمة ؟

يمكن زيادة الكفاءة من خلال إعادة تصميمها بالشكل الذي يساعد على فهمها و الإستفادة منها .

✓ العدالة :

يتوقف على القرارات و الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكلما روعت العدالة في أمور

التوظيف و التدريب و التقويم و الحوافز فكلما أدى ذلك في النهاية إلى رفض العاملين .

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال العاملين بها أو بمعنى

آخر إلى زيادة فعالية و مردودية المنظمة :

• تحقيق الأداء المتميز من خلال الأفراد .

• زيادة تحفيز العاملين و إلتزامه بالعمل .

• تحقيق الميزة التنافسية لرأس المال البشري في المنظمة .

ويمكن إدراك المساواة من خلال عدالة كل الإجراءات المستخدمة في صنع القرارات الخاصة بالموارد

البشرية .

خلاصة الفصل الأول :

نستنتج من خلال دراستنا أن الموارد البشرية تعد بمثابة الأصول الرئيسية في المنظمات حيث تعتبر عاملا أساسيا فيها فالإنسان هن العنصر المفكر و الرئيسي للإنتاج و الخدمات حيث يعتمد نجاح المنظمة بالدرجة الأولى على كفاءة و مهارة مواردها البشرية .

تأكدت أهمية العنصر البشري في الفكر الإداري حيث كان ينظر إليه عند الكلاسيك أنه آلة يقوم بتنفيذ ما يطلب منه و العائد المادي الذي يوجه سلوكه ، تحولت هذه النظرة و أصبح الجانب النفسي و الإجتماعي لهذا الموعد هو ما يشغل بال المسؤولين ، حيث أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق العائد المادي فحسب بل له مجموعة من الحاجات يسعى لتحقيقها مثل الحاجات النفسية و الإجتماعية و على المنظمة إشباع الحاجات من أجل تحقيق أهدافها .

الفصل الثاني:

مكانة الموارد البشرية في
المنشآت السياحية.

تمهيد :

شهدت السياحة في الفترة الأخيرة إهتماما واسعا باعتبارها قطاعا مهما فقد أصبحت من ضروريات الحياة عند الإنسان نظرا لأهميتها الإقتصادية وتعد المنشآت السياحية أحد عوامل الإستقطاب السياحي حيث تجذب العديد من الإستثمارات و المشاريع السياحية في مختلف أنحاء العالم وهذا راجع إلى الخدمات المتنوعة و المختلفة التي تقدمها فهي تعمل جاهدة على تقديم أرقى الخدمات التي تنماشى مع تطورات العصر .

تعتمد المنشآت السياحية بأنواعها على تقديم خدماتها بالإعتماد على المورد البشري بالدرجة الأولى نظرا لأهميته حيث يعد هذا الأخير المحرك الأساسي لتنمية وتطوير المنشآت السياحية .

و انطلاقا مما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين ،حيث أن:

المبحث الأول : أساسيات حول المنشآت السياحية .

المبحث الثاني : دور الموارد البشرية في تنمية المنشآت السياحية .

المبحث الأول : مدخل عام للمنشآت السياحية .

تسهر الدول السياحية على تنمية قطاع السياحة بها بتوفير أحسن الظروف للسياح الوافدين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم المختلفة ، و ذلك بالإعتماد على مختلف المنشآت المشيدة بهذا الغرض ، وبذلك سوف نتعرف من خلال هذا المبحث على أهم التعاريف المتعلقة بالمنشآت السياحية و أهميتها و كذا أنواعها وعلى شروط تأسيس المنشآت السياحية .

المطلب الأول : تعريف السياحة و السائح وأهمية السياحة .

تعددت و اختلفت تعريف كل من السياحة و السائح حسب تعدد جهات دراسة السياحة و تعددت اختصاصات الباحثين وعليه سنحاول تقديم أهم التعاريف .

الفرع الأول : تعريف السياحة و السائح .**1- تعريف السياحة و السائح :**

1.1- مفهوم السياحة : تعريف جوير فروله **E.Guyer Freuler** حيث عرفها على أنها ظاهرة طبيعية من ظواهر العصر الحديث و الأساس فيها الحاجة المتزايدة للوصول على عمليات الإستجمام و تعبر عن الدو و الوعي الثقافي لتذوق جمال المشاهد الطبيعية و نشوة الإستمتاع بجمال الطبيعة¹ .
عرفها مؤتمر الأمم المتحدة للسياحة و الأسفار الدولي المنعقد في روما 1963 أقر أن السياحة ظاهرة إجتماعية و إنسانية لفترة مؤقتة لاتقل عل أربع و عشرين ساعة ، ولاتزيد عن إثني عشر شهرا بهدف السياحة الخارجية و السياحة الداخلية² .

عرفه ليبر **Leiber** عام 1981 على أنه نظام مفتوح مؤلف من خمسة عناصر جميعها تتفاعل مع قلاقة عناصر جغرافية هي الإقليم المولد للسياحة دول الطريق التي يتوقف السائح عندها من خلال رحلته

1 أحمد فوزي مواحية، مدخل إلى علم السياحة الطبيعية الأولى دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008 ، ص 33 .

2 محي الدين محمد سعد ، الإطار القانوني للنشاط السياحي و الفندقى بدون طبعة المكتب العربي الحديث ، مصر بدون سنة ، ص 6 .

وجهة القصد و العنصر الإقتصادي و صناعة السياحة نفسها¹ .

في حين عرفها **K. Krept . Whumzin** على أنها مجموع العلاقات و الأعمال الناتجة عن التنقل و

أيام الإقامة لا تكون بغرض مكسب مهما كان² .

عرفتها المنظمة العالمية للسياحة بأن السياحة تشمل الأشخاص الذين يسافروا إلى أماكن تقع خارج

بيئتهم المعتادة و يقيمون فيها لمدة لا تزيد عن الفلسفة للراحة أو أغراض أخرى³ .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إعتبار السياحة على أنها ظاهرة من الظواهر العصرية التي تنجح

المتزايدة للوصول على الراحة و الإستجمام و تغيير الجو و الشعور و التمتع بالطبيعة .

1.2- تعريف السائح :

لتعريف السائح أهمية كبرى من النواحي عديدة كالناحية الإحصائية التي تهتم بجمع المعلومات و البيانات

الإحصائية الخاصة بعدد السياح أصنافهم أغراضهم مستويات إنفاقهم أعمارهم ... فبدون السائح لا وجود

للسياحة و من أهم تعاريف السائح نجد :

وضعت المنظمة العالمية للسياحة سنة 1963 التعاريف التالية :

1- الزائر: كل شخص يتوجه إلى بلد لا يقيم فيه لأغراض مختلفة و ليس للممارسة مهنية مقابل

آخر تعريف في الأصل يخص نوعين .

2- السواح : الزوار مؤقتون يمكنون على الأقل 24 ساعة في البلد الذي يزورونه من أجل

الأقارب و حضور ندوات و مؤتمرات علمية و ثقافية و سياحية .

3- المنتزهون : وهم زوار لا يتعدى وقت إقامتهم 24 ساعة خارج مقر إقامتهم المعتادة⁴ .

1 حميد عبد النبي الطائي أصول صناعة السياحة مؤسسة الوراق عمان ، الأردن 2009 ، ص 24 .

2 Tassa Ahmed . Economie et amengement de tentoire . OPU . Alger 1993 P 21 .

3 يسرى دعيس ، العولمة السياحة والواقع المصري لإبجاج التنمية و الدول النامية ، الملتقى لإبداع التنمية الإسكندرية ، 2006 ، ص 26 .

4 عيسى مرزاققة و حمد الشريف شخشاخ التنمية السياحية المستدامة في الجزائر الملتقى الدولي حول إقتصاديات السياحة و دورها في التنمية

المستدامة يوم : 09-10 مارس 2010 ، بسكرة، ص 11 .

تعريف يفاس تينارد Yves Tinard السائح هوكل شخص ينتقل خارج مكان إقامته المعتادة لمدة لا تقل عن 24 ساعة و لا تزيد عن 4 أشهر و ذلك للأسباب التالية : أسباب ترفيهية ، صحية ، دراسية ، الخروج للمهمات و الإجتماعات .¹

تشير اللجنة الإجتماعية و الإقتصادية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة أن السائح هو أي شخص يقوم برحلة بين دولتين لمدة تزيد عن 24 ساعة و تقل عن سنة و ذلك بغرض قضاء عطلة أو وقت فراغ أو ممارسة أعمال معينة أو التجارة أو الولاية أغراض أخرى² .

2- أهمية السياحة :

أصبحت السياحة من أهم الظواهر المميزة في السياسات التنموية للدول المتقدمة و النامية على السواء . نظرا لما تتمتع به أهمية كبيرة و يمكن حصر أهميتها في النقاط التالية :

1- الأهمية الإقتصادية : و تتمثل فيما يلي :

- ✓ تساهم السياحة على توليد فرص لعمل و هذا راجع إلى إرتباط القطاع السياحي بقطاعات أخرى التي تنجزه بمستلزمات السياحة لذلك لها القدرة على توفير مناصب العمل و القضاء البطالة .
- ✓ تشمل السياحة على جميع الأنشطة الإقتصادية في الدول و خارجها فهي تتأثر و تؤثر على نشاط إستهلاك النقل إتصالات مطارات فنادق البنوك وعمليات التجارة الداخلية و الخارجية
- ✓ تدفق رؤوس الأموال الأجنبية تساهم السياحة في توفير جزء من النقد الأجنبي لتنفيذ خطط التنمية الشاملة .

✓ زيادة الدخل القومي الإجمالي للبلد و تحدث هذه الزيادة من خلال الإستفادة من الخدمات التالية :

✓ الإقامة إطعام شراب بضائع و غيرها و تساهم السياحة في دعم الإقتصاد المحلي و العالمي و

1 بزة صالح **تنمية السوق السياحية بالجزائر** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إستراتيجية السوق ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، ص11.

2 إياد عبد الفتاح النصور، **أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية** ، دار الصفا للطباعة و النشر عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 24 .

هذا من خلال ما تجذبه إلى البلد من العملة الصعبة و رؤوس الأموال ¹.

2- الأهمية الإجتماعية :

تكمن أهمية السياحة من الناحية الإجتماعية في الزيادة الوعي الثقافي و الإجتماعي بمختلف عادات و تقاليد الشعوب لسياح و زيادة إهتمامات الشعوب المضييفة بعادات و قيمتها و الحفاظ عليها من الزوال .

3- الأهمية الثقافية :

تعد السياحة أداة للإتصال الفكري و تبادل الثقافة و العادات و التقاليد بين الشعوب و أداة لإيجاد مناخ مشبع بروح التفاهم و التسامح بينهم . كما تعتبر أداة للتبادل المعرفي فهي تساهم في إنتشار ثقافات و حضارات الأمم بين أقاليم العالم المختلفة و توطيد العلاقات بين الشعوب ².

المطلب الثاني : المنشآت السياحية مفهومها و أهميتها .

لقد شهدت قطاع السياحة في هذه الآونة الأخيرة إهتمام العديد من الدول من خلال التسارع إلى إنشاء هياكل قاعدية و منشآت هياكل قاعدية و منشآت السياحة و هي :

1- مفهوم المنشآت السياحية :

تلك الأماكن المعدة أساسا لإستقبال السياح و تقديم الخدمات المختلفة من مأكولات و مشروبات التي يتم إستهلاكها في نفس المكان كالمطاعم وكذلك المنشآت التي تمتلك وسائل النقل المختصة لنقل السائحين أو تلك المعدة لإقامة النزلاء و السائحين مثل الفنادق ³.

وهناك من يعرف المنشآت السياحية على أنها الأماكن المعدة لإستقبال السياح لتقديم المأكولات و المشروبات و تعتبر كذلك وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات بحرية أو برية أو جوية .

1 زايد محمد سليمان، إقتصاد السياحي، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 16-17.

2 عيسى مروافة و محمد، دور التوطين و وظائف الدذب السياحي في الترقية الخدمات السياحية مؤتمر العلمي الدولي حول السياحة رهان التنمية المستدامة، يوم: 24-25 أفريل 2012، البلدة، ص 03.

3 سعد صدقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مذكرة ماجستير علوم إقتصادية جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 50.

تعرف كذلك على أنها منشأة تسعى لتقديم خدمة معينة للسياح و إشباع حاجاتهم من سكن و نقل و طعام و رحلات و برامج¹ .

و إنطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا القول أن المنشآت السياحية هي عبارة عن مؤسسات تجارية تقوم بالعمل على تقديم مختلف الخدمات السياحية اللازمة من خدمات إقامة إ طعام شراب و خدمات علاجية ثقافية رياضية تجارية و تنظيم برامج للرحلات و كذلك خدمات نقل سياحي بمختلف أنواعه لكافة السياح.

2- أهداف المنشآت السياحية :

- ✓ تقدم للأفراد خدمات التي يحتاجونها و كذا كل التهيّلات الضرورية مثل الأكل و الشرب و النقل.
- ✓ أحد مستلزمات الحضارة الحديثة كمراكز إجتماعية وذلك بإنتشار ثقافات الشعوب و الحضارات بين الأمم .
- ✓ خلق فرص عمل و هذا من خلال التوسع في إقامة مشروعات سياحية و كذا مشروعات تكميلية أخرى مرتبطة بها سواء كان بمساهمة رأس مال أجنبي أو وطني .
- ✓ تنمية المهارات الإدارية وخلق طبقة جديدة من المديرين فصناعة السياحة تتطلب طبقة إدارية تتوفر على خبرات و مهارات و هذا ما يدفع القائمين على صناعة السياحة بتعليم الأفراد العاملين و تدريبهم في مختلف المجالات من أجل كفاءتهم و مهاراتهم و ترفيتهم عن طريق دورات تدريبهم و إرسال بعثات إلى الخارج بصدق تغطية مختلف المنشآت السياحية .
- ✓ تخلق المنشآت السياحية كوادر قادرة و مؤهلة على إدارة قطاع حساس و التي تخلق الإنطباع الأول و الأخير لنفسية السائح .
- ✓ إن المنشآت السياحية تعتبر مكملة لبعضها البعض من حيث تعدد جهات الإنتاج في هذا المجال من فنادق مطاعم نقل .

1 زيد منير عبوي ، إدارة المنشآت السياحية و الفندقية ، الجامعة الأردني ، ط 1 ، ص 13 .

3- أهداف المنشآت السياحية :

- من أهم الأهداف التي تنشئها المنشآت السياحية نجد :
- ✓ كسب رضا السائح من خلال تنشيط السياحة الداخلية و زيادة الوعي بإهتمامها .
- ✓ التقديم المناسب للمنتج تقديمًا مشوقًا يعمل على جذب إنتباه السائح و الجمهور و كسب رضاه و موافقته على الثراء و التجاوب و تحقيق أهداف السفر .
- ✓ وضع عدة إستراتيجيات مناسبة تحقق كافة الأهداف المنشآت السياحية .
- ✓ إحداث حركة سياحية من خلال تنفيذ خطة تسويقية إعلامية شاملة تستهدف كامل الأسواق المصدرة للسياحة في البلاد و ذلك من خلال التسويق و الترويج و تركيز على المستهلك المحلي و الأجنبي .

4- خصائص المنشآت السياحية :

تتميز المنشآت السياحية بعدة خصائص التي توصلها للقيام بعدة وظائف فمن خلالها تهدف للوصول للغرض الذي أنشأت من أجله و يمكن خصر هاته الخصائص فيمايلي :

- 1- **الخدمات السياحية :** وهي مزيج بين خدمات ملموسة و غير ملموسة و تصنف كذلك إلى خدمات أساسية و أخرى تكميلية الطعام و الشراب و غير ملموسة مثل : ترفيه و الثقافة التي تخلق صورة ذهنية لدى السائح .
- 2- **تأثير النشاط السياحي بأذواق السائحين :** الهدف الأساسي للمنشآت هو إرضاء السياح الذي يتأثر بالخدمات المقدمة له . فتعمل المنشآت على تقديم أفضل الخدمات للسياح .
- 3- **جغرافيا النشاط السياحي :** حيث تتمركز في المناطق الجبلية غابات مناطق أثرية الشواطئ مراكز ثقافية ملاعب رياضية ... و غيرها .
- 4- **موسمية النشاط السياحي** مرتبط أساسا بالعطل ، المناخ ، إستلام الأجر .
- 5- **عدم قابلية التخزين** حيث يتم إستهلاك الخدمات السياحية في مكان إنتاجها من طرف السائح .

- 6- **التعامل النقدي السريع** النشاط السياحي ذو مرونة سعرية عالية باعتبار نشاطها ذو ارتباط كبير بالسيولة النقدية فالسائح يستطيع تغيير رأيه عن فندق ما بمجرد تعرفه على سعر خدماته .
- 7- **الإعتماد على النشاط البشري** فهو يتطلب مهارات و كفاءات و مواصفات التي تتوفر في العملاء و مقدمي الخدمات السياحية .
- 8- **السياحة أداة فعالة و مؤثرة على النظام العام** وذلك بخلق التعامل الإجتماعي و الحضاري التي على مستوى الدولي وهي سبيل لتنمية قطاعات أخرى .
- 9- **عدم سيادة المنافسة الكاملة** أو حتى إحتكار القلة في الكثير من الأحيان خاصة لبعض الدول بإنتاج سلع سياحية بديلة كالصحراء .
- 10- **عدم قابلية فصل الإنتاج عن الإستهلاك** ويكون إنتاج الخدمات السياحية و إستهلاكها غير قابلين للفصل إذ يمكن إنتاج خدمات سياحية في أحد المواقع و إستهلاكها في مواقع أخرى بحيث يكون المنتج ذو جودة متطورة فنظرا لكون المنتج السياحي خاضع للدوافع البشرية و يدور هذا الأخير يتطور باستمرار .

المطلب الثالث : أنواع المنشآت السياحية و شرط تأسيسها .

تعتبر المنشآت السياحية البنية الفوقية للسياحة و تستطيع التقدم و الإستمرار في تقديم الخدمات السياحية المميزة لأن هناك عدة معايير لتحسين المنشآت السياحية و يعد تنوع المنشآت السياحية ناتج عن إختلاف و كثرة أشكال السياحة .

أولا : أنواع الوكالات السياحية .

تتمثل أنواع الوكالات السياحية فيمايلي :

- 1- **وكالات الأسفار و السياحة** وهي المكان الذي يمكن للشخص الحصول على المعلومات أو الإستشارة الفنية و عمل ترتيبات اللازمة للسفر برا بحرا أو جوا إلى أي

مكان و تكون الوكالة صغيرة الحجة تضم عدد محدود من العمال¹.

أهم العوامل والوظائف التي تقوم بها هي :

- بيع تذاكر السفر لكافة وسائل النقل .
- حجر غرف في الفنادق مطاعم مسارح .
- بيع رحلات سياحية فردية أو جماعية .
- حساب تكاليف السفر .
- بيع رحلات دينية مثل الحج و العمرة .
- تقديم معلومات و نصائح إلى العملاء لتنظيم سفراتهم و الأماكن التي يربعون فيه زيارتهم
- المساعدة في تأجير السيارات السياحية .
- عمل تأمين السياح و أمتعتهم² .

1- الدليل السياحي المرشد هو الشخص الذي يقوم بالشرح الإرشاد السائح في أماكن الآثار و

المعالم السياحية الموجودة بالمقاصد السياحية للسياح و الجواب على أسئلتهم و إسفساراتهم و يتميز هذا الشخص بإتقان أكثر من لغة .

و يجب عليه الإلتزام بقواعد معينة وهي :

➤ التحلي بالأخلاق و المواطنة الصادقة للبلد الذي ينتمي إليه القيام بالمهام الموكلة له أثناء مرافقته للأفواج السياحية من شرح و إعطاء معلومات .

➤ الإلتزام بالمواعيد المحددة في البرامج السياحية .

2- النقل السياحي : وهو عملية نقل السياح في رحلات برية بحرية و جوية لزيارة أماكن سياحية

بشكل منظم و هو أحد العناصر الأساسية للخدمات السياحية و النقل السياحي نوعين حسب الحيز المكاني يمكن إبرازهما فيمايلي :

1 فتحي محمد الشرقاوي عابدة العوضي ، شركات السياحة و وكالات الأسفار ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 2008 ، ص42 .

2 محمد الطائي ، إدارة الفنادق و السياحة ، دار الكنوز للمعرفة ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 177 .

أ- **النقل الخارجي** وهو إنتقال السائح من بلده الأصلي إلى دولة أخرى و ينثّل نقل جوي نسبة 65% من حركة النقل السياحي في العالم و تقلّ البحري 21 % و البري 10 % .

ب- **النقل الداخلي** يقصد به جميع التنقلات الداخلية ، التي تقوم بها السائح داخل حدود الدولة و التي يزورها بإستخدام كافة وسائل النقل .

3- **المطاعم** تعتبر ركن أساسي من أركان السياح نظرا لما يقدمه من خدمات فهي تلبّي أحد أهم الحاجات الأساسية للسياح وهي تناول الوجبات .

فالمطعم هو ذلك المكان المهيأ و المعدّ لتحضير وتقديم الطعام للزبائن خارج مكان سكنتهم لأسباب عديدة منها الراحة و الإستجمام أو لإقامة الحفلات¹ لقاء ثمن محدد .

و يعدّ المطعم كذلك لقلب النابض للفندق وهو من الأقسام المنتجة الرئيسية للفندق لأنه يحقق إيرادات كبيرة وهو عامل جذب رئيسي للضيوف مما يقدمه من خدمات² .

ثانيا : أنواع المطاعم السياحية .

أ- **المطاعم الكلاسيكية** وتشمل المطاعم التي تقدم لائحة طعام يومية محددة أو تقديم طعاما حسب الطلب .

ب- **مطعم الإختصاص** هذه المطاعم إنتشرت في كافة أرجاء العالم و حملت معها إلى البلد المضيف حضارتها و تقاليدها في إعداد اليد العاملة و المواد الأولية من الوطن الأم .

ج- **مطعم الخدمة الذاتية** هذه المطاعم إنتشرت و أصبحت أكثر قبولا من المطاعم الكلاسيكية و تقدم هذه المطاعم مأكولات متنوعة و حلويات مختلفة مقدمة إلى الزبائن الذي يختارون بأنفسهم مايرغبون فيه .

4- **الفنادق** يعرف على أنه عبارة عن نيابة أو مؤسسة تقدم فيها عدة خدمات الأفراد مقابل أجر معين .

1 ويد منير العبودي ، إدارة المنشآت السياحية و الفندقية الطبعة الأولى ، دار الرابطة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 27 .

2 آسيا محمد إمام الأنصاري إبراهيم خالد عواد ، إدارة المنشآت السياحية ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء ، عمان ، 2002 نص 20.

ويعرف الفندق أيضا على أنه مكان يحصل فيه المقيم السائح على عديد من الخدمات التي يحصل عليها في منزله و لكن هاته الخدمات تكون مقابل أجر متفق عليه¹ .

وعليه يمكن القول أن الفندق هو عبارة عن منشآت سياحية تقدم مزيج من الخدمات السياحية من إيواء إطعام و ترفيه للنزلاء لإشباع رغباتهم و حاجاتهم مقابل سعر معين .

ثالثا : خصائص الفندق .

يتميز الفندق بعدة خصائص نذكر منها :

✓ يحتوي على العديد من الغرف بها أسرة لإستقبال الزبائن يمثل الفندق وحدة إقتصادية متكاملة حيث يمارس نشاط الخدمات و النشاطات الأخرى .

✓ الموسمية حيث يكون إقبال على الفنادق في بعض الفصول دون غيرها أي أنه ليس ثابت الحجم على مدار السنة . فمثلا يلاحظ زيادة الإقبال نهاية الأسبوع حيث يفضل بعض الأسر قضاء عطلة نهاية الأسبوع خارج منان إقامتهم أو موسم الإصطياف اسباب دينية كموسم الحج و العمرة التعامل النقدي السريع أي أن تعاملات النزلاء مع الفندق تتم نقدا و قبل المغادرة أحد عليهم أن يسددوا ما عليهم من حساب .

ثالثا : أنواع الفنادق .

تختلف أنواع الفنادق باختلاف الأماكن التي تقام فيها و كذا الموسم التي تستعمل فيه و نذكر بعض انواع الفنادق فيما يلي :

1- من حيث الموقع :و حسب هذا المعيار نجد²:

✓ فنادق مراكز المدن وهي داخل المدينة تتكون من 50 غرفة إلى 3000 غرفة ملكيتها ما بين قطاع العام والخاص و في بعض الأحيان تكون مختلطة .

1 زيد منير ، مرجع سابق ، ص 18 .
2 محمد الطائي ، السير في التخطيط و تنظيم الفنادق السياحية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 15.

✓ **فنادق الضواحي** تتم إقامة هذه الفنادق في ضواحي المدن عادة ما تكون من 250 غرفة إلى 500 غرفة .

✓ **فنادق المطارات** وهي فنادق تنشأ خصيصاً للمسافرين الذي يضطر لعدة أسباب إلى التوقف لمواصلة رحلته يرتبط نشاط هذه الفنادق بالمطارات .

✓ **فنادق العبور** وهي مبنى مخصص للمسافرين عبر الطرقات و تقام عادة من دور واحد أو دورين على الأكثر ويضم أمام كل منها مبنى مخصص لوقوف سيارة المسافر و تتراوح مدة الإقامة فيها من عدة ساعات إلى يوم كامل .

✓ **فنادق السواحل** تتميز بإقامتها قرب السواحل المهمة في العالم و تمتاز بكبر حجمها و تنوع الخدمات التي تقدمها الضيوف .

2- من حيث الملكية ونجد :

فنادق مختلطة تكون ملكية مشتركة بين قطاع العام و الخاص .

3- **من خلال الخدمات المقدمة** وتتمثل على حسب العرض الذي يتجه حسب السائح للإقامة في الفندق معين و نذكر أنواعه فيما يلي :

✓ **الفنادق الرياضية** تقدم بالقرب من الملاعب الرياضية حيث يقيم فيها الرياضيون و تصمم بالملاعب و الأدوات و الأجهزة الرياضية التي يستخدموها الرياضيون وتقدم وجبات خاصة بهم .

✓ **الفنادق العلاجية** تقام في أماكن معينة تلائم الظروف المناخية و الطبيعية كل منطقة فهي تختلف عن بعضها وفقاً للعرض الذي أنشأت من أجله فمثلاً يمكن يتاز بالهواء الجاف فيكون مخصص للعلاج الشمسي الذي لا يتطلب وجود نسبة الرطوبة أو يقام في منطقة أكثر بها العيون المعدنية بهدف العلاج من أمراض مختلفة تتوفر هذه الفنادق على وسائل الراحة و تكون مجهزة بالخدمات العلاجية .

✓ **فنادق المؤتمرات** حيث يعتمد الفندق على خدمة المؤتمرات و الإجتماعات العلمية المهنية لذا يشمل على عدة معدات و تسهيلات الترجمة الفورية، عرف الإجتماعات .

4- حسب مدة الإقامة ويمكن تقسيمها إلى نوعين :

فنادق الإقامة الدائمة هذا النوع يأخذ بشكل وحدات سكنية مخصص أساسا لغرض إيواء النزلاء لمدة دائمة شهر كأدنى حد أدنى و بذلك يوقع الفندق عقد إنجاز منفصل مع النزيل .

5- حسب الدرجات و من هذا المعيار تصنف الفنادق إلى فنادق الدرجة الممتازة أرقى الفنادق الموجودة في العالم تتميز بخدماتها المتكاملة للضيوف و أسعارها مرتفعة تخضع لمواصفات محددة تتعلق بالموقع ، قطاع الغرف و الأطعمة .

✓ فنادق الدرجة الأولى يتميز هذا النوع بتقديم أفضل أنواع الخدمات الفندقية و لكن ليست بمستوى خدمات الفنادق الممتازة إلى مواصفات محددة .

✓ فنادق الدرجة الثانية تخضع لمواصفات محددة للموقع قطاع ، الغرف الأطعمة خدماتها أقل من خدمات فنادق الدرجة الأولى و بتكاليف أقل .

✓ فنادق الدرجة الثالثة يعتبر هذا النوع من الفنادق الضعيفة خدماتها متواضعة أسعارها رخيصة وخدماتها محدودة .

6- فنادق حسب عدد النجوم تنقسم إلى¹ :

✓ فنادق ذات الخمس نجوم أرقى أنواع الفنادق حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة .

✓ فنادق ذات أربع نجوم أربع نجوم أقل خدمات متكاملة أيضا و لكن بمستوى أقل من الفنادق الخمس نجوم .

✓ فنادق ذات نجوم أقل من أربع نجوم لا تتوفر على خدمات إضافية الموجودة في المستوى السابق.

✓ الفنادق ذات النجمتين فنادق شعبية نظرا لإنخفاض مستوى الأثاث مكا هناك شيوع في إستخدام المناطق العامة .

✓ فنادق ذات النجمة واحدة غاية في التواضع و ذلك بالنسبة لخدماتها و عدد غرفها و أسعارها .

1 عبد الكريم حافظ ، الإدارة الفندقية و السياحية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2010 ، ص 21 .

رابعاً : شروط تأسيس المنشآت السياحية .

تتلخص لتأسيس المنشآت السياحية هناك بعض الشروط التي يجب الإعتماد عليها و هي كالآتي¹ :

- يقدم طلب ترخيص إلى إدارة ترخيص المنشآت السياحية على النموذج المعد لذلك متضمنا إسم الطالب ، جنسيته ، صناعته ، سنة و محل ميلاده و إقامته ، عنوانه ، نوع المنشآت (محل الطالب) ، موضوع الطلب ، و عنوانه، إسم مالك العقار ، موقع المنشأة ، الإسم التجاري المفتوح للمنشأة ، عدد الأشخاص الذين يمكن إيوائهم إذا كانت المنشأة الفندقية أو عدد المقاعد و الأشخاص الذين تتسع لهم المنشأة إسم مستغل المنشأة و مديرها أو المشرف عليها ، جنسيته ، سنة ميلاده ، إقامته ، رقم وتاريخ الترخيص الخاص لكل منهم إن وجد و الجهة الصادرة منها ، القيمة الإنجازية السنوية للمنشأة عدد العاملين الذين يستعملونها ، قوة الآلات المحركات المستعملة في المنشأة و نوعها كيفية تشغيلها ، التكلفة الإجمالية للمنشأة .

- يرفق بالطلب صورة من بطاقة الشخصية ، و يبيت في الطلب خلال شهر على الأكثر.

- يؤدي الطالب رسم المعايين في حالة قبول طلبه بصفة مبدئية يعلن الطالب بالموافقة على الموقع المنشأة في حالة موافقة يعلن بالإشتراكات الواجب توفرها فيه و عليه ، يبلغ إدارة التراخيص بإهتمام هذه الإشتراكات فإذا أثبتت ذلك صرف له الترخيص أما في حالة عدم إهتمام هذه الإشتراكات فإنه يمنح له وهلة زمنية لذلك و الترخيص الذي يعطى للطالب يكون دائما ما لم ينص على تحديد مدته و في هذه الحالة يجوز تحديده كما يجوز إعطاء تراخيص مؤقتة من المنشآت التي تقام بصفة عرضية أو موسمية في المناسبات كالأعياد و المعارض .

1 فواد عبد المنعم البكري ، العلاقات العامة في المنشآت السياحية ، الطبعة الأولى ، ص 150

خامسا : شروط إستغلال المنشآت السياحية .

هناك جملة من الشروط التي يجب أن يتقيد بها صاحب المنشأة حتى تكون أعماله في إطار قانوني و المتمثلة في 1 :

- ✓ يجب على ملاك المنشأة السياحية أو وكلائها أن يضعوا على كل منها إشارة خارجية مشعة تبين نوعها ولافتة تعلق بصنفهما .
- ✓ يجب أن تتعلق أسعار كراء الغرف و أثمان المأكولات و المشروبات في مداخل المنشآت السياحية وفي مكاتب الإستقبال و الدفع .
- ✓ ينبغي أن يفحص جميع الأعمال مؤسسات السياحية عند توظيف و أن يراقبوا صحة كل سنة .
- ✓ يجب على ملاك المنشآت إحترام القواعد المقررة في مجال النظافة و الصحة العمومية و الأمن .
- ✓ يجب على كل منشأة سياحية أن يكون لها ظاهر للملاحظات سجل ظاهر للملاحظات و الإقتراحات يدعم و يرقم و ترسله كل شهر إلى مصالح المديرية الولائية المكلفة بالسياحة .
- ✓ يتعين على مالك منشآت الإيواء أن يرسلوا كل شهر إلى مديرية السياحة كشوف إحصائية تبين جنسية السائح و السنة و جنسه و مهمته و مدة إقامته في مؤسساتهم .
- ✓ يتم إيداع أمتعة المسافرين أو السياح أو ممتلكاتهم الثمينة في صناديق مؤسسة الإيواء مقابل وصل تبين فيه هوية الشيء المودع و نوعه و قيمته عند الإقتضاء و ساعة إيداعه و تاريخه .
- ✓ يجب أن تدون جميع الخدمات التي تقدمها مؤسسات السياحة في فاتورة طبقا للتنظيم المعمول به في مجال الأسعار .

1 مصطفى محمود أبو بكر ، فن و مهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005 ، ص 166 .

المبحث الثاني : دور الموارد البشرية في المنشآت .**تمهيد :**

إنّ إدارة الموارد البشرية تعني الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر ، حيث أنه على مدى كفاءة و قدرات و خبرات هذا العنصر وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، حيث يعتبر ركنا أساسيا في غالبية كل المنظمات لإستقطاب الكفاءات اللازمة لمواكبة التحديات في كل القطاعات و لايزال المورد البشري العنصر الفاعل أيضا في تحريك عجلة التنمية السياحية في أي دولة بإعتبار القطاع السياحي من أهم القطاعات المدرة للعوائد المالية الكبيرة و لما يوفره من فرص لخلق الثروة و تحقيق من حدة الكثير من المشاكل الإقتصادية ، حيث وحدث الكثير من الدول في هذا القطاع بديلا إستراتيجيا لإستغلال مواردها السياحية بشكل يضمن إستمرارها و يغنيها عن إعتداد على مصادر الثروة الباطنية ، فهي الصناعة الأولى من حيث تشغيل اليد العاملة كما أصبح لها دورا أساسيا في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية ، و عليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التنمية السياحية و دور الموارد البشرية في تنمية المنشآت السياحية .

المطلب الأول : مفهوم التنمية السياحية .

تعتبر التنمية السياحية أحدث ما ظهر من أنواع التنمية الجديدة وهي يدورها متغلغلة في كل العناصر التنموية المختلفة .

هناك تعاريف متعددة للتنمية السياحية يعبر بعضها عن هدف تحقيق زيادة مستمرة و متوازنة في الموارد الإنتاجية السياحية ، أو عن الزيادة الإنتاجية في القطاع السياحي بإستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية السياحية ، هناك من أجل عليها مصطلح الإستدامة و من بين هذه التعاريف نذكر :

تعريف أحمد الجلاء : التنمية السياحية هي مختلف البرامج التي تهدف إلى تحقيق الزيادة المستقرة المتوازنة في الموازنة في المواد السياحية و تعميق و ترشيد الإنتاجية في القطاع السياحي¹.

تعريف صلاح الدين زبطولي : التنمية السياحية المستدامة هي التي تلبي إحتياجات السياح و المواقع المضييفة إلى جانب حماية و توفير الفرص و القواعد المرشدة في مجال إدارة الموارد بطريقة تتحقق فيها متطلبات المسائل الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و يتحقق معها التكافل الثقافي و العوامل البيئية، التنوع و دعم نظم الحياة².

أيضا تعرف على أنها :عملية مركبة تضم عناصر تتصلة ببعضها البعض ، تقوم بمحاولة الوصول إلى الإستغلال الأمثل للإنتاج السياحي الأولية من إطار طبيعي حضاري و مرافق سياحية و ربطها بعناصر البيئة و إستخدامها للطاقات المتجددة و تطوير الثروة البشرية لتحقيق الهدف الأساسي في البرامج التنموية³.

كما تعرف على أنها توفير التسهيلات في الخدمات لإشباع حاجات و رغبات السياح و تشمل كذلك الموارد السياحية تعظيم و ترشيد الإنتاجية في قطاع السياحي⁴.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التنمية السياحية هي مختلف الجهود و الخطوط و البرامج التي تهدف إلى تطوير المستمر و المتوازن في الموارد السياحية ، من خلال توفير الخدمات و التسهيلات لإشباع حاجات و رغبات السياح .

1 أحمد الجلاء ، السياحة المتواصلة البيئة ، عالم الكتاب ، ط 1 ، مصر ، 2002 ، ص 43 .

2 صلاح الدين الخربوطلي ، السياحة المستدامة ، دار الرضا للنشر ، ط 1 ، سوريا ، 2004 ، ص 23 .

3 ياسين مريخي ، التوازن البيئي و التنمية السياحية المستدامة لولاية عنابة ، مذكرة ماجستير في علوم التهيئة العمرانية ، كلية علوم الأرض ، الجغرافيا و التهيئة العمرانية ، قسم التهيئة العمرانية ، فرع التهيئة الإقليمية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2009 –

2010 ، ص 17 .

4 عصام حسن السعدي ، التسويق و الترويج السياحي و الفندقية ، ط 1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 133 .

المطلب الثاني : العلاقة بين الموارد البشرية و المنشآت السياحية .

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في الصناعة السياحية ذلك ذلك كونها تقدم خدمات متنوعة ومتعددة و بحاجة إلى الموارد البشرية بمؤهلات ومواصفات ومهارات خاصة تتناسب ومستوى ونوع الخدمات المقدمة للمستهلكين .

الفرع الأول : خصائص الموارد البشرية في المنشآت السياحية .

يمكن تحديد الخصائص الواجب توفرها في الموارد البشرية في المنشآت السياحية في نقاط التالية :

- 1- خصائص تعليمية :** يجب على المورد البشري أن يكون على قدر كبير من العلم و المعرفة في مجال العمل المخصص له و اللغات و التصرف بلياقة ليكسب الضيوف وهذا الأمر بكلب حضور ندوات ومؤتمرات و عمل دورات ثقافية تعليمية و السفر و التنقل من أجل التجديد نحو مستقبل خدمي و مداومة التطورات التكنولوجية .
- 2- خصائص نفسية :** توجد عوامل بيئية وخارجية و داخلية تؤثر على الموارد البشرية في المنشآت السياحية و عليه يجب على الإدارات السياحية الإهتمام بمواردها البشرية من خلال توفير في هذه الموارد كالشخصية القوية و قوة التعبير لغة التخاطب الواضحة .
- 3- خصائص إجتماعية و دينية :** عند تعامل المضيف مع السائح تتولد علاقات إجتماعية نتيجة التبادل بينهما كالتغير في السلوك الإنساني من حيث المواقف ، الإتجاهات و العادات ¹.

الفرع الثاني : واجبات المورد البشري في المنشآت السياحية

إن القناعة بمستوى الخدمات المقدمة لها دور مهم بالنسبة للموارد البشرية و السائحين ،حيث يمكن

1 علي الفلاح الزغيبي ، التسويق السياحي و الفندقى ، مدخل صناعة السياحة و الضيافة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ، 2013 ، ص

الحصول عليها من الخدمة الجيدة المقدمة للسائحين ، فكلما كانت قناعتهم جيدة كلما عاودوا الزيارة مرة أخرى¹.

تتطلب الخدمات السياحية توفر موارد بشرية ذات خصائص و مواصفات فنية بما ينسجم العمل السياحي ، وتبرز أهمية هذه الموارد من خلال إعتقاد الخدمة على اللمسة الإنسانية في عملية تقديمها كما تشكل خبرة و كفاءة المورد البشري و إتصاله المباشر بالسياح عنصر جذب للضيوف ، هو تحقيق الأهداف المخططة و التي يجب الإلتزام بها عند تقديم الخدمات حتى يكون دائما على جودة عالية تتمثل أهم هذه القواعد فيما يلي :

- 1- يستوجب أثناء خدمة الضيف مقابلته ببشاشة و إحترام و لطف.
- 2- الزبون يكون دائما على حق مع إحترامه لقواعد و نظام المنشأة السياحية ، ينبغي معاملته على أساس هذا المبدأ .
- 3- الإلتزام بالخلق للزبون بكل أدب و الإبتعاد عن التملق .
- 4- تقديم المساعدة للزبون بكل أدب و الإبتعاد عن إطالة الحديث معه أو بصوت مرتفع .
- 5- الإستعداد الدائم لتقديم الخدمة و بصورة جيدة عند طلبها .
- 6- الإلتزام الهدوء و السكينة دائما حتى في الحالات الصعبة .
- 7- عدم الإفراط بالمجاملة و اللطافة مع السائح .
- 8- الإلتزام بالزي الرسمي و التنظيف .
- 9- تقديم الخدمة المطلوبة بوقت قياسي².

الفرع الثالث : أنواع الموارد البشرية في المنشآت السياحية .

يمكن تصنيف الموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية وفق عدة معايير أهمها :

- 1- طبقا لصلتها بالنشاط السياحي : وتنقسم إلى :

1 علاء يوسف كنه ، الموارد البشرية في المطاعم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 268 .
2 سالم حميد ، سلوك السائح و دوره في تحديد النمط السياحي ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، العدد 48 بغداد ، العراق ، 2007 ، ص 78 .

- ✓ **العمالة المباشرة :** وهي الأيدي العاملة التي تعمل صورة مباشرة في خدمة الزبائن .
- ✓ **العمالة الغير مباشرة :** وهم الأيدي العاملة في القطاعات التي تقدم أو تورد إلى هذا القطاع المواد الأولية ، الزراعة ، الصناعة .

2- طبقا لمدة العمل : و تنقسم إلى :

- ✓ **العمالة الدائمة :** هي العمالة التي توظف بصفة دائمة .
- ✓ **العمالة الموسمية :** هي العمالة التي لا تعمل بشكل مستمر لعمل بساعات بالإضافة لعملهم بمجال آخر غير العمل في الفندق .

يمارس هذا النوع من التوظيف في كافة أنواع المنظمات السياحية خلال موسم الثروة السياحية، قدرت منظمة العمل الدولية أن نسبة العمالة الموسمية تبلغ 26 % في إسبانيا و إيطاليا تتجاوز 50 % وفي بلدان أخرى يتضاعف عدد العاملين في المنظمات السياحية خلال موسم الصيف في حيث تبقى هذه المعلومات غير متوفرة أو المنشودة في الجزائر بحكم أنّها تقضي أجهزة هذا الغرض .

3- طبقا للإختصاص و تنقسم إلى :

- ✓ **عمالة متخصصة** تشمل الجهاز الإداري و الخدمي للعاملين في قطاع السياحة .
- ✓ **عمالة فنية متخصصة** في الأعمال التي تخدم قطاع مثل العاملين في الصيانة كما يمكن الإشارة إلى تقسيم طبقا للمهارة و الكفاءة التي تتمتع بها العامل من عمالة ماهرة و أخرى غير ماهرة¹ .

الفرع الرابع : المهارات الواجب توفرها في المواد البشرية في المنشآت السياحية .

لكي ينجح أي صانع في حرفته ما فلا بد أن يتوفر لديه مجموعة من الأدوات و التجهيزات كذلك الحال بالنسبة لموظفي السياحة ، حيث أن يكن لديهم الأدوات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة و أهمها المقدرة على التعامل و الإتصال بالسياح .

1 عدنان عبد الجبار الحميري ، أحمد محبوب المومني ، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة و رؤية مستقبلية ، أثير للنشر و التوزيع ، عما الأردن ، 2011 .

- نظرا لتنافس بين المنشآت السياحية لم يعد كافيا أن تبتسم للموظف لسائح أو يشكره على الإختيار، بل أن يحسب أثر أي تصرف منه على مشاعره و نفسيته الزبون .
- قبل أن يؤدي الموظف الخدمة يجب أن يهتم بمظهره و أن يكون مصغي جيدا لضيوفه و أن يستخدم الألفاظ المناسبة و أن يكون لاماحا و ذكيا و يفهم ما يقصد السائح إذا ما تغيرت طريقة كلامه و نبرات صوته و ملامح و جهه (ماهر في إتصال لغة الجسد).
- و بمعنى آخر أن يضع نفسه مكان الضيف و ألا تصبح الخدمة الميكانيكية و روتينية تؤدي بدون روح ، لابد من التأكيد في هذا المجال على أن هناك فرق بين السماع و الإتصال حيث أن الإنصات يضمن بالإضافة إلى السماع و التفسير و ربط المعلومات و تفسيرها ثم الإستجابة لها ثم سماعه .
- توجد العديد من أخطار الإستماع الشائعة مثل مقاطعة السائح أثناء قصد الوصول إلى نتيجة بسرعة قبل أن يكمل كلامه ، تغيير الموضوع أو تجاهل الضيف أثناء الكلام .
- بناء على ذلك فإن موظفي الخدمة مطالبون أن يكونوا على دراية و معرفة بأصول و مبادئ الإتصال مع الضيوف فبالإضافة إلى مقدرة على التعرف الصحيح و السريع لمواجهة أي مشاكل و على موظفي المنشآت السياحية فهم تغييرات وجه السائح و الإشارات و الحركات التي تصدر منه و بالتالي الإستعداد الكامل لتقديم الخدمة ، و في حالة وجود مشاكل إما من السياح أنفسهم ز إما تكون ناتجة عن قصور من العاملين أو من الإدارة ، على موظفي الخدمة و الإدارة معا التعامل مع هذه المشاكل بجزم ز هدوء ثقة .
- تهدف الإدارة من خلال حسن إختيار العاملين و تدريبهم و المراقبة المستمرة لأدائهم إلى تطوير الخدمات المقدمة لضيوفها بإستمرار و بالشكل الذي يزيد من درجة قناعة و رضا الضيوف و يحقق أهداف المنشآت السياحية .
- بصرف النظر عن المستوى الإداري للعاملين في المنظمة السياحية سواء كان مدير أو أي مستوى آخر ، هناك ثلاث مهارات لابد من إكتسابها و إن إختلاف درجاتها النسبية على حسب المستوى الإداري وهي المهارة الإنسانية الفنية و المارة الفكرية .

فالمهارة الفنية تعني القدرة على التعامل مع الآخرين سواء كان العاملين أو المشرفين أو ال¹سياح ومن الملاحظ أن المهارة الإنسانية سلوك تمثل نصف مهارات العاملين في المنظمة السياحية بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي يحتله الموظف .

و أخيرا تلعب المهارة الفكرية " المعارف "دورا فعلا في نجاح العمل السياحي حيث لا بد أن يكون لدى مدير المنشآت السياحية تصورا شاملا للخدمات المتوفرة ، و أن يكون قادرا على تطوير إلى القدرة على إعداد و صياغة الأهداف و الإستراتيجيات طويلة الأجل و أخيرا لا بد أن يكون لدى المدير القدرة على مواجهة المشاكل و إتخاذ القرارات الإدارية .

يعتمد نجاح الخدمة بشكل عام و الخدمات السياحية بشكل خاص على تطوير سياسات تشغيلية فعال بقنوات توزيع بقدرات عديدة لتفي بمتطلبات و حاجات ضيوف هذه المنظمة .

المطلب الثالث : إدارة و تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية .

أولا : تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية .

تتصدر عملية التخطيط جميع الوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى فمن غير معقول أن تتخيل نجاح عملية الإستقطاب الإختيار ، تعيين و تدريب دون توفر تصور واضح من إحتياجات منظمة يمكن تعريف تخطيط للموارد البشرية على أنه عملية الحصول على عدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب و ترجع أهمية عملية لتخطيط في المنظمة السياحية إلى مجموعة من الأسباب التنظيمية أهمها :

- ✓ تزويد أقسام المنظمة بالعمال ذوي الخبرات من أجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية .
- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع و خلق الرغبة عند الأفراد العاملين في النشاط السياحي.
- ✓ يساهم التخطيط مساهمة فعالة في زيادة الموارد البشرية المؤهلة و المدربة من خلال تحديد الإحتياجات الكمية و لنوعية بشكل مسبق .
- ✓ تقليل تكلفة العمل من خلال خفض معدل دورات و تقليل الغياب .

1 علي فلاح الزعبي ، مرجع سابق ، نفس الصفحة ، ص 245 .

✓ إن التخطيط الجيد و المعد بالإعتماد على الأسس العلمية الصحيحة يوفر الكفاءات البشرية التي تناسب مع التوازن في قوى الطلب و العرض بحيث تختص و تحدد من مشاكل العجز و الفائض في الموارد البشرية

✓ يؤدي إلى تحسين و تطوير الإستفادة من موارد البشرية الموجودة في المنشآت .

يمكن تعريف **تخطيط الموارد البشرية** في صناعة أنها :

التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية و عرضها في المنظمة السياحية خلال فترة مستقبلية .

أو هي عملية تأمين العدد المناسب من الأفراد للمنظمة السياحية ، نوعية الجيدة في المكان المناسب و في الوقت المناسب من أجل نصوص المهام المطلوبة في فترة محددة .

تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية في صناعة السياحة بشكل جوهري على التحليل و الفعل التخطيطي، حيث يتم إستخدام التحليل بجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية و الأحداث التي يمكن أن تؤثر على قدرة ومهارة و إدارة الموارد البشرية في هذه الصناعة و عليه فإن هذه المعلومات تستخدم التحديد حاجة المنشآت السياحية بالكم و النوع المطلوبين من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المستقبلية و يرى بعض الخبراء في الصناعة السياحة أن مفهوم تخطيط الموارد البشرية على جميع الأنشطة و العمليات التي لها علاقة بجميع المراحل الوظيفية التي يمر بها الأفراد العاملين وهي تبدأ بالإستقطاب و تنتهي إليه¹.

إن إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية يقع عليها عبء كبير ، وبشكل خاص المدير الذي يلعب دورا مهما في رسم السياسة التطويرية و التشغيلية للمنظمة .

¹ عدنان عبد الجبار الحميري ، أحمد محبوب الموهني ، مرجع سابق ، ص 77 .

ومن جانب آخر فإن مرحلة تخطيط لموارد البشرية تتم وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها المنظمة و الأحداث التي تؤثر فيها و بما يحقق لها الحصول على قوة العمل فعالة وكفاء تسهم بشكل فعال على تأدية الأعمال بالشكل المطلوب .

ثانيا: خطوات تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية .

إن أي جهاز إداري جهدا على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز ، فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد و بالتالي نجاح المنظمة إن معظم إدارات المنظمات السياحية و بجميع أصنافها تعاني من عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالتقييم و الحوافز ، فرفع كفاءة الأداء الجيد مشكلة لا يمكن حلها عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها و إنما تحتاج إلى فهم الظروف السائدة داخل المنشأة، و قد أثبتت بعض الدراسات وجود دوافع داخلية للإبداع لدى الأفراد العاملين في المنظمات السياحية ، إلا أن الثقافة التنظيمية قد تحول دون توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم في المنظمات التي تعاني من عدم وضوح الرؤيا لأهدافها .

من خلال ما تقدم ، يتضح لنا أهمية نشاط تخطيط الموارد البشرية في المنشأة السياحية و توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة و الاستحقاق الوظيفي ، و من جانب آخر فإن أهمية التخطيط يجب أن تكون مرتبطة بإستراتيجية عمل المنظمة ، و إن هذه الإستراتيجية يجب أن تكون مستندة على الوقائع المستمدة من تاريخ نشأة المنظمة و حاضرها و التوقعات المستقبلية لحجم التأثيرات البيئية في مسارها الإستراتيجي و حصتها السوقية تشمل مهمة التخطيط للقوى العاملة في منظمات سياحية على خمس مراحل أساسية ، وهي :

1- البحث و جمع المعلومات : تشمل هذه المرحلة على دراسة المشاكل و التحديات التي تواجه الموارد البشرية العاملة في المنشآت السياحية و مدى إمكانية توفير أجواء العمل المناسب لهم من خلال استثمار الفرص المادية و المالية المتاحة لهذه المنظمات .

2- التنبؤ : و تتضمن هذه المرحلة أربعة خطوات ، و هي :

أ- التحليل : حيث يتم تحليل التركيبة العالية و المستقبلية للموارد البشرية العاملة في المنشأة كما يشمل التحليل على تحديد مستويات الخدمة العالية و المستقبلية .

ب- التنبؤ : بحجم الطلب المستقبلي من الموارد البشرية المطلوبة و بمستوياتها المختلفة سواء كانت عمالة ماهرة أو غير ماهرة .

ت- وضع الموازنات المالية لبرامج تدريب الأفراد العاملين .

ث- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي و الخارجي .

3- وضع الأهداف : تركز هذه المرحلة على علاقة أهداف التخطيط للقوى العاملة مع الأهداف التشغيلية للمنشأة السياحية و التي لا يجب أن تتضارب على الأهداف و السياسات الإستراتيجية لإدارتها.

4- التنفيذ : حيث يتم تحويل التنبؤات إلى سياسات تكفل مواجهة المتطلبات المستقبلية من القوى العاملة ، و يتم تأمين النقص من القوة العاملة إما عن طريق الداخل أو الخارج أو عن طريق الاستقطاب، الاختيار ، و التعيين .

5- التقييم و الرقابة : مما لا شك فإن موجودات المنشآت السياحية من الأيدي العاملة هي من أكثر الموجودات أهمية لدى إدارة المنظمة كون الأفراد العاملين فيها هو الأساس في تحديد مواطن الضعف و القوة في العلاقة مع السياح .

يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام معايير مختلفة للقيام بعملية التقييم منها ما يلي :

- مقارنة حجم التوظيف الفعلي مع عدد الوظائف المطلوبة .

- مقارنة مستوى الخدمة المحققة مع ما تم التخطيط لها .

- مقارنة المعدلات الحقيقية و الفعلية لكفاءة تقديم الخدمة مع المعدلات و النسب المرغوب فيها .
- التكاليف الفعلية للبرامج التدريبية المختلفة مع الموازنات المعدة لها .

ثالثا : مقارنة نجاح تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية .

- التوافق و الالتزام بين إستراتيجية عمل المنظمة مع التخطيط للموارد البشرية من جميع النواحي و الأبعاد .
- يتم التخطيط للموارد البشرية بناء على أسس علمية و واقعية خاصة ما يتعلق بالحاجات الفعلية للموارد البشرية .
- عدم إعطاء أهمية العوامل الاقتصادية و التطور التكنولوجي و أثرها المباشر على حجم طلب العاملين .
- و مع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية طويلة الأجل و بشكل شمولي للاحتياجات الحالية و الاحتياجات الطارئة و المتوقعة في المستقبل¹.

رابعا : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية للمنشأة السياحية يجب عليها تحقيق ما يلي :²

- 1-** فهم قدرة الأفراد في المنشأة السياحية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية ، إن فهم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في إدارة الوظيفية إستراتيجيا يتطلب الأمر معرفة من الأفراد بمثل دور دورا محوريا في نجاح المنشأة ، فكل أفراد المنشأة مهيمن كن البعض منهم يقتصر إسهاما أكبر في خلق الميزة التنافسية و المحافظة عليها .

1 نفس المرجع السابق ، ص 80 .

2 علي عبد الله ، مصنوعة أحمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مداخلة ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد

الرقمي جامعة الشلف ، 4-5 ديسمبر 2007 ن ص 50 .

2- إن النجاح يعتمد على التخلص من اعتبار المنشأة آلة تحكم في أفكار و أفعال أفرادها فمشاركة الأفراد بالفعالية المطلوبة في تدعيم القدرات التنافسية يتطلب من الإدارة معاملتهم بمنظور إنساني يركز على المشاعر و الاتجاهات ، و يقوي الدافعية لديهم و هذا لن يكون إلا بتغيير المنشأة القائمة على ما يلي:

- أ- الاعتقاد أن الأفراد قطع في آلة الإنتاج يجب أن تدار و تراقب إلى الاعتقاد بأن الأفراد بشر يستطيعون أن يوفروا الأساس في التمييز و النجاح .
- ب- الاعتماد الكلي على المحاسبة و أداء الفرد .

3- فهم نتائج ممارسات الموارد البشرية الاقتصادية في المنشأة تعتبر الممارسات إدارة الموارد البشرية آلية مهمة تستخدمها المنشآت لتنمية رأس المال البشري و التزام الأفراد حيث تؤثر مباشرة على مهارات القوة العاملة التي لا يمكن أن توفر قيمة المنشأة ، كما يكمن هذه الممارسات أيضا أن تساعد على ترقية العاملين الذين لديهم الاستعداد لتلخيص جهوداتهم و سلوكياتهم لتحقيق غاية المنشأة .

خامسا : أهمية الموارد البشرية في المنشآت السياحية .

تشكل الموارد البشرية في المنشآت السياحية جزء أساسيا من الخدمات المقدمة للمستهلكين بسبب تأثيرهم المباشر على تحقيق أهداف المنظمة و خلق صورة و انطباع جيد حولها ، كما يتميز سكان المنشأة السياحية بالاستخدام المكثف للأيدي العاملة حيث تقدم خدمات غير مفصلة عن مقدميها ، و كذلك بصعوبة الالتزام بالمعايير الثابتة كون الخدمات السياحية غير ملموسة ، و هذا ما يتطلب مهارات متميزة من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمات و الإدارة معا لتقديم أفضل الخدمات للسياح الذي لهم مصدر نجاح و ازدهار هذه المنشأة على المدى البعيد .

طالما و أن صناعة السياحة تتضمن تقديم خدمات من طرف الموارد البشرية العاملة في المنشأة إلى المستهلكين السياحيين فإنه بتوجب على إدارة المنشأة فهم هذا الدور في تسويق الخدمات السياحية بشكل

فعال باعتبار كل عنصر بشري مسؤول عن ذلك ، و أيضا من خلال توضيح دور مساهمة الموارد

البشرية العاملة في المنشآت السياحية .¹

1 خالد مقابلة ، التسويق الفندقى ، دار واول للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 201 .

خلاصة الفصل الثاني :

طورنا المنشآت السياحية و صارت تمثل صناعة حقيقية لها وزنها في الإقتصاد العالمي و تتعدد أنواع المنشآت السياحية و الخدمات التي توفرها فهي بذلك تقضي على عدة مشاكل أهمها مشكلة البطالة حيث أن المنشآت السياحية توفر شغل عديدة و مختلفة .

و بما أن المورد البشري هو العامل الأساسي في أي منظمة هو كذلك في المنشآت السياحية فهاته الأخيرة تقوم على الموارد البشري في تقديم الخدمات للزبائن فهو يلعب دورا رئيسيا داخل المنشآت و بتقديمه لأفضل الخدمات و بأسلوب راقى و محترم تحقق المنشآت السياحية أهدافها .

خاتمة

تعتبر السياحة اليوم من بين القطاعات الأكثر أهمية و ديناميكية عبر العالم ، و قطاعا واعدنا للتنمية بشكل عام نظرا للمكاسب الحيوية التي تتيحها للإقتصاد ، حيث أصبحت السياحة نشاط ذو أهمية كبيرة فهي قوة بالغة التأثير على العالم بأسره ، فلم يعد ينظر إليها فقط على أنها مجرد إتجاه جديد أو مظهر أو سمة مميزة لحياة الكثير من الأشخاص ، بل أصبحت في نظر الكثيرين عبارة عن ظاهرة دائمة التطور و النمو تعيد تشكيل نفسها بشكل دائم باعتبارها أحد الأنشطة الاستهلاكية .

هناك عوامل كثيرة تتحكم في نجاح أو فشل التنمية السياحية ، منها العوامل البشرية التي تعد أساسا هدف كل الإستثمارات الإقتصادية و الإجتماعية ، إضافة إلى العوامل المادية من رؤوس أموال وما تملكه الدولة من مناطق سياحية ، كما يلعب الجانب الحضاري جورا هاما في العوامل المؤثرة في التخطيط .

يعاني قطاع السياحة من مشاكل كثيرة و تهميش و عدم إهتمام حقيقي سواء من المسؤولين أو من الأفراد بسبب غياب الوعي .

كل المخططات السياحية لا تمت بصلة الواقع المعاش للقطاع السياحي ، فهي قرارات مركزية بحتة لا تراعي الحاجة الحقيقية لكل منطقة سياحية .

عدم تحسين الخدمات السياحية ، و حتى و إن تحسنت فهي عاجزة تماما على إستقبال الوفود الأجنبية ذلك لسوء التنظيم الذي يصاحب كل الأنشطة السياحية .

❖ النتائج :

✓ السياحة من القطاعات المهمة التي تعتمد عليها الكثير من بلدان العالم فهي تجارة و صناعة و ثقافة تتنافس فيها الدول لجلب السياح إليها حيث ترتبط بالكثير من العناصر البشرية البيئية و الحضارية.

✓ السياحة قطاع خدمي و يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري في تقديم الخدمة و الإتصال المباشر مع مستخدميها .

✓ يجب توفر جملة من الشروط في المنشآت السياحية وكذا حسن السلوك و اللباقة و المظهر .

✓ تساهم الوكالات السياحية في تحقيق التنمية السياحية من خلال الأرباح التي تحققها الأمر الذي يسمح بتحقيق التنمية و التنمية السياحية بصفة خاصة .

✓ للمورد البشري دور هام تقديم خدمات مستوى راقى و إشباع حاجات و رغبات السياح الأمر الذي يتطلب توفر عنصر بشري مؤهل .

✓ إنعدام الرقابة من قبل الدولة و كذلك الوعي و روح المسؤولية لدى المواطنين الذين يسعون إلى تحقيق الربح فقط ، إذ نجد أن جل هؤلاء المواطنين يقومون بكراء منازلهم في السوق السوداء دون تصريح لدى الدولة ، هذا ما لاحظناه من خلال أن عدد السياح يفوق بكثير طاقة الإستيعاب .

❖ التوصيات :

✓ إن هذه الثروة تطرح أمامنا عدد من الرؤى و التصورات المستقبلية التي تصاغ في إعداد مشاريع عملية تهدف إلى توظيف الثروة الطبيعية و استثمارها من خلال تنظيم برامج سياحية التي تعدها شركات ووكالات الأسفار بأحسن أساليب الترحيب و الضيافة التي تعكس أسلوب حضاري محفز للقادمين إليها .

✓ عصرنة القطاع المالي و تطوير وسائل المعاملات و التحويلات و الصفقات من و إلى الخارج ، الدفع الإلكتروني الذي يندم في الجزائر ، فتح مصارف تحويل العملات لتسهيل إنتقال السياح الأجانب و تلبية خدماتهم و طلباتهم .

✓ الجدية الصرامة : إذ يلاحظ نسبيا على كل المستويات لكل القائمين بالقطاع السياحي ، بحيث لا توجد قرارات فعلية للحد من التبذير ، النهب ، السلب ، الإستغلال النفوذ ، المحاسبة و متابعة المشاريع و التمويلات ، و تهميش أطراف على حساب آخرين يعزز الجهوية و يزيد من صعوبة تنمية القطاع و ترقية الخدمات ، فلا بد من إشراك كل الأطراف و محاسبة كل المسؤولين المقصرين للنهوض بالقطاع .

✓ تحديث القوانين السياحية و كيفية ممارسة النشاط السياحي ، حيث تسهل إجراءات الإستغلال للمكونات السياحية إذ كثيرا ما يعاب على غموض القوانين و صعوبة تطبيقها و عدم ملائمتها مع التطورات العامة .

✓ إنشاء معاهد و مراكز لتكوين الموارد البشرية المتخصصة في المجال السياحي .

✓ تقديم حوافز و إعداد لتشجيع الإستثمار في المجال السياحي و جلب و رؤوس الأموال المحلية و

الأجنبية .

المراجع

❖ الكتب و المراجع :

- 1- أحمد قريعي ، إدارة الموارد البشرية (مفهوم ، التطور و الإستراتيجية ، المجلد رقم 1 ، العدد ، مجلة منارات لدراسة العلوم الإجتماعية ، جامعة تيارت) ، ص 7 ، 8 .
- 2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 24 .
- 3- الحداد العوض ، الأوجه المكانية للتنمية الإقليمية ، دار الأندلس ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 36 .
- 4- أشرف محمد غنيم ، ماجدة أبو زبط ، التنمية المستدامة فلسفتها و أسباب تخطيطها ، و أدوات قياسها ، دار الصفا ، عمان ، 2010 ، ص 30 – 31 .
- 5- أسامة كامل الصرفي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، 2006 ، ص 17
- 6- أحمد فوزي مواحية، مدخل إلى علم السياحة الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2008 ، ص 33 .
- 7- إياد عبد الفتاح النصور، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية ، دار الصفا للطباعة و النشر عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 24 .
- 8- آسيا محمد إمام الأنصاري إبراهيم خالد عواد ، إدارة المنشآت السياحية ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء ، عمان ، 2002 نص 20.
- 9- أحمد الجلاء ، السياحة المتواصلة البيئة ، عالم الكتاب ، ط 1 ، مصر ، 2002 ، ص 43
- 10- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار البارودي العلمية لنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، ص 81 – 82 .
- 11- حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ناشرون ، ط 1 ، بيروت لبنان ، 1998 ، ص 1 .
- 12-
- 13- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديريةية نشر جامعة قلمة، الجزائر ، 2004 ، ص 34 .
- 14- حميد عبد النبي الطائي أصول صناعة السياحة مؤسسة الوراق عمان ، الأردن 2009 ، ص 24 .
- 15- خالد رجم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2016- 2017.
- 16- خالد مقابلة ، التسويق الفندقى ، دار واول للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 2012 .

- 17- ديعطروش ، المدخل إلى المعلومة الإدارية ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، ط 1 ، لبنان ، 2011 ، ص 32 .
- 18- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط 1 ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 13 .
- 19- زايد محمد سليمان ، إقتصاد السيادحي ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 16-17 .
- 20- زيد منير عبوي ، إدارة المنشآت السياحية و الفندقية ، الجامعة الأردني ، ط 1 ، ص 13 .
- 21- زيد منير العبودي ، إدارة المنشآت السياحية و الفندقية الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 27 .
- 22- صلاح الدين الخربوطي ، السياحة المستدامة ، دار الرضا للنشر ، ط 1 ، سوريا ، 2004 ، ص 23 .
- 23- صلاح الدين عبد الباقي ، مصر ، دار الجامعة الجديدة ، 2006 ، ص 22 .
- 24- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 24 .
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، جوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر 2001 ، ص 01 – 65 .
- 26- طاهر محمود الكلاهد ، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية ، دار البداية ناشرون و موزعون ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2019 ، ص 12 .
- 1- عدنان عبد الجبار الحميري ، أحمد محبوب المومني ، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة و رؤية مستقبلية ، أثراء للنشر و التوزيع ، عما الأردن ، 2011 .
- 2- علاء يوسف كنه ، الموارد البشرية في المطاعم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 268
- 3- عصام حسن السعدي ، التسويق و الترويج السياحي و الفندقى ، ط 1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 133 . 1 علي الفلاح الزغبى ، التسويق السياحي و الفندقى ، مدخل صناعة السياحة و الضيافة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 245 .

- 27- 1 عبد الكريم حافظ ، الإدارة الفندقية و السياحية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2010 ، ص 21 .
- 28- علي مصباحي شريف ، محمد منير محمد : الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1، الإسكندرية 2013 ، ص 317 .
- 29- عبد الرواق حسن ، إمضاءات في التنمية البشرية و قياس الفقر الدولي ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2003 ، ص 17 .
- 30- علي غربي ، بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع الجزائر 2007 ، ص 29 .
- 31- عادل محمد وايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 36 .
- 32- .
- 33- فتحي محمد الشرقاوي عايدة العوضي ، شركات السياحة و وكالات الأسفار ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 2008 ، ص 42 .
- 34- فؤاد عبد المنعم البكري ، العلاقات العامة في المنشآت السياحية ، الطبعة الأولى ، ص 150
- 35- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية دار المنهل ، اللبناني بيروت ، 2008 ، ص 20 .
- 36- الأردن ، دار النشر ، النشر و التوزيع ، 2009 ، ط 2 ، ص 36 .
- 37- محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية :نحو منهج إستراتيجي متكامل ، ط2 ، جار العبيكان للنشر ، الرياض ، 2015 ، ص 22 .
- 38- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، 2004 ، ص 15 .
- 39- محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية ، نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط1 ، دار العبيكان للنشر ، الرياض ، 2005 ، ص 24 .
- 40- محمد حسين العجمي ، الإدارة و التخطيط التربوي (النظرية و التطبيق) ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 465 .
- 41- مدحت أبو النصر ، ياسين مدحت محمد ، التنمية المستدامة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2017 ، ص 66 – 67 .
- 42- محمود شحماط ، مدخل إلى العلوم الإدارية ، أسس و مبادئ علم إدارة ، دار العلوم و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2000 ، ص 81 – 82 .

- 43- محمد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2014 ، ص 24 .
- 44- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، المركز الجامعي ، 2001 ، ص 17
- 45- مصطفى محمود أبو بكر ، فن و مهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005 ، ص 166 .
- 46- محمد الطائي ، إدارة الفنادق و السياحة ، دار الكنوز للمعرفة ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 177
- 47- محمد الطائي ، السير في التخطيط و تنظيم الفنادق السياحية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 15.
- 48- محي الدين محمد سعد ، الإطار القانوني للنشاط السياحي و الفندقى بدون طبعة المكتب العربي الحديث ، مصر بدون سنة ، ص 6 .
- 49- نجم عبد الله العزاوي عباس حسين حواء ، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار البارودي العلمية لنشر و التوزيع الطبعة العربية ، ص 82 – 81
- 50- نعمة الله نجيب إبراهيم ، أسس علم الإقتصاد ، مؤسسات شباب الجامعة الإسكندرية ، 200 ، ص 499 .
- 51- نوري خبير ، تسيير الموارد البشرية ، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 38 .
- 52- هشام مصطفى الجمل ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ، دار الفكر الجامعي ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 17 - 18 .
- 53- يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشري ، مدخل إستراتيجي ، عمان الأردن ، دار الورق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ط1 ، ص 55.
- 54- ياسر محمد علي وردم ، العالم ليس للبيع ، مخاطر العولمة على التنمية المستدامة ، عمان الألفية للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 140 ، ص 141 .
- 55- يحيى ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 206 ، ص 17 .
- 56- يوسف حجم الطائي هشام فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، ص 31 .

❖ المذكرات :

- 1- بزة صالح تنمية السوق السياحية بالجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إستراتيجية السوق ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، ص11.
- 2- رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان تسيير الموارد البشرية و دورة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، من إعداد الطالبة فان أحلام ، 2004 – 2005 جامعة بسكرة .
- 3- سعاد صدقي ، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية ، مذكرة ماجستير علوم إقتصادية جامعة منتوري ، قسنطينة، 2006 ، ص 50 .
- 4- ياسين مريخي ، التوازن البيئي و التنمية السياحية المستدامة لولاية عنابة ، مذكرة ماجستير في علوم التهيئة العمرانية ، كلية علوم الأرض ، الجغرافيا و التهيئة العمرانية ، قسم التهيئة العمرانية، فرع التهيئة الإقليمية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2009 – 2010 ، ص 17 .

❖ ملتقيات و مؤتمرات :

- 1- علي عبد الله ، مصنوعة أحمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مداخلة ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي جامعة الشلف ، 4-5 ديسمبر 2007 ن ص 50 .
- 2- عيسى مرواقة و محمد ، دور التوطين و وظائف الدذب السياحي في الترقية الخدمات السياحية مؤتمر العلمي الدولي حول السياحة رهان التنمية المستدامة ، يوم : 24-25 أفريل 2012 ، البليدة ، ص 03 .
- 3- عيسى مرزاق و حمد الشريف شخشاخ التنمية السياحية المستدامة في الجزائر الملتقى الدولي حول إقتصاديات السياحة و دورها في التنمية المستدامة يوم : 09-10 مارس 2010 ، بسكرة، ص 11 .
- 4- يسرى دسيس ، العولمة السياحة والواقع المصري لإيجاع التنمية و الدول النامية ، الملتقى لإبداع التنمية الإسكندرية ، 2006 ، ص 26 .

❖ المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- Tassa Ahmed .Economie et amengement de tentoire . OPU . Alger 1993 P 21 .
- 2- 1 Jim Grivers , Strategic humain resource development , sage publications , LONDON , 2003 , P 01

الفهرس

شكر و عرفان.....	/
الإهداء.....	/
مقدمة.....	أ

الفصل الأول : الإطار العام للموارد البشرية .

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.....	8
المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية و أسباب ظهورها.....	8
الفرع الأول : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.....	8
الفرع الثاني : أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية.....	13
المطلب الثاني : مفهوم الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية.....	13
الفرع الأول : تطور المورد البشري و مفهومه.....	14
الفرع الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	16
المطلب الثالث : التنمية.....	17
الفرع الأول : تطور مفهوم التنمية.....	18
الفرع الثاني : مفهوم التنمية و أهدافها.....	20
المبحث الثاني : أساسيات إدارة المواقع البشرية.....	24
المطلب الأول : نظريات إدارة الموارد البشرية.....	24
المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....	24
الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية.....	29
الفرع الثاني : تحديات إدارة الموارد البشرية.....	32
المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.....	33
الفرع الأول : أهمية الموارد البشرية.....	33
الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية.....	35
خلاصة الفصل الأول.....	40

الفصل الثاني: مكانة الموارد البشرية في المنشآت السياحية.

43.....	المبحث الأول: مدخل عام للمنشآت السياحية.....
43.....	المطلب الأول : تعريف السياحة و السائح وأهمية السياحة.....
43.....	الفرع الأول :مفهوم الترويج.....
43.....	الفرع الثاني : تعريف السياحة و السائح.....
46.....	المطلب الثاني: المنشآت السياحية مفهومها و أهميتها.....
46.....	المطلب الثالث : أنواع المنشآت السياحية و شرط تأسيسها.....
51.....	أولا : أنواع الوكالات السياحية.....
52.....	ثانيا : أنواع المطاعم السياحية.....
52.....	ثالثا : أنواع الفنادق.....
52.....	رابعا : شروط تأسيس المنشآت السياحية.....
52.....	خامسا : شروط إستغلال المنشآت السياحية.....
57.....	المبحث الثاني: دور الموارد البشرية في المنشآت.....
57.....	المطلب الأول : مفهوم التنمية السياحية.....
57.....	المطلب الثاني : العلاقة بين الموارد البشرية و المنشآت السياحية.....
59.....	الفرع الأول : خصائص الموارد البشرية في المنشآت السياحية.....
60.....	الفرع الثاني : أنواع الموارد البشرية في المنشآت السياحية.....
63.....	المطلب الثالث : إدارة و تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية.....
63.....	أولا : تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية.....
65.....	ثانيا: خطوات تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية.....
67.....	ثالثا : مقارنة نجاح تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية.....
67.....	رابعا : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.....
67.....	خامسا : أهمية الموارد البشرية في المنشآت السياحية.....

الفهرس :

70.....	خلاصة الفصل.....
72.....	خاتمة.....
75.....	المراجع.....
/.....	الفهرس.....
/.....	الملخص.....

ملخص الدراسة :

حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة بين الموارد البشرية و صناعة السياحة و الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تطور المنشآت لم تصبح مجرد نشاط ترفيهي لسد أوقات الفراغ أو فترات العطل فقط ، بل صارت تمثل قوة حقيقية لما لها من وزن في الإقتصاد العالمي ، وفي خلق الثروة و إستحداث مناصب الشغل و ترقية للتراث الثقافي ، فقد أصبح من الضروري الإهتمام بتكوين لموارد البشرية للإستجابة لإحتياجات القطاع الحساس حيث يعد العنصر البشري أهم مصدر من مصادر نجاح المنشآت السياحية وتمثل رهانا هاما لتنميتها .

الكلمات المفتاحية :

الموارد البشرية – المنشآت السياحية – السياحة – التنمية – العنصر البشري .

Abstract :

This study attempted to highlight the relationship between human resources and the tourism industry, and the role that human resources play in the development of establishments. It has not become a mere recreational activity to fill leisure times or vacation periods only, but rather it has become a real force because of its weight in the global economy, and in creating wealth and Creating job positions and promoting cultural heritage. It has become necessary to pay attention to training human resources to respond to the needs of the sensitive sector, as the human element is the most important source of success for tourism establishments and represents an important bet for their development.

Key words :

Human resources - tourist facilities - tourism - development - the human element.