

جامعة ابن خلدون – تيارت –  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم الإقتصادية

# دور الموارد البشرية السياحية في تحسين

## الخدمات الفندقية بالجزائر

دراسة حالة مجموعة من الفنادق بولاية تيارت

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إقتصاد التنمية

الأستاذ المشرف:

عدة عابد

إعداد الطالبين:

بن صالح أمينة

بوعلام مليكة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ:.....

السنة الجامعية : 2015–2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
مِنَ الْأَرْحَامِ وَيُخَوِّضُ  
الْبَحْرَيْنِ أَلَيْسَ اللَّهُ  
بَعِيدًا عَنِ الْعَلِيمِ



## شكر و عرفان:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:  
{رَبِّي أُوْرِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَيَّ وَالِدِيَّ وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَ  
أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} سُورَةُ النَّمْلِ، الْآيَةُ: 19

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر و العرفان إلى الأستاذ القدير و المؤطر: "عدة عابد"

الذي قبل الإشراف علينا و على ما قدمه لنا بسعة صدر و صبر جميل في توجيهنا و إسداد

النصائح حيث كان له عظيم الشرف في إتمام هذا البحث فجزاه الله خيرا.

كل التقدير و خالص المودة لأساتذة جامعة ابن خلدون -تيارت-

ولكل من علمنا حرفا، و جزيل الشكر

إلى كل موظفي المكتبة كل بإسمه

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

في إنجاز هذا العمل من أساتذة و زملاء



# إهداء

أشكر الله عز و جل على أنه ساعدني في إتمام هذا العمل.

وأهدي ثمرة جهدي:

إلى اللذين أبيا إلا أن أقف على القمة

إلى أبي و أمي.

إلى الذين علموني كيف أشق طريقتي دون وجل

و كيف أرسم الهدف و أحقق الأمل.

إلى عائلتي الكريمة.

إلى أساتذتي الموقرين.

إلى الذين كانوا سندا و أنسا طوال مشوار دراستي.

وفى الأخير يطيب لي أن أهدي هذا العمل إلى كل الأصدقاء

خاصة خديجة و أمينة.

مليكة



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

والذي أطال الله في عمرهما

إلى زوجي الذي ساعدني كثيرا في انجاز هذا العمل

إلى كل أفراد عائلتي

إلى عائلة زوجي حفظها الله

إلى من شاركيني في انجاز هذا العمل "مليكة"

إلى كل من كان له فضل علم علي و إلى كل السائرين على طريق الهدى و الحق.

أهينته

الفهرس

# الفهرس

الفهرس

فهرس الجداول و الأشكال

أ	مقدمة.....
07	الفصل الأول: مدخل عام إلى الموارد البشرية السياحية .....
08	تمهيد .....
09	المبحث الأول:عموميات حول الموارد البشرية .....
09	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية .....
10	المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية و أهمية الاستثمار فيها.....
12	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية.....
17	المبحث الثاني:عموميات حول إدارة الموارد البشرية.....
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية .....
18	المطلب الثاني:وظائف إدارة الموارد البشرية .....
21	المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية .....
25	المبحث الثالث:ماهية الموارد البشرية السياحية .....
25	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية السياحية .....
27	المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية السياحية.....

31.....	المطلب الثالث: التدريب السياحي.....
38.....	خلاصة الفصل.....
39.....	الفصل الثاني:الإيطار العام للخدمات السياحية و الفندقية.....
40.....	تمهيد.....
41.....	المبحث الأول: ماهية الخدمات.....
41.....	المطلب الأول: مفهوم الخدمة و تطورها.....
45.....	المطلب الثاني: خصائص و أنواع الخدمات.....
48.....	المطلب الثالث : أهمية الخدمات في الإقتصاد.....
50.....	المبحث الثاني:نظرة عامة حول الخدمات الفندقية.....
50.....	المطلب الأول:تعريف الخدمات الفندقية.....
51.....	المطلب الثاني: خصائص و أنواع الخدمات الفندقية.....
54.....	المطلب الثالث:أساليب و طرق تحسين الخدمات الفندقية و السياحية.....
57.....	المبحث الثالث:واقع الخدمات السياحية و الفندقية في الجزائر.....
57.....	المطلب الأول:تقييم الوضع السياحي و الفندقية في الجزائر.....
58.....	المطلب الثاني:التسويق السياحي و الفندقية بالجزائر و خطط التنمية.....
67.....	خلاصة الفصل.....



الفصل الثالث: أهمية الموارد البشرية السياحية في تقديم الخدمات الفندقية"دراسة مجموعة من الفنادق بولاية تيارت.....	68
تمهيد.....	69
المبحث الأول: التعريف بولاية تيارت و مؤسساتها الفندقية و السياحية.....	70
المطلب الأول: بطاقة فنية لولاية تيارت .....	70
المطلب الثاني: نبذة حول السياحة و المؤسسات الفندقية بولاية تيارت.....	73
المطلب الثالث: تقديم فنادق الدراسة.....	84
المبحث الثاني: تحضير و إنجاز و تفسير الإستقصاء.....	89
المطلب الأول: تحضير الإستقصاء.....	89
المطلب الثاني: إنجاز الإستقصاء.....	91
المطلب الثالث: عرض و تفسير الإستقصاء.....	92
خلاصة الفصل.....	129
خاتمة عامة.....	131

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

و الجداول

## قائمة الأشكال و الجداول:

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	تطور طاقة الإيواء سنة 2013	(2-1)
62	تطور عدد السياح للمرحلة (2008-2013)	(2-2)
63	تطور المداخيل من العملة الصعبة لسنة 2013	(2-3)
64	خطة الأعمال بالأرقام للمرحلة (2008-2015)	(2-4)
65	الأقطاب السياحية بإمتمياز (2008-2015)	(2-5)
78	الحضيرة الفندقية المتواجدة على مستوى ولاية تيارت	(3-1)
80	وكالات السياحة و الأسفار المعتمدة على مستوى ولاية تيارت	(3-2)
82	وضعية المشاريع السياحية الفندقية بولاية تيارت	(3-3)
85	الغرف الموجودة في فندق بوغزة	(3-4)
93	تقييم التزلاء حسب الجنس	(3-5)
94	تقييم التزلاء حسب الفئة العمرية	(3-6)
95	تقييم التزلاء حسب الجنسية	(3-7)
96	تقييم التزلاء حسب المهنة	(3-8)
97	كيفية إختيار التزلاء للفندق	(3-9)
99	درجة رضا التزلاء عن الإستقبال	(3-10)
100	درجة رضا التزلاء عن نظافة الغرفة	(3-11)
102	درجة رضا التزلاء عن نظافة الفندق	(3-12)
103	درجة رضا التزلاء عن المسيرين بالفندق	(3-13)
104	درجة رضا التزلاء عن الإطعام بالفندق	(3-14)
105	درجة رضا التزلاء عن المرافق الترفيهية	(3-15)
106	أهمية معيار السعر بالنسبة للتزلاء عند إختيارهم للفندق	(3-16)

107	أهمية معيار الموقع بالنسبة للتزلاء عند إختيارهم للفندق	(3-17)
108	أهمية معيار الجودة بالنسبة للتزلاء عند إختيارهم للفندق	(3-18)
109	أهمية معيار الأمن في إختيار التزلاء للفندق	(3-19)
110	أهمية معيار العاملين بالفندق في إختيار التزلاء للفندق	(3-20)
111	أهمية معيار التجارب السابقة في إختيار التزلاء للفندق	(3-21)
113	تقييم العاملين بالفندق حول الجنس	(3-22)
114	تقييم العاملين بالفندق حسب الفئة العمرية	(3-23)
115	تقييم العاملين بالفنادق حسب الجنسية	(3-24)
116	تقييم العاملين بالفندق حسب وظيفتهم	(3-25)
117	تقييم العاملين بالفنادق حسب شهاداتهم	(3-26)
118	تقييم العاملين بالفنادق حسب خبرتهم	(3-27)
119	تقييم العاملين بالفنادق حسب طريقة قبولهم	(3-28)
120	تقييم العاملين بالفنادق حسب تكوينهم	(3-29)
121	تقييم العاملين بالفنادق حسب الاستفادة من الدورات التكوينية	(3-30)
122	تقييم العاملين بالفنادق حسب عدد سنوات العمل	(3-31)
123	تقييم العمال بالفنادق حسب اللغات المتقنة لديهم	(3-32)
124	تقييم العمال بالفنادق حسب معيار المهندام	(3-33)
125	تقييم العاملين حسب رضاهم عن عملهم بالفندق	(3-34)
126	تقييم العاملين حسب مشاكلهم مع مسيري الفندق	(3-35)
127	تقييم العاملين بالفندق حسب مشاكلهم مع الزبائن	(3-36)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
93	تقييم التلاء حسب الجنس	(3-1)
94	تقييم التلاء حسب الفئة العمرية	(3-2)
95	تقييم التلاء حسب الجنسية	(3-3)
96	تقييم التلاء حسب المهنة	(3-4)
98	كيفية إختيار الزبون للفندق	(3-5)
99	يوضح درجة رضا التلاء عن الإستقبال	(3-6)
101	يوضح درجة رضا التلاء عن نظافة الغرفة	(3-7)
102	يوضح درجة رضا التلاء عن نظافة الفندق	(3-8)
103	يوضح درجة رضا التلاء عن المسيرين بالفندق	(3-9)
104	يوضح درجة رضا التلاء عن الإطعام بالفندق	(3-10)
105	يوضح درجة رضا التلاء عن المرافق الترفيهية	(3-11)
107	يوضح أهمية معيار السعر بالنسبة للتلاء عند إختيارهم للفندق	(3-12)
108	يوضح أهمية معيار الموقع بالنسبة للتلاء عند إختيارهم للفندق	(3-13)
109	يوضح أهمية معيار الجودة بالنسبة للتلاء عند إختيارهم للفندق	(3-14)
110	يوضح أهمية معيار الأمن في إختيار التلاء للفندق	(3-15)
111	يوضح أهمية معيار العاملين بالفندق في إختيار التلاء للفندق	(3-16)
112	يوضح أهمية معيار التجارب السابقة في إختيار التلاء للفندق	(3-17)
114	تقييم العاملين بالفندق حسب الجنس	(3-18)
115	تقييم العاملين بالفندق حسب الفئة العمرية	(3-19)

116	تقييم العاملين بالفنادق حسب الجنسية	(3-20)
117	تقييم العاملين بالفندق حسب وظيفتهم	(3-21)
118	تقييم العاملين بالفنادق حسب شهاداتهم	(3-22)
119	تقييم العاملين بالفنادق حسب خبرتهم	(3-23)
120	تقييم العاملين بالفنادق حسب طريقة قبولهم	(3-24)
121	تقييم العاملين بالفنادق حسب تكوينهم	(3-25)
122	تقييم العاملين بالفنادق حسب الاستفادة من الدورات التكوينية	(3-26)
123	تقييم العاملين بالفنادق حسب عدد سنوات العمل	(3-27)
124	تقييم العمال بالفنادق حسب اللغات المتقنة لديهم	(3-28)
125	تقييم العمال بالفنادق حسب معيار الهدام	(3-29)
126	تقييم العاملين حسب رضاهم عن عملهم بالفندق	(3-30)
127	تقييم العاملين بالفندق حسب مشاكلهم مع مسيري الفندق	(3-31)
128	تقييم العاملين بالفندق حسب مشاكلهم مع الزبائن	(3-32)

### قائمة المخططات:

الصفحة	عنوان المخطط	الرقم
47	مخطط يوضح أنواع الخدمات حسب اعتماديتها	(2-1)
86	الهيكل التنظيمي لفندق بوعزة	(3-1)
87	الهيكل التنظيمي لفندق تاقدمت	(3-2)
88	الهيكل التنظيمي لفندق تيهرت	(3-3)

# مقدمة

في ظل التحديات التي فرضتها خصائص و سمات القرن الواحد و عشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور الشامل و التجارة الحرة، أدى بالمؤسسات إلى السعي نحو تنظيم مواردها خاصة البشرية بإعتبارها الدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة و ذلك بتوجيهها و تنميتها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها و تحقيق الجودة العالية والتي بدورها تترجم إلى ميزة تنافسية. فتنمية الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن المستويات التنظيمية ضرورة لكل تنظيم و ذلك من خلال تدريبها و تأهيلها و تهيئتها لتقديم مختلف الخدمات الإقتصادية (إقتصادية، صحية، سياحية... إلخ).

كما عرفت إقتصاديات العديد من الدول المتطورة و النامية قفزة إنتقالية نتيجة التحولات الإقتصادية العالمية الجديدة، هذه التغيرات جعلتها تهتم أكثر بقطاع الخدمات كبديل لتعويض النقص و الضعف في القطاعات الأخرى كالزراعة و الصناعة... إلخ، و تعتبر الخدمات السياحية و الفندقية من أهم فروع الخدمات و أكثرها ديناميكية عبر العالم. فالسياحة حاليا أصبحت صناعة تجارية و قطاع إقتصادي واعد و متفاوت الأهمية من بلد لآخر و هذا تبعاً لحجم الموارد السياحية و الإمكانيات المادية و المالية و خاصة الموارد البشرية السياحية باعتبارها القيمة الأكبر و الأهم التي تستطيع المنشآت السياحية و الفندقية من خلالها تقديم خدماتها إلى المجتمع. و لعل الإتجاه نحو تحسين جودة الخدمات السياحية و الفندقية و كذا رفع مستوى الموارد البشرية السياحية، يمثل الشغل الشاغل للعديد من الدول بغية النهوض بالإقتصاد المحلي، هذا و إن دل على شي فإنما يدل على تفضن هذه الدول و إدراكها لأهمية هذا القطاع (السياحي و الفندقية) و الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في تحسينه و تطويره.



و تعمل الجزائر على الإرتقاء بالموارد البشرية السياحية و السياحة و تنميتها و جعلها كمصدر للثروة بعد قطاع المحروقات، و بناء مقصد سياحي جذاب للسياح و المستثمرين. كل ذلك لا يأتي إلا عن طريق وضع أسس و قواعد البنية التحتية لصناعة السياحة و تطوير الخدمات السياحية و الفندقية.

### طرح الإشكالية:

بناء على ما تم ذكره و إنطلاقا من أهمية الموارد البشرية في القطاع السياحي و الفندقية يمكن صياغة الإشكالية الآتية:

ما مدى تأثير الموارد البشرية السياحية في تقديم و تحسين مستوى الخدمات الفندقية بالجزائر؟

الأسئلة الفرعية: من الإشكالية السابقة يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما أهمية و دور الموارد البشرية؟
- ✓ ما المقصود بالموارد البشرية السياحية؟ و ماذا نقصد بالتدريب السياحي؟
- ✓ ما محتوى الخدمات السياحية و الفندقية بالجزائر؟

### فرضيات البحث:

بهدف الوصول إلى أجوبة على التساؤلات السابقة إعتدنا على جملة من الفرضيات كالتالي:

- ✓ تعتبر الموارد البشرية الدعامة الأساسية للمؤسسات و المنظمات من أجل تحقيق أهدافها؛
- ✓ يعتمد تطوير القطاع السياحي و الفندقية على مستوى تأهيل و تكوين الموارد البشرية السياحية؛
- ✓ تطور القطاع السياحي و الفندقية بالجزائر يعتمد علي ترقية المنظمات الفندقية؛

## أهمية الموضوع:

للقطاع السياحي و الفندقى دور كبير فى الإقتصاد الوطنى، سواء تعلق الأمر بالإستثمار أو بالتشغيل و ما يدره من مداخيل بالعمله الصعبة، فالسياحة أصبحت من أهم الموارد المالىة لبعض الدول و التى أدخلتها فى إستراتيجياتها التنموية بإعتبارها صناعة رئيسية جديدة بالإئتماء كغيرها من الصناعات الرئيسة الأخرى، و لاشك فى أن نجاح القطاع السياحي و الفندقى يعتمد أساسا على الموارد البشرية السياحية العاملة بهذا القطاع، فالعاملون بالمنشآت السياحية و الفندقية هم الواجهة الحقيقية لهذه المنشآت و التى عن طريقهم تقدم خدماتها لذا فإن تأهيلهم و تكوينهم و تدريبهم شرط ضرورى لتقديم الخدمات السياحية و الفندقية بجودة و كفاءة.

## الهدف من الدراسة:

- ✓ محاولة التحسيس بالمكانة الهامة للخدمات السياحية و الفندقية خاصة فى تنمية الإقتصاد الوطنى؛
- ✓ تسليط الضوء على الدور الكبير للموارد البشرية داخل المنظمات و المؤسسات بإعتبارها الدعامة الأساسية لتقديم الخدمات و تحسين المستوى الإنتاجى؛
- ✓ تقييم أداء المنظمات الفندقية و أداء الموارد البشرية العاملة بها؛
- ✓ رد الإعتبار لصورة الجزائر السياحية و تقديم الحلول الكفيلة بترقية جودة الخدمات السياحية و الفندقية.

## أسباب إختيار الموضوع:

يمكننا تقسيم أسباب إختيار هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية و أسباب ذاتية:

## الأسباب الموضوعية:

- ✓ تتمتع الجزائر بإمكانيات طبيعية و مادية و بشرية، لو أستغلت إستغلالا جيدا لجعل ذلك من الجزائر قطب سياحي عالمي يجلب السياح و المستثمرين؛

- ✓ الموضوع قابل للدراسة و البحث و التطوير كونه يتصف بالتغير المستمر؛
- ✓ قلة الدراسات و البحوث التي تناولت موضوع المنظمات الفندقية الجزائرية و أداء الموارد البشرية السياحية العاملة بها؛
- ✓ ملاحظة النمو و التطور الذي شهدته الدول المجاورة في مجال الخدمات السياحية و الفندقية في حين تعاني الخدمات السياحية و الفندقية الجزائرية من الضعف و الكساد رغم تقارب الإمكانيات السياحية؛

أما عن السبب الذاتي: فهو الميول إلى العالم الخارجي و الإطلاع على مختلف الثقافات، و المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية. يمثل هذه المواضيع المتعلقة بمكانة العنصر البشري في تقديم مختلف الخدمات.

### المنهج المتبع:

سنعتمد في معالجتنا لهذا الموضوع على ثلاثة مناهج: المنهج الوصفي و الإحصائي و التحليلي، حيث سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي في محاولتنا لتقديم مختلف التعاريف و المفاهيم التي تمس الموضوع، و المنهج الإحصائي لجمع المعلومات و البيانات، و المنهج التحليلي للتعليق و التعقيب على ما تم وصفه، و لتحليل الأشكال الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الإستبيان الموجه لآراء الفنادق و العاملين فيها بغية تشخيص واقع الخدمات الفندقية و الموارد البشرية العاملة على تقديمها بالجزائر.

### الدراسات السابقة:

يتميز موضوع السياحة عموما بوفرة الدراسات و البحوث السابقة، و خاصة تلك المتعلقة بجانب التحولات الإقتصادية (أي من المنظور الإقتصادي)، إلا أنه تنقصها دراسات خاصة بالخدمات السياحية و الفندقية خاصة فيما يتعلق بالجزائر، و فيما يلي بعض هذه الدراسات:

مساوي مباركة، الخدمات السياحية و الفندقية و تأثيرها على سلوك المستهلك (دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011 و التي تناولت الإشكالية التالية:

- كيف يمكن للخدمات السياحية و الفندقية أن تؤثر على سلوك المستهلك و ما هي الإستراتيجيات المتبعة لمعرفة و توفير متطلبات المستهلك السياحي؟

و من أهم النتائج التي توصلت إليها نذكر:

- ✓ أن الخدمات السياحية لها دورة حياة فهي معرضة للتقدم و أحيانا للإندثار؛
- ✓ تعتبر الخدمات السياحية و الفندقية خدمات متكاملة و تجذب السياح لغرض المشاهدة و الإستمتاع كما تحقق مردودات إقتصادية هامة؛

-برنجي أيمن، الخدمات السياحية و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2008.

و الذي تناول الإشكالية التالية:

-ما هو أثر الخدمات السياحية و الفندقية على سلوك المستهلك في الجزائر؟

و من أهم النتائج التي توصل إليها نذكر:

-السياحة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالسفر و التنقل و الإقامة خارج مقر السكن الإعتيادي لأغراض متعددة.

-تبدأ المنظمة بالمستهلك و تنتهي إليه عن طريق دراسة سلوكه و فهم تصرفاته لإشباع حاجته و تلبية رغباته.

هيكل الدراسة :

إنطلاقاً من طبيعة الموضوع و الذي يهدف إلى دراسة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية للنهوض بالمؤسسات و المنظمات السياحية و الفندقية نحو التطور و القدرة على مواكبة التغيرات و كذا القدرة على المنافسة و الإستمرارية، فقد قسمت الدراسة إلى:

## الجانب النظري :

و الذي ضم بدوره فصلين:

### الفصل الأول: مدخل عام إلى الموارد البشرية السياحية

حيث يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث و التي سنتناول من خلالها الموارد البشرية و أساليب تنميتها و أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إضافة إلى الموارد البشرية السياحية و التدريب السياحي.

### الفصل الثاني: الإطار العام للخدمات السياحية و الفندقية

سنتناول من خلال هذا الفصل الخدمات من حيث أنواعها و أبعادها و خصائصها و كذا الخدمات السياحية و الفندقية و هذا في ثلاثة مباحث، كما سلطنا الضوء من خلال هذا الفصل على المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025 بالجزائر و الذي يعد أكبر و أهم مخطط لإعادة التنظيم السياحي لدعم النمو الإقتصادي.

### الفصل الثالث: أهمية الموارد البشرية السياحية في تقديم الخدمات الفندقية"دراسة مجموعة من الفنادق بولاية تيارت"

حيث سنخصص في هذا الفصل مبحث للتعريف بولاية تيارت و أهم مواقعها و مؤسساتها السياحية و كذا التعريف بالفنادق التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية، و آخر للتعريف بمجتمع الدراسة و كيفية إختياره و الأدوات المستخدمة في البحث و كذا عرض و تحليل نتائج الإستبيان الخاصة بالتزلاء و العاملين بالفنادق.

## صعوبات البحث :

تتمثل أهم الصعوبات التي إعترضتنا أثناء قيامنا بهذا البحث فيما يلي:

✓ قلة المراجع التي تناولت موضوع الخدمات السياحية عامة و الفندقية خاصة و الموارد البشرية السياحية؛

✓ إجراءات توضيح أسئلة الإستبيان و إيجاد التلقاء، و إن عثرنا عليهم نجد مشكلة الوقت لديهم فأغلبيتهم ملتزمين ببرامج معينة؛

✓ عدم إيجاد لدى البعض من التلقاء و العاملين بالفنادق ثقافة سير الآراء (الإستبيان) مما صعب علينا المهمة؛

الفصل الأول:

مدخل عام إلى الموارد البشرية

السياحية

## تمهيد:

لطالما كانت الموارد البشرية أحد أهم القضايا الاقتصادية المعاصرة خاصة مع التغيرات التي شهدها العالم على جميع الأصعدة، و إن العولمة الاقتصادية و عولمة المؤسسات لها تأثير كبير على إدارة و تسيير الموارد البشرية.

و من جهة أخرى فإن إتساع حقل التنافسية العالمية في جميع الميادين و خاصة منها قطاع السياحة، يؤدي بالضرورة إلى تبني المنظمات تفكيرا جديدا في إدارة مواردها البشرية لمواكبة العولمة و مواجهة التغيرات و المنافسات الحادة و إحتلال الصدارة.

و بإعتبار السياحة ظاهرة إجتماعية متنوعة و متجددة فلا بد من توفير أفضل الموارد البشرية السياحية تخصصا و مهارة لتقديم الخدمات و تحقيق رضا الضيوف و السياح، و ذلك من خلال تدريب هاته الموارد العاملة بهذا القطاع و التي تؤدي هذه الخدمات، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال:

**المبحث الأول:** عموميات حول الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثالث:** ماهية الموارد البشرية السياحية.



## المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أهم عوامل نجاح المؤسسات، و إن الشركات التي تعطي إهتماما بالغا لتنمية الموارد البشرية هي التي تحقق النجاحات الملموسة نظرا للدور الرئيسي و المهم الذي يلعبه العنصر البشري داخل المنظمة مما يتطلب إعداده و تهيئته و تنميته لتحقيق مصالح و أهداف المنظمات حيث سنوضح في هذا المبحث مفهوم الموارد البشرية، خصائصها، و أهمية الإستثمار في الموارد البشرية و تنميتها.

### المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

تحولت النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد، إلى إعتبارهم أصل من أصول المنظمة التي يمكن الإستثمار فيه و زيادة قيمته بالنسبة للمنظمة، فالموارد البشري يمكن أن يحقق إيرادات من خلال إستخدام مهاراته و معرفته، فبدون هذه الخبرة و المعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول و التغيير<sup>1</sup>.

و يعرف الإقتصادي 'بيتر دركر' الموارد البشرية بأنها: الأشخاص العاملين في المنظمات و المؤسسات والقادرين على أداء العمل بشكل جاد و ملتزم، و تزيد فرص الإستفادة الفاعلة لهذه الموارد عند توفر نظم لتحسين و تطوير هذه الأخيرة بالتعليم و التدريب و التطوير.

كما هي الموارد الكامنة في أي منشأة و هي مصدر لكل نجاح، حيث يؤكد الإقتصادي دركر أنها المورد الحقيقي الوحيد بالمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2001-2002، ص 29.

<sup>2</sup> - صادق الصادق، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015-11-20، 20:11، [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

وعندما تستطيع المنظمة الحصول على الموارد البشرية تتوافر لديها المعرفة و المهارة فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية الفعالة، و تكون المعرفة و الخبرة و المهارة هي المكونات الهامة لهذا المخزون و من ثم ينبغي على المؤسسة المحافظة على بقاء هذا المخزون لسببين:

✓ وجود الأفراد الذين يملكون الإستعدادات، عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب و كافي، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف؛

✓ من خلال مهارات و معرفة و إستعدادات الأفراد، يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية و الرضا الوظيفي و تحقيق الذات، لأن الفرد الذي يشعر بالرضا و تحقيق الذات يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>؛

### المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية و أهمية الإستثمار فيها

نظرا لأهمية الموارد البشرية في المنظمة، فهي تملك خصائص تميزها عن الموارد الأخرى، لذا يجب على المنظمة أن تستثمر فيها و ذلك بتطويرها و رفع كفاءتها من أجل تحقيق أهدافها.

#### أولاً: خصائص الموارد البشرية

تملك الموارد البشرية مجموعة من الخصائص لا تملكها الموارد الأخرى، كالقدرة على التناسق و التنسيق و التكامل، و من بين هذه الخصائص نذكر<sup>4</sup>:

1) النتائج الجيدة: هي السلوك و ليس الإمكانيات المادية، عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء إرتفاع مستوى النتائج الأمريكية، وجدوا أن الإمكانيات و الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية، سواء العسكرية أو الإقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان

<sup>3</sup>-راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>4</sup>- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 48.

العامل و من ثم إستنتجوا شعارا عاما لا يزال ساريا إلى اليوم و هو أن: "الإنتاجية سلوك أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليس بفضل أدوات العمل."

(2) **التحفيز بالترغيب:** إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و أن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققة تحت عامل التخويف، و في حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل، فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب و أهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا<sup>5</sup>.

(3) **قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة:** إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها التحكم و السيطرة على جودة ما تعمل و كم متى و أين و لماذا تعمل؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية عكس الموارد الأخرى، التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الانسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها.

(4) **الميول الإجتماعي للإنسان:** فالمخلوق البشري إجتماعي يميل للعمل في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل أنه يسعى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته و لذلك و جب أنه ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاته و بين الجماعة كتكوين له إعتباره.

(5) **تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية و ذاتية:** فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، و لكنها لشي داخلي يسمى النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات، و إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر إذا بدأت من الداخل، و مع ذلك فان نوع العمل لا بد أن يساعد على خلق الشعور للسعي نحو النمو و التطور<sup>6</sup>.

(6) **طاقة الإنسان على إحداث التغيير:** إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، و من هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا و رشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف واجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل تعلم الفرد كيفية أداء الوظيفة.

<sup>5</sup> - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>6</sup> - هشام بوكفوس، المرجع نفسه، ص 49.

## ثانياً: أهمية الإستثمار في المورد البشري

لقد إزداد الإهتمام بالإستثمار في المورد البشري و ذلك راجع إلى<sup>7</sup>:

✓ إن الزيادة في معدل تكوين الموارد المادية لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الإقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة و الخبرات البشرية، و لذا فإن النظرية التقليدية للإستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية الموارد البشرية و رفع كفاءتها الإنتاجية كالإنفاق على الخدمات الصحية و التعليمية؛

✓ شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الإستثمار، و تظهر الحاجة إلى الإستثمار في المورد البشري لتمكنها من إستخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة إقتصادية ممكنة؛

و للنهوض بعملية الإستثمار في الموارد البشرية فإن الإقتصادي "شولتز" يقترح الإهتمام بالإستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية و تحسين نوعية الموارد البشرية و من بينها نذكر:

1) الخدمات الصحية: حيث أنها تؤثر في المورد البشري كما و نوعاً.

أ. كما: عن طريق تخفيض الوفيات.

ب. نوعاً: عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض و زيادة حيوية العنصر البشري و من ثم كفاءة الإنتاجية<sup>8</sup>.

2) التعليم: يؤكد الإقتصادي "شولتز" على ضرورة إعتبار نفقات التعليم من نفقات إستثمارية، كما أكد على دور التعليم و التدريب في زيادة إنتاجية الفرد و من ثم زيادة دخله و الدخل القومي ككل.

## المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية

من أجل تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية لا بد أولاً من تخطيط أو تقدير لإحتياجات المؤسسة من هذا المورد و إختيار أفضل و أكفأ العناصر، و لا بد من المحافظة على هذه الموارد بتحفيظهم و تشجيعهم على الأداء و ذلك عبر التعليم و التدريب، و تقدير الأجور و توفير الأمن و الخدمات

<sup>7</sup> - كامل بكري، الموارد البشرية و إقتصاديتها، دار النهضة، بيروت، 1986، ص 320.

<sup>8</sup> - كامل بكري، المرجع نفسه، ص 231.

الإجتماعية، و يعني هذا أن نظام تنمية و تطوير الموارد البشرية يتوقف على نشاط و فعالية أنظمة توفير الموارد البشرية.

### أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق مع إحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور إستغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته و جهوده.

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة و القدرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم إنتقاءها و إختيارها في ضوء ما يجري من إختبارات مختلفة<sup>9</sup>.

و عرفها الدكتور أحمد منصور بأنها أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية، مما يزيد طاقاته على العمل و الإنتاج و هي أيضا وسيلة تدريبية للطرق و الأساليب الحديثة، و يحصرها في نشاط واحد و هو التدريب و التكوين<sup>10</sup>.

أما الكاتبان "دون وستيفي" يعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي:

بتعبير إقتصادي، تنمية الموارد البشرية يمكن وصفها بأنها تراكم رأس المال البشري و أنها إستثمار فعال للتنمية الإقتصادية، و من وجهات النظر الإجتماعية و الثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية دون التقيد بالتقاليد.

أما الدكتور علي السلمي يبدأ بحثه ليذكر بأن عملية التدريب رغم أهميتها و ضرورتها، إلا أنها لا تمثل عملية التنمية، و أنها لا تتعدى أن تكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة.

<sup>9</sup> - علي السلمي، عملية التنمية الإدارية، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998، ص 9.

<sup>10</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 330.

## ثانيا: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

تحتاج المنظمة باختلاف أنواعها و أحجامها إلى الموارد البشرية المؤهلة و المدربة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها، و من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة و إتساع إستخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة و معقدة، و ما يصاحبها من إيجاد وظائف جديدة و تغيير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة و تتمثل أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ مواكبة التحول الحاصل في إنتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات؛
- ✓ توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بمختلف أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم و إرشادهم و تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم؛
- ✓ تحسين مهارات و قدرات الأفراد و رفع مستوى أدائهم بما يتطابق مع معايير الأداء المحددة لهم؛
- ✓ تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية؛
- ✓ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة و إنتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات المنتجة و ذات المواصفات و الأحجام و المزايا و النوعيات المختلفة و ما تتطلبه من تصاميم و تجهيزات و تركيبات و تشغيلات متنوعة؛

مما سبق يتضح بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات و الفضائيات و الإلكترونيات و ثورة الإتصالات و المعلوماتية أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية، و فرضت برامج تدريبية و تطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي، و بدورها المنافسة بين المنظمات تغيرت من حيث الأسلوب و الوسائل، إذ لجأت معظم المنظمات إلى خلق إدارة للجودة الشاملة و التي من بين أهدافها

التدريب على توفير الجودة المطلقة للسلع و الخدمات التي تتجاوب مع توقعات و حاجات الزبائن إلى أقصى حد ممكن<sup>11</sup>.

### ثالثا: أنشطة تنمية الموارد البشرية

بالنسبة إلى الموارد البشرية هي نشاط مستمر و منتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة و مترابطة و هي:

✓ إختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل؛

✓ الإعداد العلمي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات و القدرات الشخصية و النفسية اللازمة للنجاح في العمل؛

✓ التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد؛

✓ التثقيف المستمر و المنظم؛

من خلال التعاريف السابقة فإنه من الواضح أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها و إنما تستمر إلى النشاطات المذكورة أعلاه، و أنه عملية الإتصالات و الترقية كذلك تسمحان بتنمية الموارد و الكفاءات البشرية.

و عليه يمكن إعتبار تنمية الموارد البشرية أنها العملية التي تعمل على زيادة المعارف و المهارات و القدرات و الكفاءات لدى المورد البشري الذي تتمتع به المؤسسة و ذلك عبر النشاطات التالية<sup>12</sup>:

✓ تقييم الأداء؛

✓ التكوين المستمر؛

✓ الترقية؛

✓ الإتصال؛

✓ العلاقات الإنسانية؛

<sup>11</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 331.

<sup>12</sup> - منير نوري، المرجع نفسه، ص 332.

و من التقنيات الحديثة و الأكثر فعالية في تنمية و تطوير الموارد البشرية، نجد أسلوب التنمية الذاتية، حيث أن صانع و مدير التنمية هو الفرد نفسه، و التنمية الذاتية هي جزء من التنمية الإدارية و ذلك للترابط الحاصل بين إستعمال موارد التنمية الذاتية ( المهارات و الخبرات و الأفكار المبدعة) و التي تمول التنمية الإدارية (خطط و برامج) و أفاقها و طموحها (التنمية المستقبلية)، كما أن موارد التنمية الإدارية (التكنولوجيا و المعلومة المتبادلة) تخدم أهداف و ركائز التنمية الذاتية، كون هذه الأخيرة تحتاج إلى وسائل و برامج و تقنيات التنمية الإدارية.

و التنمية الإدارية هي الأداء الأكثر إستخداما لإحداث تغيير هام و أحيانا جذري في الإدارة لأنها تقوم على ربط موضوعات التنمية بأهداف و موارد المنظمة بعد تحديد إحتياجات التنمية و الأساليب الداعية لها، أما الموضوعات فعديدة و منها بنية الإدارة و إعادة هندستها، التحديث الإداري و الرقابي و الطرق و الأساليب الحديثة للتنمية و تبادل الخبرات الناجحة و المتاحة محليا و عالميا<sup>13</sup>.

إن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات و مهارات و مواهب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، و تخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة، و كل ذلك من خلال الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية و فعالية، و الإقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة التغيير أو الإستبدال في موارد معينة، و تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل و ذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات و القدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال الموكلة لهم كما أن الإستقرار في دوران العمل يؤمن متابعة تحقيق المنظمة لأهدافها و يوفر الإستقرار الوظيفي للأفراد المدربين و إلتزامهم بالعمل لصالح المنظمة.



## المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت و توسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة و كذلك في ربحيتها و لذلك ينبغي على كل المنظمات الإهتمام بإدارة الموارد البشرية كمدخل لرفع الإنتاجية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي إهتم بها كثيرا المفكرون في علوم الإدارة و علم الاجتماع، و هذا لما لها من دور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات و لذلك تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف، و تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء و تنشيط النظام الإجتماعي للمنظمة، و هي الجهة التي تجمع كل الإختصاصيين في المنظمة من مسيرين و مكونين و مسؤولين، و الذين يعملون على التدخل في النظام الإجتماعي.

فإدارة الموارد البشرية هي وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تهتم بشؤون الأفراد، أي الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، و تعني أساسا بتنمية قدرات و مواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل جهد أكبر و توفير حافز قوي لتحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع<sup>14</sup>.

و يعرفها الإقتصادي "Pierre.j.c" بأنها الوظيفة التي تشمل مختلف النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و الموجهة نحو:

- ✓ حصول و إستعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة؛
- ✓ حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محيط العمل و إدارتها لتحقيق التكامل و الإندماج بين الأفراد و المنظمة؛

و يعرفها الدكتور "يزن تيم" أنها الإدارة الخاصة بإستقطاب و تطوير و تقييم أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل و تحسين جودته و زيادة فاعلية و إنتاجية العاملين و لهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تشمل وظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة للبقاء و النجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة بدون إدارة الموارد البشرية الناجحة.

و هنا يمكننا القول إن عملية إدارة الموارد البشرية تتضمن كافة القرارات و الإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المؤسسة و العاملين فيها<sup>15</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى لإختلاف ظروفها، و لقد ساهمت التحديات البيئية في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة و هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة كالتعويضات أو المزايا، و برامج تحليل العمل و أبحاث إتجاهات و خدمات الأفراد و منها ما تقوم به بالإشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة كالمقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية، برامج التنمية و التدريب و التخطيط المهني و تقييم الأداء، و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم و تهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة الموسعة و التي تؤثر تأثيرا كبيرا على مجالات عديدة للمنظمة.

و تشمل هذه الأنشطة بعض ما يلي<sup>16</sup>:

- ✓ تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة؛
- ✓ التنبأ بمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ تنمية و تنفيذ خطة مقابلة هذه المتطلبات؛

<sup>15</sup> - يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2011، ص3.

<sup>16</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص73.

✓ تقديم الفرد للعمل و تدريبه؛

✓ إختيار الموارد البشرية؛

✓ إستقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة لتحقيق أهدافها؛

✓ التخطيط و التطوير المهني؛

✓ تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين؛

✓ تصميم أنظمة الرقابة و الإنضباط و أنظمة إتصال الأفراد؛

✓ أنظمة الأجور و الرواتب؛

✓ أنظمة الحوافز و الفوائد؛

بالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة و الذي يساهم في تنمية و تطوير الموارد البشرية و ذلك عن طريق ممارسة النشاطات التالية<sup>17</sup>:

**1) التوظيف و التطوير:** و يشمل هذا الجانب النشاطات التالية: الإختيار، التعيين، الإحلال، الترقية،

النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الإستشارات.

**2) التخطيط للقوى العاملة:** و يتضمن دراسة التنبؤات الإقتصادية بدراسة توقعات سوق العمل، تخطيط

الأعمال، دراسة تنبؤات القوى العاملة، دراسة خطط التوظيف.

**3) الأداء التنظيمي:** أي دراسة البيئة و العوامل المؤثرة فيها و تشمل: المناخ، القدرة التنظيمية،

الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الإتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام و نمط الأداء،

السياسات و الإجراءات.

**4) التقييم و التحليل:** و يدخل ضمن هذا النشاط:

✓ دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج جودة المخطط، تقييم

الأداء، دراسة النتائج و الأسباب دراسة نقاط القوة و الضعف.

<sup>17</sup> - أحمد عبود و آخرون، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 19.

كما يضيف الدكتور زين تيم الوظائف التالية لإدارة الموارد البشرية<sup>18</sup>:

✓ صرف الرواتب و الإستحقاقات؛

✓ تسجيل الإجازات؛

✓ إنهاء الخدمة و التسوية النهائية (الفصل، الإستقالة، التقاعد...)

✓ دراسة الشكاوى؛

✓ تنظيم و حفظ الملفات و المجالات؛

✓ التحقق من تنفيذ القرارات؛

✓ تسوية معاشات و مكافآت العاملين؛

من الواضح أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بعيدة عن المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل متكامل لتحقيق أهداف و سياسة المنظمة، و من بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر<sup>19</sup>:

✓ مساعدة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، و تحقيق التكامل بين إستراتيجية

الموارد البشرية و التخطيط طويل الأجل و إستراتيجية المؤسسة في النمو و التطور؛

✓ مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛

✓ مساعدة الإدارة العليا و التنفيذية في التقييم و السيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام

متكامل لمعلومات الموارد البشرية، و هذا النظام يهدف إلى:

✓ تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛

✓ التعرف على المشاكل و تحديد موقعها و طبيعتها؛

✓ التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا؛

✓ القيام بالدراسات بالجوانب و العوامل التنظيمية و الفنية و الإجتماعية التي تمس الموارد البشرية

لتطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة؛

<sup>18</sup> - زين تيم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>19</sup> - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

مما سبق يمكن تلخيص أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في<sup>20</sup>:

✓ التخطيط و توفير العمالة؛

✓ التنمية و التدريب؛

✓ الإحتفاظ بالعاملين و إدارة شؤونهم؛

✓ خدمات و أنظمة معلومات الموارد البشرية؛

فالتخطيط يساعد المنظمة في وضع أهدافها في برامج قابلة للتنفيذ و يقدم صورة واضحة للمستقبل أما توفير العمالة فهو يتضمن وصف المتطلبات الوظيفية و الإعلان عنها ثم إستقطاب العمالة المناسبة و التي بفضل تنمية و تدريب مهاراتها تصل المنظمة إلى أهدافها و تحقيق الإستمرارية و النمو يسمح لها بالإحتفاظ بمواردها البشرية و مكافأهم و توفير الخدمات الضرورية لهم (الصحة، علاقة العاملين، السلامة في العمل...).

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية دور فعال بالمؤسسة كونها تهتم بالعامل لضمان إستمرارية الأداء و الفعالية بالمنظمة و عليه الوصول إلى أهدافها.

#### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تساهم إدارة الموارد البشرية على حل الكثير من مشاكل العمل و الوصول إلى أهداف المنظمة مما يستلزم إعطاء أهمية خاصة لهذا الإدارة للأسباب التالية<sup>21</sup>:

✓ كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة؛

✓ كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من طرف المنافسين؛

<sup>20</sup> - أحضر علي الحضر، أهمية الموارد البشرية في المنشآت، 14-11-2015، 15:19، www.kutub.info

<sup>21</sup> - منير نوري ، تسيير ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 71.

✓ كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق قيمتها الكلفة التي أنفقت على مدخلات هذا الجهد؛

✓ يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الإنتاجية؛

✓ إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر. بمنحنى التعلم و تزداد مع زيادة الخبرة مما يؤدي إلى إنخفاض التكاليف؛

✓ يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، و الخطأ في الإختيار يمكن أن يعالج بالتدريب؛

و من أهم العوامل التي أبرزت دور و أهمية إدارة الموارد البشرية أيضا:

✓ إكتشاف أهمية العنصر البشري؛

✓ كبر حجم المنظمة و نموه و كبر عدد الموظفين؛

✓ ظهور النقابات العمالية و تأثيرها على وضع الموظفين و أنظمة العمل؛

### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها، أي زيادة فعالية المنظمة، فالأهداف التي تسعى إليها المنظمة من إدارة مواردها البشرية هي<sup>22</sup>:

✓ التجانس و الإستقرار؛

✓ تطوير و تنمية المهارات؛

✓ تحقيق الإنتماء و الولاء؛

✓ الكفاءة و الفعالية؛

أما أهداف الأفراد تتمثل في:

<sup>22</sup> - عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة، إجتماع إستشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة، بيروت،

- ✓ فرص عمل جديدة؛
- ✓ ظروف و مناخ عمل جيد؛
- ✓ العدالة في الأجور و المعاملة؛
- ✓ فرص للتقدم الوظيفي؛
- ✓ تقديم الخدمات و الرعاية الإجتماعية و الصحية و غيرها؛

و تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل عام إلى إستمرارية الأداء في المنظمة بكفاءة و فعالية بواسطة الموارد البشرية أما الأهداف الفرعية التي من خلالها يمكن الوصول إلى الهدف العام فهي:

- ✓ التوفيق بين الأفراد (الموارد البشرية) و الوظائف المطلوبة؛
- ✓ ديمومة تحقيق الإشباع المناسبة (دافع الحافز)؛
- ✓ توفير المعارف و إكساب و تنمية المهارات التأهيلية و التطويرية؛
- ✓ التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية؛
- ✓ تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية؛

ومن بين أهم أهداف إدارة الموارد البشرية نذكر أيضا<sup>23</sup>:

- ✓ تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء؛
- ✓ إستقطاب و تعيين أفضل الموارد البشرية؛
- ✓ مكافأة العمال على إنجازاتهم؛
- ✓ رفع مستوى الأداء و الإنتاجية عن طريق تنمية و تدريب الموظفين؛
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين؛
- ✓ المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل؛

كما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى<sup>24</sup>:

### 1) أهداف إجتماعية:

- ✓ المسؤولية الأخلاقية و الإجتماعية في تحقيق إحتياجات الأفراد و التحديات في المجتمع كالإلتزام بالقوانين و التشريعات و تنظيم العلاقة بين الإدارة و الدعاية؛
- ✓ التخلص من الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المنظمة؛

### 2) أهداف تنظيمية:

- ✓ تحقيق الفعالية التنظيمية، فالإدارة هي وسيلة لتحقيق التنظيم من تنسيق العلاقات بين الإدارة و العمال، الإختيار الأمثل، التخطيط و التدريب...
- ✓ إبتكار الطرق التي تساعد الإدارات على تطوير الأداء و تحقيق الكفاءة نتيجة التخطيط السليم للعنصر البشري؛

### 3) أهداف وظيفية:

- ✓ مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة و إشباع حاجاتها عن طريق التقييم و التحسين المناسب؛
- ✓ مد الإدارات الوظيفية بالإحتياجات النوعية و الكمية من القوى العاملة مع تحقيق التوازن بين العرض و الطلب للقوى العاملة؛

### 4) أهداف شخصية:

- ✓ مساعدة الأفراد في تحقيق أهدافهم و ذلك للحفاظ عليهم و تحفيزهم لبذل مزيد من الجهد و زيادة درجة ولائهم و إبتمائهم و ذلك عن طريق المكافآت و الحوافز المشاركة... الخ، مع التنسيق بين الأهداف الشخصية للعاملين و الأهداف الكلية للمؤسسة.

<sup>24</sup> - يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 74.



## المبحث الثالث: ماهية الموارد البشرية السياحية

تعد السياحة ظاهرة إجتماعية و نمط من السلوك الفردي و الجماعي لمجموعة فعاليات مستمرة و ضرورية و متنوعة و متجددة، و من خصوصياتها التوجه نحو تقديم الخدمات و ذلك بمعرفة حاجات و رغبات المستهلك من خلال تبني الإدارات السياحية و الفندقية فلسفة تنطلق منها مبادئ أساسية و إستراتيجية لتحقيق القدر الأكبر من رضا ضيوفها، و طالما أن التوجه نحو تقديم الخدمات يتضمن مجموعة من المبادئ لتحقيق حالة التميز في السوق السياحي كان أهمها الحصول على أفضل الموارد البشرية تخصصاً باعتبارها تمثل القيمة الأكبر التي تستطيع المنشآت السياحية و الفندقية من خلالها تقديم خدماتها إلى المجتمع فبذلك يمكن الحصول على تطور في تقديم الخدمات السياحية و الفندقية من خلال تدريب الكوادر الفنية العاملة بهذا القطاع، فستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الموارد البشرية السياحية و خصائصها و التدريب السياحي للعاملين بهذا القطاع.

### المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية السياحية

يمكن تعريف الموارد البشرية السياحية على أنها الجهاز الإداري و الخدمي للعاملين في القطاع السياحي ممن لديهم شهادات و خبرات متخصصة بالسياحة و الفنادق كالمدرّاء و الموظفين و عمال الخدمة و الطباخين و غيرهم من موارد بشرية سياحية متخصصة بالإضافة إلى المهندسين و الكهربائيين و الفنيين الذين يشرفون على أجهزة الصيانة و الكهرباء و الماء و الأمور الفنية الأخرى التي لها دور كبير في تمشية أمور الخدمات السياحية<sup>25</sup>.

و هم القوى العاملة في القطاع السياحي الذين يتمتعون بمهارات و كفاءات إدارية و فنية عالية ناتجة إما عن حصولهم على شهادات متخصصة في مجال عملهم أو لديهم خبرات طويلة في الأعمال التي يمارسونها أو الإثنين معا و عادة تكون نسبة العاملين الماهرين في القطاع السياحي عالية جدا.

<sup>25</sup> - مثنى الحوري، إسماعيل محمد علي الدباغ، إقتصاديات السفر و السياحة، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 144.

و هناك قوى عاملة في القطاع السياحي تعمل باستمرار من دون أن تتأثر بالطبيعة الموسمية للطلب السياحي و التذبذب الناتج عنها و ما يعكسه من آثار على النشاط السياحي، و الموسمية و المؤقتة أي أن القوى العاملة لا تعمل باستمرار في القطاع السياحي فطبيعة الطلب السياحي الموسمي الناتجة عن ظروف متعلقة بالمناخ و وقت الفراغ و الإجازات، يتولد عنها إندفاع كبير للسياح على الأماكن السياحية في الموسم الذي تبلغ فيه السياحة إستقبال أكبر للسواح، مما يستوجب الإستعانة بالقوة العاملة و بالذات الطلاب منهم للعمل في الخدمات السياحية بعقد و قتي لسد متطلبات الإزدحام الكبير للأفواج السياحية في هذا الموسم<sup>26</sup>.

و تعتبر الموارد البشرية السياحية عنصر مهم في عملية تقديم الخدمات السياحية لأنه هناك إحتكاك مباشر بين طاقم العمل و السياح لذلك و جب على الطاقم العمل أن يراعي الأمور التالية<sup>27</sup>:

✓ متابعة السياح باستمرار و العمل دائما على جعلهم في حالة راحة؛

✓ قيامه بالعمل الموكل إليه في جو مريح و على أحسن وجه؛

و العنصر البشري في القطاع السياحي هو عنصر أساسي فمثلا الفنادق و المنشآت السياحية لا يمكنها الإعتماد على الآلات في تقديم خدماتها.

و الموارد البشرية السياحية هي تلك القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت السياحية و التي تسعى إلى المحافظة على الكفاءات و تنميتها و تحفيزها بما يمكن السياحة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية.

<sup>26</sup>- مثنى طه الحوري، إسماعيل محمد علي الدباغ، إقتصاديات السفر و السياحة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>27</sup>- بودلال علي، أهمية الإستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي، مداخلة تدخل ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول إقتصاديات السياحة و دورها في التنمية المستدامة، جامعة أبو بكر، تلمسان، 2013، ص 25.

## المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية السياحية

إن الموارد البشرية السياحية تتمتع بعدة خصائص تميزها عن الموارد البشرية الأخرى، و يجب على هذه الأخيرة أن تتوفر فيها شروط تؤهلها للعمل بالقطاع السياحي كما أن المنشآت السياحية و الفندقية تضع معايير لإختيار و تعيين العاملين بها.

### أولاً: خصائص الموارد البشرية السياحية

هناك خصائص تعليمية و نفسية و إجتماعية و دينية.

1) **الخصائص التعليمية:** حيث أن على العاملين أن يكونوا على قدر كبير من العلم و المعرفة في مجال العمل المخصص لهم و إجادتهم اللغات و التصرف بلباقة ليكسبوا الضيوف، و هنا لا بد من حضور ندوات و مؤتمرات و العمل دورات ثقافية تعليمية و السفر و التنقل من أجل التحديد نحو مستقبل خدمي جيد و موائمة التطورات التكنولوجية و حالياً تقوم أغلب الدول على الإهتمام بالمجال التعليمي الفندقي و السياحي و ذلك بإنشاء مراكز تعليمية و كليات و جامعات و مراكز العمل السياحي و إجراءات السفر و البرامج المتنوعة.

2) **الخصائص النفسية:** هنالك عوامل بيئية خارجية و داخلية تؤثر على العامل في المنشآت السياحية و الفندقية، و عليه يجب على الإدارات السياحية و الفندقية أن يهتموا بالعاملين من خلال توفير الطعام و الدراسة و القواعد الصحية في الأماكن التي يعملون بها<sup>28</sup>.

و هناك صفات يجب أن تتوفر فيهم و هي:

✓ الشخصية القوية و قوة التعبير؛

✓ لغة التخاطب الواضحة؛

✓ الراحة النفسية المتواجدة؛

<sup>28</sup> - علي فلاح الزغبي، التسويق السياحي و الفندقي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 245.

3) الخصائص الاجتماعية و الدينية: تتولد علاقات إجتماعية و ثقافية عندما يتعامل المضيف مع السائح، و هنالك بعض الآثار الاجتماعية تنجم نتيجة التبادل الإجتماعي بين المضيف و العامل منها<sup>29</sup>:

- ✓ التغيير في البناء المهني؛
- ✓ التغيير في التركيب الإجتماعي للسكان؛
- ✓ إيجاد و تطوير بعض المصالح و الأنماط الرسمية و الغير رسمية؛
- ✓ التغيير في السلوك الإنساني من مواقف و إتجاهات و عادات؛

### ثانيا: القواعد المتعلقة بالعاملين بالمنشآت السياحية

و تتمثل هذه القواعد فيما يلي<sup>30</sup>:

- ✓ يحق للعامل بالمنشآت السياحية أن يطالب عند الحجز ضمان للدفع ثمن الخدمات المطلوبة؛
- ✓ يحق للعامل حجز كل الأشياء التي يحضرها الزبون كضمان لدفع المبلغ المستحق مقابل الخدمات المقدمة له إلا إذا كان المبلغ الواجب دفعه لصاحب الفندق مستحقا من طرف آخر غير الزبون، غير أنه لا يحق للفندقي الإحتفاظ بهذه الأشياء إذا تحصل على ضمان كاف لتغطية المبالغ المستحقة أو إذا تم إيداع مبلغ معادل لدى طرف ثالث ثم إتفاق عليه أو لدى مؤسسة رسمية؛
- ✓ يكون للمبالغ المستحقة لصالح المنشأة عن الأجرة الإقامة و المؤونة و كل ما صرف لحساب الزبون إمتياز، و كذلك على الأمتعة التي أحضرها هذا الأخير الى المؤسسة الفندقية أو ملحقاتها و يقع الإمتياز على الأمتعة و لو كانت غير مملوكة للزبون ما لم يثبت علم العامل وقت إدخالها عنده بحق الغير عليها شريطة أن تكون هذه الأمتعة غير مسروقة أو ضائعة.
- ✓ للعامل الحق في فحص الأشياء التي تسلم له لإيداعها كما له الحق أن يطالب بوضعها في علبة مختومة أو مغلقة، إذا قبل العامل الأشياء المودعة يمكن له تحديد مسؤوليته عن كل إيداع بمبلغ خمسمائة

<sup>29</sup> - علي فلاح الزغي، التسويق السياحي و الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>30</sup> - القواعد المتعلقة بالفندقة في السياحة، قانون رقم 09-01، المؤرخ في 6 يناير 1999، 28-01-2016، 10:15.

(500) إلى ألف (1000) مرة قيمة الإيجار شريطة إشعار الزبون بذلك قبل الإيداع، تكون

مسؤولية العامل قائمة إذا لم يقبل إيداع أشياء من الواجب قبول إيداعها؛

✓ للعامل حق رفض الأشياء المضايقة أو التي يرى أنه غير قادر على حمايتها؛

✓ يحق للعامل رفض الزبون<sup>31</sup>:

● إذا لم يقبل الأسعار المعمول بها في المؤسسة السياحية و الفندقية؛

● إذا كان يحمل أمتعة مضايقة أو كان مرفوقا بجيوان؛

● إذا كان قد تم طرده سابقا من المؤسسة؛

● إذا كان لا يحمل وثيقة رسمية تثبت هويته؛

✓ يلتزم العامل بتوفير الهدوء للزبون في المؤسسات السياحية و الفندقية؛

✓ يلتزم العامل باللباقة في معاملة الزبون و إطلاعهم على النظام الداخلي للمؤسسة؛

✓ يلتزم العامل باحترام جميع الإلتزامات و يكون مسؤولا أيضا في حالة الإهمال، غير أنه يعفى من

المسؤوليات إذا وفر للزبون خدمات مماثلة و أحسن منها في نفس التاريخ و نفس المنطقة.

✓ يلتزم العامل بضمان سلامة و أمن الزبون و أمتعته الشخصية و الأشياء التي يودعها في المؤسسة

السياحية و توابعها، و يكون مسؤولا عن التلف و التخريب و السرقة الواقعة داخل المؤسسة إلا في

حالة:

● خطأ الزبون أو الأشخاص المرافقين له إما لخدمته أو زيارته؛

● حادث فجائي لا يكون له دخل في وقوعه؛

● الإلتلاف الناجم عن طبيعة الشيء؛

✓ لا يمكن للعامل أن يتنكر لمسؤوليته السابقة عندما يكون التلف و التخريب و السرقة ناتجا عن خطئه

أو عن الأشخاص الواقعين تحت مسؤوليته؛

✓ يكون العامل مسؤولا عن الضرر المترتب على وفاة الزبون أو الجروح الناجمة عن حادث وقع له

داخل المؤسسة السياحية التي تقيم فيها أو المرافق التابعة لها أو في أي مكان يقع تحت مسؤوليته،

<sup>31</sup> - القواعد المتعلقة بالفندقة في السياحة، قانون رقم 09-01، المؤرخ في 6 يناير 1999، 28-01-2016، 10:15.

غير أن لا يكون مسؤولاً إذا نجم الضرر عن حادث إتخذ العامل بشأنه كل الحيلة و العناية التي يقتضيها الوضع لتجنبه و تفادي نتائجه و لم يستطع؛

✓ يكون الفندق مسؤولاً عن كل ضرر عن حالة وفاة الزبون أو تضرره نتيجة تناول مأكولات أو مشروبات قدمت له، إلا إذا ثبت أو الوفاة لا علاقة لها بهذه المأكولات و المشروبات، أو أن هذه المأكولات و المشروبات كانت صالحة لإستهلاك بدون أي خطر؛

✓ يتعين على العامل قبول إيداع أغراض الزبون كالثائق الهامة و الأشياء الثمينة و المبالغ المالية في خزانة المنشأة مقابل وصل يحمل إسم المودع و طبيعة الشيء و قيمته، عند الإقتضاء و كذا ساعة و تاريخ الإيداع؛

✓ يلتزم العامل بإستقبال أي زبون بالمؤسسة دون تمييز مبني على الجنس؛

✓ إذا إستحال على العامل توفير الإيواء المتفق عليه للزبون بسبب وقوع حوادث طارئة أو يصعب تجاوزها، يحق له إفساخ العقد الذي يربطه بالزبون و في هذه الحالة يلتزم العامل بإبلاغ الزبون بذلك مسبقاً؛

✓ يحق للعامل فسخ العقد في حالات التالية<sup>32</sup>:

- تصرف غير لائق مع الزبون؛
- مرض معد يحمله الزبون و تتم معاينته قانونياً؛
- إذا أدخل الزبون إلى المؤسسة السياحية و الفندقية أي حيوان أو أي شخص غير معني بالعقد دون إشعار العامل؛

<sup>32</sup> - القواعد المتعلقة بالفندقة في السياحة، قانون رقم 09-01، المؤرخ في 6 يناير 1999، 28-01-2016، 10:15،

## المطلب الثالث: التدريب السياحي للعاملين

يعد التدريب أحد الحلقات الأساسية في بناء الموارد البشرية العاملة في صناعة السياحة و الهادفة إلى تنمية المهارات المتخصصة لتحقيق أهداف المؤسسات السياحية المتنوعة.

### أولاً: التدريب السياحي

يفهم أن التدريب السياحي هو سلسلة إجراءات و عمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب العاملين تجربة و خبرة جديدة، كما يعتبر التدريب بأنه مجموعة من العمليات التي تكسب الأفراد تطويراً في المهارة و المعرفة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للإدارة و العاملين بهذا القطاع.

و يعتبر التدريب السياحي بشكل عام و الفندقية بشكل خاص من أكثر الإستراتيجيات الواقعة لتطوير الموارد البشرية العاملة في تقديم الخدمات للسياح إبتداءً من حلقات الوظائف الدنيا و إنتهاءً بالوظائف القيادية بهذا القطاع، و يتكون التدريب من قواعد تعليمية نظرية و تطبيقية يزود بها العاملين بحيث تصمم لخلق حالة القوة المهنية و إختراق مواقع العمل و الإنتقال إلى مواقع أخرى بعد صقل المهارات و إكتساب الخبرات و التزود بالمعلومات المتعلقة بنظام العمل السياحي<sup>33</sup>.

و تكمن أهمية التدريب السياحي في تخصيب عقول المتدربين و توسيع مداركهم بما يساعدهم على التفكير و التصور و يكسبهم الإدراك مما يمكنهم من الكشف عن الظروف و الآثار المترتبة في التصرف عن تقديم الخدمة السياحية، و بذلك يكون التدريب هو العامل في إثارة البديهة للأفراد في توجيه إهتمامهم إلى أرقى أنواع التعامل البشري و عدم غض النظر عن الأخطاء التي يتعرض لها زملائهم المتدئين بل يقدموا على توجيههم و إرشادهم للممارسات الفعالة في الخدمة ليصبحوا هؤلاء قادرين على كشفها بأنفسهم مستقبلاً و تقاس أهمية التدريب بهذا القطاع بنوعية برامجهم و ليس بعدد المشتركين في البرنامج.

<sup>33</sup> - عبد الأمير عبد الكاظم، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقديم الخدمات، جامعة الكوفة،

و تأتي الأهمية الكبيرة التي تجنيها الإدارات السياحية من جراء التدريب في إشباع رغبات و حاجات الضيوف لديها لما لهؤلاء من قدرة حسية و نفسية واضحة لتمييز الجوانب الإيجابية و السلبية عند تقديم الخدمات لهم فتولد لديهم قناعة بأن هؤلاء العاملين على قدر كاف من القدرة و الكفاءة المهنية أو العكس و بذلك يكون للضيوف دورا مهما في نشر الإعلان و الدعاية السياحية لزملائهم عن طبيعة الخدمات في هذا المرفق أو ذاك.

كما يؤدي التدريب إلى تعميق روابط العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين من خلال الموارد النمو و التفاعل الحقيقي عند إبداء الآراء و الملاحظات في الحلقات التدريبية القائمة و تدل كافة المؤشرات ان الإدارات السياحية الحديثة تولي كثيرا من الإهتمام بعملية التدريب و تعزز لها الموارد المالية الكافية و البشرية المتخصصة و تبدأ ذلك قبل إفتتاح المشاريع السياحية بوقت كاف.

و يهدف التدريب السياحي إلى تنمية القدرة على الإبتكار لدى العاملين عند مواجهة صعوبات العمل حتى خلال فترة الرواج السياحي، إن بإمكان العاملين إيجاد البدائل الناجحة لأي مشكلة يواجهونها في عملهم عن طريق الإستفادة من الخبرات التدريبية المتراكمة التي سيحصلون عليها كما يسلط التدريب الضوء على آفاق جديدة أكبر و طرح المشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية لإيجاد الحلول بأقل التكاليف و كذلك يهدف التدريب السياحي و الفندقية فوائده تعود لطرفي العلاقة الخدمية (الإدارة و العاملين و الضيوف عندما يخطط له وفق برنامج منظم للوصول إلى تحسين كفاءة الأداء و تحقيق أعلى مراحل الخدمة السياحية.

### ثانيا: تحديد الإحتياجات التدريبية في القطاع السياحي و الفندقية

إن الإحتياجات التدريبية لمجموعة الأفراد المطلوب تدريبهم هي تعبير لمواجهة أي من المواقف التي تؤكد المؤشرات إلى إحتمال حدوثها لسبب من الأسباب التالية<sup>34</sup>:

✓ تطوير و تحديث المعلومات و المعارف لدى بعض العاملين في نظام تقديم الخدمات للسواح؛

<sup>34</sup> - عبد الأمير عبد الكاظم، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقدم الخدمات، مرجع سبق ذكره،



✓ تعديل أو تطوير القدرات الحركية و السلوكية للعاملين في بعض الأقسام المهنية الفندقية مثل نظام الإستقبال في قسم المكتب الأمامي، تقديم الخدمة في المؤتمرات و الإجتماعات... الخ

✓ تطوير المهارات الإنتاجية عند توسيع بعض مرافق الفندق أو إضافة خدمات أو إنتقال الخدمة من موقع إلى آخر مثل المهرجانات، المعارض.

و لغرض توشي الدقة في تحديد الإحتياجات التدريبية لهذا القطاع لا بد من توافر الأبعاد التالية<sup>35</sup>:

(1) **البعد التنظيمي:** و هو القيام بمسح شامل لجميع تنظيمات الأقسام السياحية و الفندقية للتأكد من

حاجة الموارد البشرية فيها إلى التدريب جراء ضعف الخدمات أو الحاجة إلى تطويرها إضافة إلى التركيز على طبيعة القدرات و المهارات و موائمة ذلك مع طبيعة الأعمال و الخدمات التي يقدمها هؤلاء و يجري ذلك على جميع الأقسام و كافة المستويات التنظيمية فيها و تكون هذه العملية مستمرة في حياة المؤسسات السياحية و الفندقية أو كلما حدثت تطورات في نمو هذه الصناعة.

(2) **البعد التحليلي:** و يتم فيه تحليل الأعمال و الوظائف (Task The Job) التي يتعلق التدريب

بها أو في بعض جوانبها و في حالة التحليل لهذه الوظيفة أو تلك، يصير البرنامج التدريبي وفق المتطلبات الموصوفة في الوظيفة بحسب معيار القوة و الضعف فيها عند التنفيذ و بذلك توضع معايير الأداء و الواجبات الوظيفية و مهارات تقديم الخدمة.

(3) **البعد البشري:** و هنا نحدد الأفراد المطلوب تدريبهم بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم

لتحسين أدائهم في الوظائف الحالية أو المرتقبة و يجري ذلك من خلال طريقة أداء كل فرد و ثم تحديد الحاجة للتطوير في تلك القدرات و المهارات المطلوبة إكسابها له عند ممارسة الوظيفة الحالية أو المرتقبة و لا بد من دراسة الأسباب الكامنة وراء ضعف الكفاءة و التي غالباً ما تكون بسبب عدم ملائمة مستلزمات أو أدوات تقديم الخدمة المطلوبة في الفنادق أو إجبار الإدارة لبعض المشرفين على إستخدام صيغ غير مقبولة عند تقديم الخدمات في الفنادق لأغراض متعددة.

**ثالثاً: الأساليب التدريبية في صناعة السياحة و الفنادق**

<sup>35</sup> - عبد الأمير عبد الكاظم، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقدم الخدمات، مرجع سبق ذكره،

يذهب الإقتصاديين في الإدارة السياحية و الفندقية إلى التأكيد على ضرورة تواجد نوعين من الأساليب التدريبية و هما:

1) النوع الأول: التدريب قبل البدء بتقديم الخدمات Pve.service training إذ يهدف هذا النوع إلى إكتساب العامل في هذا القطاع على توظيف المعلومات التي تلقاها خلال مراحل تعليمية لحين إسناد الوظيفة إليه و بمعنى آخر يتم تدريب الآخرين على طرق سياسية و أنماط العمل السياحي قبل إستلامهم المسؤوليات في مواقع العمل و هذا ينطبق على الدارسين في هذا الإتجاه بعد تخرجهم لحين حصولهم على الوظيفة<sup>36</sup>.

2) النوع الثاني: و هو التدريب خلال تقديم الخدمات (in.service training) و هنا يباشر العاملون عملية التدريب بعد إستلامهم الوظائف و إكتسابهم الخبرة العملية و صقلها في عملية التدريب و حتى تاريخ تركهم الوظيفة و يمكن تقسيم النوع الثاني إلى ثلاثة مراحل هي:

أ. المرحلة الإبتدائية: و هي مرحلة إستلام الأولى بحيث يعد برنامج الأول متناسبا مع مستوى المهارة الحركية و الخبرة الميدانية المكتسبة.

ب. المرحلة الوسطية: إذ يتم إعداد البرنامج في ضوء إستلام العاملون للوظائف الجديدة أو الترقية أو التحول ضمن قسم واحد إلى مستوى أعلى (مضيف في الأتعمة و المشروبات إلى رئيس مضيفين في قسم الحفلات و المؤتمرات، موظف إستقبال إلى مساعد رئيس قسم المكتب الأمامي...إلخ)، إذ يحتاج الموظف هنا إلى تنمية القدرات المهنية و الإدارية بهدف نجاح و تفهم العمل الجديد.

ج. إعادة التوجيه: و الهدف من هذه المرحلة زيادة المعلومات و توجيهها لممارسة الأعمال الإدارية و القيادية بحيث يكون البرنامج إمتدادا للتدريب في المراحل السابقة و لمرحلة أعلى، و في ضوء ما تقدم يمكن تقسيم المتدربين إلى الفئات التالية:

✓ المجموعة القيادية العليا و تشمل ما يسمى بالإدارة العامة (العليا) و هم مجالس الإدارة، المدراء، العاملون، الخبراء و المستشارين، المدراء المقيمون، و يتضمن التدريب برنامجا متخصصا بطرق القيادة

<sup>36</sup> - عبد الأمير عبد الكاظم، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقدم الخدمات، مرجع سبق ذكره،

الإدارة و المالية و التخطيط و رسم الإستراتيجيات و تنمية المهارات البشرية و وضع السياسات الفندقية و السياحية و غيرها<sup>37</sup>؛

✓ مجموعة الإدارة التنفيذية و تشمل جميع مدراء الأقسام التنفيذية و معاونيهم (المكاتب الأمامية، الأظعمة و المشروبات، الإسكان و التدريب، العلاقات و المبيعات، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية... الخ)؛

و يعد هذا المستوى من أهم المستويات في العملية السياحية و الفندقية لما لهؤلاء من إتصال مباشر في تنفيذ السياسات و إرضاء الضيوف من خلال الموارد البشرية الأدنى و يشمل البرنامج على إدارة العمليات و التخطيط و الإشراف و وضع البرنامج لتحقيق الأهداف إضافة إلى قدرة تنظيم المعلومات المهنية في مسار العمل.

✓ مجموعة الوظائف المهنية و هم مجموعة الكوادر التي تقدم الخدمات للضيوف (السياح) و التابعين إلى مدراء الأقسام في المجموعة (3) و يركز التدريب هنا على أسلوب الحركة و طبيعة التعامل البشري إضافة إلى المهارة في الإستخدام و نلاحظ أن هؤلاء من أهم عناصر الإتصال لضيوف الفندق و ينبغي مراجعتهم و تقويمهم و متابعتهم بصورة مستمرة في جميع أوقات العمل.

✓ مجموعة الوظائف النمطية و هي الوظائف الإدارية و الكتابية التي تتطلب إلى مهارات مهنية بقدر ما تتطلب بالقدرة على متابعة العمل، و يقتصر التدريب هنا على تنمية المهارات في ذات العمل الحسابي أو المتجري إلى غير ذلك و نرى أن هؤلاء ليس على إتصال مباشر بالضيوف و إنما يساعدوا على تقديم البيانات و المعلومات المطلوبة للإدارة.

#### رابعاً: أساليب التدريب المتبعة

1) أسلوب المحاضرة: هو أسلوب معتاد يهتم بنقل المعلومة من متخصص إلى مجموعة بحيث يزودها بالأساسيات العلمية و التطبيقية لذات الموضوع و بما يتناسب مع قدرتها العلمية.

<sup>37</sup> - عبد الأمير عبد الكاظم، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقدم الخدمات، مرجع سبق ذكره،

2) **أسلوب التوجيه:** و يهدف إلى تعريف الموظفين الجدد على الأقسام التي سيعملون بها و طبيعة نشاطها و العمل الذي سيقومون به مثل: (حدود الواجبات، الصلاحيات، نظام العمل، نطاق الإشراف..).

3) **أسلوب التدريب المباشر:** و يقوم من خلاله رؤساء الأقسام المهنية بتدريب العاملين في أقسامهم بهدف تطوير مهاراتهم و تزويدهم بكل ما هو جديد في تقديم الخدمات للضيوف، كما يهدف هذا الأسلوب على إنتقاء المجموعة المتميزة من العاملين في الأقسام و تدريبهم لترقيتهم إلى وظائف أعلى.

4) **أسلوب المناقشة:** و يعني نقل المعلومات بين مجموعة العاملين و مدراء الأقسام من خلال إجتماعهم من فترة إلى أخرى لدراسة نقاط الضعف و القوة في العمل و بيان مجموعة الآراء التي من شأنها الإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة.

5) **أسلوب المؤتمرات:** و هو حلقة تخصيصية تطرح مجموعة من الخبرات لمجاميع المهنية (مجموعة فنادق، مؤسسات سياحية، وكالات السفر و السياحة) و يتم إجراء ذلك طرح عناوين و حلول المفضلات العمل التي يواجهها هذا القطاع بين الحين و الآخر<sup>38</sup>.

6) **أسلوب الإجتماعات:** يساعد هذا الأسلوب على الإدارة الجماعية إذ يجتمع مدراء الأقسام في وحدات العمل في موعد دوري و يتم تحديد الموضوعات التي تناقش و تؤدي إلى وضع حلول و توصيات.

7) **أسلوب الحلقة الدراسية:** و يشترك في ذلك مجموعة من الموظفين في الفنادق في حلقة دراسية تنظمها شركات أو هيئات أو كليات و أقسام متخصصة و بموضوع معين.

8) **الأسلوب الإستشاري:** إستخدام أو دعوة عدد من الإستشاريين و بتخصصات متعددة للإستفسار و زيادة المعرفة لدى العاملين و مثال ذلك (إستخدام جديد لتعريف الهندسة في الفندق على نظام تشغيل أجهزة جديدة).

9) **أسلوب البحث العلمي:** يكلف المدير العام بعض الكفاءات بإجراء بحث علمي معين للوقوف على حالات متكررة سلبية يقع فيها الفندق و تقدم بحوث من خلال تجارب عملية و توصيات لبيان

<sup>38</sup> - عبد الأمير عبد الكاظم، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقدم الخدمات، مرجع سبق ذكره،

صلاحياتها و نجاح تطبيقها و هذه العملية تزود القائمين عليها و العاملين بالمعلومات المستجدة و الموضوعية لحل الإشكاليات المتكررة.

10) **دراسة الحالات (case study):** يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التدريب الجماعي لما يتصف به من مشاركة فعالة و مناقشة جديرة بالإهتمام لحل مشكلة معينة من المحتمل أن تتوسع في أكثر من إدارة داخل مجتمع العمل.

11) **أسلوب لعب الأدوار (Rok playing) و التمارين العملية<sup>39</sup>:** و هو من الأساليب الكفوءة في رفع كفاءة الأداء لدى هؤلاء الذين يؤدون الخدمات للضيوف إذ يتم التعامل في ضوء التمثيل الحقيقي للحالة و يعبر عن المشاعر و يجنب الضعف في الأداء و يرفع الحاجز النفسي، و يتم تمثيل الموقف من قبل المدرب بين مجموعة من المشاركين و تصحيح الأخطاء المتداولة و مثال ذلك (طريقة الإستقبال، أسلوب المحادثة، نظام الخدمة العالمية، الرد على الهاتف...إلخ).

### خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الإستقرار الدائم للتنظيم فهي تعمل على تطبيق كل السياسات و البرامج في أي مؤسسة، كما أنها تقوم بتوظيف العاملين في المكان المناسب حسب الكفاءات و الخبرات المناسبة.

<sup>39</sup> - عبد الأمير عبد الكاظم، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة و تأثيره على مستوى تقدم الخدمات، مرجع سبق ذكره،

حيث أن العامل الحاسم في تحقيق ميزة تنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات و الكفاءات و المعارف المتميزة، و الذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز و التوجيه المناسبين و هذا في جميع القطاعات و خاصة القطاع السياحي الذي يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري المدرب و المؤهل لتقديم جميع الخدمات و الذي بفضلها تكون هناك تنمية لهذا القطاع .

## الفصل الثاني:

# الإطار العام للخدمات السياحية

# و الفندقية

## تمهيد:

لقد شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في إقتصاديات الدول مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها، و في هذه الظروف أصبح هناك وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات و أثرها على رضا الزبون من أجل خلق ميزة تنافسية و زيادة ربحية للمؤسسات الخدمية كما هو الحال في المنشآت السياحية.

فإن الخدمات السياحية و الفندقية تلعب في الوقت الحاضر دورا مهما في الإقتصاد نظرا لما تحققه المبادلات السياحية من نتائج معتبرة، حيث تعتبر من أهم فروع الخدمات و أكثر ديناميكية، فأصبحت معظم الدول تسعى إلى تحسين جودة الخدمات السياحية و الفندقية و صار الشغل الشاغل لها بغية النمو بالإقتصاد المحلي.

فالجزائر من بين الدول التي تسعى إلى تطوير قطاعها السياحي و تحسين الخدمات السياحية و الفندقية بعدما كانت في سنوات مضت في المراتب الأخيرة في هذا القطاع. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الخدمات.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول الخدمات الفندقية.

المبحث الثالث: واقع الخدمات السياحية و الفندقية بالجزائر.

## المبحث الأول: ماهية الخدمات

إن الخدمات تلعب دور مهم و كبير في الوقت الحاضر سواء على صعيد حياة الأفراد أو على الإقتصاد الوطني للبلدان من خلال المساهمة المتزايدة لقطاع الخدمات في الناتج الوطني و زاد الإهتمام بقطاع الخدمات حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمة و تطورها، خصائص و أنواع الخدمات، أهمية هذه الخدمات في القطاع الإقتصادي.

## المطلب الأول: مفهوم الخدمة و تطورها

إن الإهتمام الذي حظيت به الخدمات لم يكن وليد اللحظة الآنية بل إنه تنامي دور و أهمية الخدمات في حياة الأفراد، منظمات الأعمال و الإقتصاد لذا سنعرض مفهوم الخدمة و تطورها.

أولاً: مفهوم الخدمة



نتيجة لإختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة، سنحاول تفحص عدد من المفاهيم وفقا للإطار الزمني الذي وضعت فيه:

إن الإقتصادي Bull سنة 1984 يجد أن الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة بذلك فإنه حدد الخدمة بأنها<sup>40</sup>:

- ✓ أنشطة غير ملموسة (تقديم الإستشارة، إلقاء محاضرة)؛
- ✓ منافع يدركها المستفيد بعد الحصول على الخدمة (خدمات التأمين، خدمات صحية، خدمات النقل).
- ✓ يرتبط تقديمها بالسلع المباعة لأنها تقدم مع هذه السلع و يلعب تقديمها دورا أساسيا و مهما في تحقيق المنافع التي يرغب المستهلك الحصول عليها من خلال شراء السلعة (صيانة، ضمان، نقل السلعة...)

و في نفس السنة عرفها الإقتصاديات Myran and Blanken أنها عمل أو تسهيلات تساعد في إنجاز الأعمال و تسهل أمور المستفيد.

أما الإقتصادي Gronroos سنة 1990 عرفها أنها تمثل نشاط تقريبا غير ملموس و لكن من الضروري أن يكون هناك تفاعل ما بين المستهلك و العاملين في مجال الخدمة أو في نظام عملية الخدمة و لكنها تمثل حاول تقدم للمستهلك، أي أن الخدمة وفقا لهذا التعريف تمثل:

- ✓ نشاط أو أنشطة؛
- ✓ الخدمة غير ملموسة؛
- ✓ ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل مباشر ما بين مقدم الخدمة و المستفيد منها مثل خدمات (تصليح السيارات، بناء المنازل).
- ✓ الخدمة تمثل تقديم حلول للمشاكل التي يواجهها المستهلك لتسهيل أمور حياته؛

<sup>40</sup> - محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 23.

أما كل من الإقتصادي Deighton سنة 1996، و الإقتصاديين Leitham & Bitner سنة 1996 يشيرون إلى أن الخدمة<sup>41</sup>:

- ✓ تمثل تحويل قيمة مضافة و تقديم منافع للمستفيد؛
- ✓ أهمية المستلزمات المادية و البيئية الطبيعية لأنها تشكل الوسط المهم و الذي يلعب الدور الأساسي في عمليات إنتاج الخدمة و إستهلاكها؛

أما الإقتصادي Mahauty و Lakhe سنة 1996 فيشيران إلى نظام إنتاج الخدمات يتطلب مدخلات و عمليات مختلفة و تحويل قيمة مضافة لتقدم مخرجات على شكل منافع لطالبي الخدمة لكي تحقق السعادة أكثر مما كان يتوقع أن يحصل عليها.

و يعرف الإقتصادي Turban سنة 2002 أن الخدمات تمثل سلسلة من الفعاليات و الأنشطة المصممة و التي تعزز مستوى الرضا للمستفيد، و إن هذه الخدمات تقدم من قبل الجهاز و الذي يتمثل في الأفراد أو عن طريق الأجهزة و التي من خلالها يحصل المستهلك على الخدمة.

فحين يشير كل من الإقتصادي Chia و Chin سنة 2008 إلى أن تحديد مفهوم الخدمة يجب أن يسند على مجموعة من المفاهيم إنطلاقاً من عملية إنتاج و تقديم الخدمة و خصائصها و جودتها و كيفية إدراك تلك الجودة.

و أخيراً يشير الإقتصادي Dee سنة 2009 أن تعريف الخدمة لا بد أن يتم تحديده من خلال<sup>42</sup>:

- 1) مقدم الخدمة: و الذي يقوم بتسليم و تجهيز الخدمة.
- 2) حاجة الزبون للخدمة: مثل: التعليم، السياحة، العلاج، السفر... إلخ أو لديه مشاكل أو عوامل بيئية تقوده إلى ظهور حاجة لديه.
- 3) المنافع التي يحصل عليها الزبون في الوقت المناسب.

<sup>41</sup> - محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، توسيق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>42</sup> - محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، توسيق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- 4) مجهز الخدمة مسؤول عن خلق الميزة التنافسية للمنظمة، و يشكل جزء مهم من تجربة الزبون من خلال إشتراكه في عملية التقديم.
- 5) يجب أن تحدد الأنشطة و العمليات بشكل جيد للعاملين و تدريبهم على ما يتوقع أن يقوموا به لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، و يمكن هذا أن يقلل من تباين الخدمة.
- 6) إن الخدمة تمثل سلسلة من النشاطات التي لا تقود إلى إمتلاك النتائج (المخرجات) و هذا ما يميزها عن السلع الملموسة.
- 7) الخدمة مجموعة من المنافع التي تقدم لكل فرد إستنادا إلى طلبه.
- و من الأسباب التي أدت إلى وجود إختلاف لتعريف الخدمة هي<sup>43</sup>:

- ✓ من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها و أكثرها تجردا من المنتج، و لهذا تستعمل مصطلح منتج للدلالة على الخدمة كان نقول منتجات بنكية؛
- ✓ كلمة الخدمة لا تقتصر على نشاط قطاع واحد معين؛
- ✓ الخدمة تعتبر دائما كمنشأ إنساني ذاتي يقوم به الفرد لحساب آخر.

#### ثانيا: تطور الخدمة

عرف العالم بعد الحرب العالمية الثانية نمو إقتصاديات الدول المتقدمة بعد الكساد العظيم إذ قامت برسم سياسات إقتصادية جديدة مع نمو القطاعات الإقتصادية بشكل مذهل، فقد عرف سوق الخدمات زيادة و تطورا هامين ترجع أسبابها إلى العوامل التالية:

- 1) **تحسين المعيشة:** أدت التغيرات التي شهدها العالم بعد الحرب العالمية الثانية إلى تطور الحياة المعيشية للأفراد فأدى ذلك إلى تحسين المستوى المعيشي للفرد و هذا بسبب إرتفاع في الدخل الوطنية مما عاد بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص، فلقد توفرت دخول مقبولة لدى الفرد تسمح له بإستغلالها أمثل إستغلال في أي عملية بغية توفير الراحة له، فدفع به ذلك إلى ترك الأعمال التي تقوم بها سابقا

<sup>43</sup> - معراج هواري و آخرون، تسويق خدمات التأمين، دار الكنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2013، ص ص 72، 73.

أصبح يشتريها جاهزة من مؤسسات خدمية متخصصة و ذلك من أجل إعطاء الراحة التامة لنفسه و إستغلال وقته كما ينبغي.

(2) **التطور التكنولوجي:** أثر التطور التكنولوجي الذي حدث في العالم على حياة الفرد اليومية، فمن جهة يتيح له المهام و الأعمال بسهولة أكبر و راحة أكثر و وقت أقل، مثلا ظهور آلة الغسيل الكهربائية أدى إلى تحقيق كل ذلك، و لكن على الجانب الآخر فإنه إذا حصل مشكل في تلك الآلة التي يمتلكها الفرد، فعليه اللجوء إلى مختصين في التصليح و الصيانة بغية إصلاحها و هذا نظرا لتعدد تركيبها.

(3) **تقديم منتجات جديدة:** إن المؤسسة تقوم دائما بتجديد منتجاتها في كل مرة حيث أثبتت الإحصائيات أن 50% من أرباح عدة مؤسسات تعود إلى منتجات لم تكن موجودة من قبل و التي أدت بنفسها إلى خلق خدمات جديدة مرتبطة بهذه المنتجات.

(4) **إزدياد متوسط أعمار السكان:** مما زاد الحاجة إلى الخدمات الطبية و بذلك زادت مراكز الرعاية الصحية و مراكز اللياقة البدنية و التي يحتاجها كبار السن<sup>44</sup>.

(5) **إزدياد أوقات الفراغ و إزدياد ضغط العمل و إرتفاع دخل الفرد:** مما زاد معه الإنفاق على الخدمات الترفيهية، و مراكز رعاية الطفولة في مراحلها المبكرة نظرا لإزدياد و إتساع دائرة عمل المرأة و أنها أصبحت قوة عمل مؤثرة و أصبح للأسرة الواحدة دخلان مما إستدعى طلب الأسرة لكثير من الخدمات من خارج البيت<sup>45</sup>.

## المطلب الثاني: خصائص و أنواع الخدمات

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة، و هذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة و أهمها ما يلي<sup>46</sup>:

<sup>44</sup> - معراج هواري و آخرون، تسويق خدمات التأمين، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-75.

<sup>45</sup> - معراج هواري و آخرون، تسويق خدمات التأمين، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-75.

<sup>46</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص ص 24-32.

1) **اللاملموسية:** أصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها و رؤيتها أو شمها أو سماعها أو الإحساس بها و هي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة، و لهذا فإنه يصعب شرحها و توضيحها في المعارض التجارية أو عرضها في محلات التجزئة أو شرحها من خلال الإعلان.

و لهذا فإنه لا بد من إستخدام البيع الشخصي و الإعلان للإتصال مع المستعمل (المشتري) من خلال المنافع التي تعود عليه من جراء إستعمال الخدمة.

2) **التلازمية (عدم الانفصال):** و نعني بالتلازمية درجة الإرتباط بين الخدمة و مقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة و الشخص الذي يتولى تقديمها، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت إستهلاكها فالعميل هنا يكون في إتصال مباشر مع مقدم الخدمة.

3) **عدم التجانس:** من الصعب إيجاد معايير موحدة في إنتاج الخدمة، على الرغم من إستخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة، فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل و بالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه و ظروفه النفسية.

4) **عدم إنتقال الملكية:** صفة عدم إنتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، و ذلك لأن العميل يمكنه إستعمال الخدمة لمدة معينة دون إستهلاكها كإستعمال غرفة في الفندق.

5) **عدم القابلية للتخزين:** تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، و ذلك لعدم ملموسيتها، أي أن درجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة، و بالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون و هذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية.

فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها و بالتالي عدم إمكانية تخزينها، و هذا يجعل الأمر صعب بالنسبة للمؤسسات الخدمية، و ذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما بتغيير الأسعار أو إستخدام طرق جديدة في الترويج<sup>47</sup>.

- 6) تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها: إن ما يميز الخدمة هو إنتاجها عند وقوع الطلب عليها.  
7) التنوع: إن الخدمة كثيرة التنوع طالما أنها تعتمد على من يقدمها، و مكان و زمان تقديمها<sup>48</sup>.

## ثانياً: أنواع الخدمات

هناك أنواع عديدة من الخدمات التي يمكن تقسيمها حسب العديد من الأسس و من أهمها<sup>49</sup>:

### 1) حسب الزبون:

- أ. خدمات المستهلكين: و هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة و التأمين على الحياة، لهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.  
ب. خدمات المنشآت: و هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الإستشارات الإدارية و الخدمات الحاسبية و تصليح المكائن و المعدات، و هناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين و منشآت الأعمال، و لكن بأساليب و سياسات تسويقية مختلفة و متباينة و هذا هو الأسلوب المتبع في بيع بعض السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن، فالحصول مثلاً على طلبات لتنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية إقتصادية في حال التعامل مع منشآت الأعمال و لكن لا يكون ذلك في حالة ما إذا كان الزبون أحد أصحاب المنازل أو الشقق السكنية.

### 2) حسب درجة الإعتمادية في تقديم الخدمة: هناك خدمات:

- أ. تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة.  
ب. تعتمد في تقديمها على المكائن و الآلات بدرجة كبيرة.

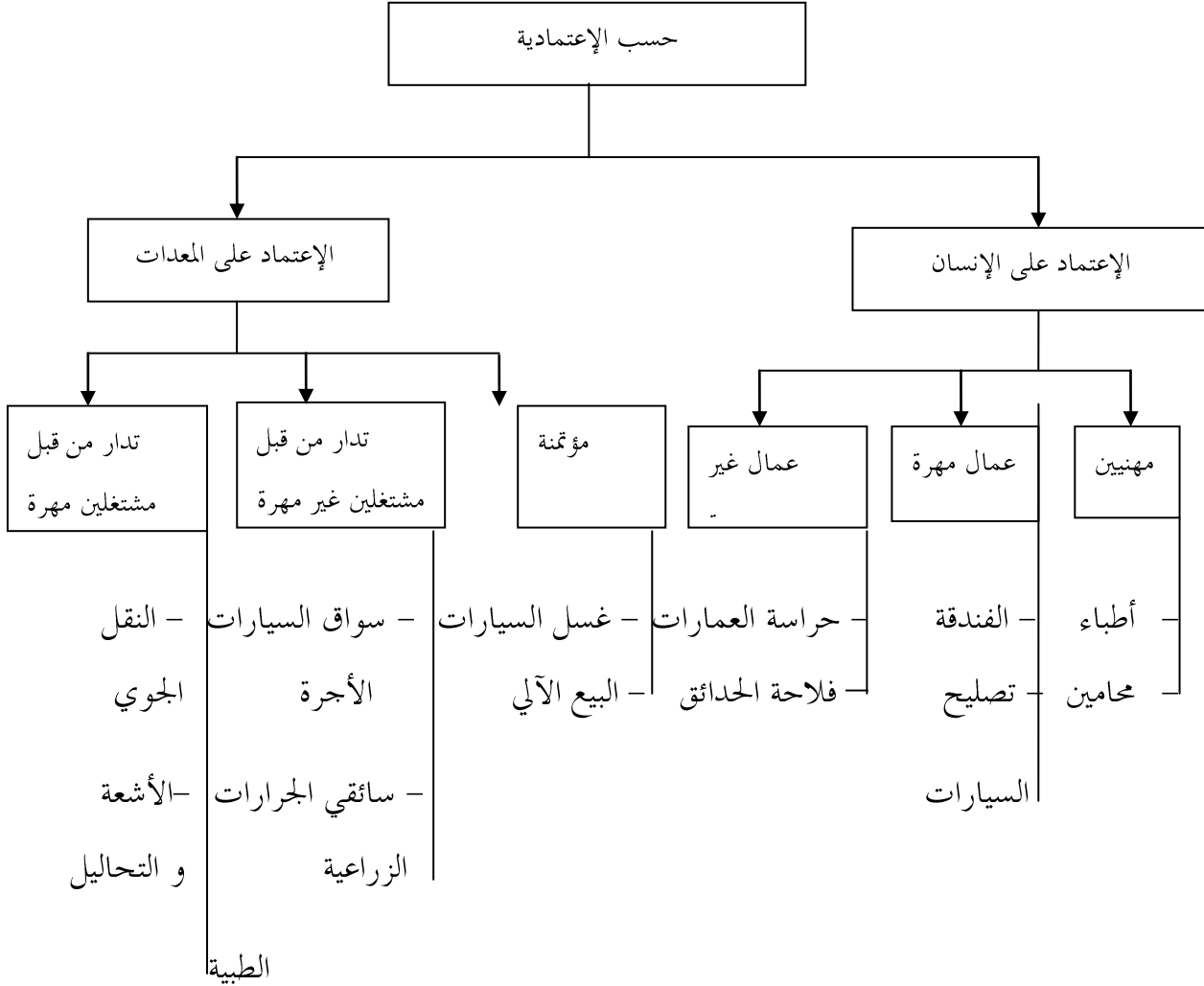
<sup>47</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-32.

<sup>48</sup> - نظام موسى سويدان، شقيق إبراهيم حداد، التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2003، ص 226.

<sup>49</sup> - محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 40.

و هذا ما يوضحه المخطط التالي:

المخطط رقم(1-2): مخطط يوضح أنواع الخدمات حسب إتماديتها:



المصدر: محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص211.

3) حسب أهمية حضور المستفيد من الخدمة إلى أماكن تقديمها:

أ. ضرورة حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمة؛

ب. لا ضرورة لحضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمة؛

4) حسب دوافع مقدم الخدمة:

أ. خدمات تقدم بدافع الربح؛

ب. خدمات تقدم ليس بدافع الربح؛

5) حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:

أ. مهنية: أن يكون مقدم الخدمة متخصص في تقديمها.

ب. غير مهنية: مقدم الخدمة لا تكون لديه خبرة في التقديم أي غير متخصص.

6) حسب طبيعتها:

أ. خدمات ضرورية.

ب. خدمات غير ضرورية.

ويمكن القول بشأن تقسيم الخدمات إلى أنواع هو أنه ليس دائما تقسيما قاطعا و محدا بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها البعض، و ذلك حسب طبيعة العمل و الشخص الذي يقوم على تأديته<sup>50</sup>.

**المطلب الثالث: أهمية الخدمات في الإقتصاد**

تتبع أهمية الخدمة من طبيعة خصائصها و دورها في الحياة اليومية، فالسعي إلى الإفادة من الخدمة في وقتها يختلف عن الإفادة من السلعة فقد يتم تأجيل أو تأخير في الإفادة من السلعة و لكن ذلك قد لا تحسن عواقبه في الخدمة و التي غالبا ما تقترن بوقت محدد، وإن واحدة من أبرز الخصائص للعقدن السابقين من القرن الماضي و مطلع هذا القرن:

✓ تمثلت في النمو الهائل في قطاع الخدمات في الإقتصاد العالمي المتقدم؛

✓ إن ظاهرة الزيادة في الطلب على الخدمات سمة واضحة في دول العالم، ففي كندا شكل قطاع

الخدمات ما معدله 67% في عام 2011، من إجمال التشغيل و شكل نسبة 65% من إجمالي

الناتج القومي و في المملكة المتحدة إرتفعت حصة الخدمات من 48,5% عام 2010 إلى

53,2% عام 2011 أما في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2009 بلغت 67,8% لتصل إلى

أكثر من 71% لعام 2010 من إجمالي الناتج القومي.

و كذلك تزايد عدد الأفراد الذين تم تعيينهم و إستخدامهم في قطاع الخدمات ليتجاوز عدد الأفراد في أي قطاع آخر من أسواق الإقتصاد، هذا فضلا عن إستمرار تزايد النمو في الوظائف و الأعمال الخدمية

<sup>50</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص212.



أيضا، فمن بين 15 مليون وظيفة و فرصة عمل تم إستحداثها منذ نهاية الركود الاقتصادي الأخير عام 2010 هناك ما يزيد عن 58% من هذه الوظائف و الأعمال ترتبط بحقول الخدمات بصورة أسرع و أكبر من الصرف على المنتجات المعمرة و المنتجات غير المعمرة، فبحلول عام 2012 بلغ معدل الخدمات 53,6% أما في عام 2011 فإن معدل الخدمات بلغ أكثر بكثير من نصف نفقات و تكاليف الإستهلاك في الولايات المتحدة الأمريكية و بذلك نستطيع القول بأن الخدمات تسير في طريقها لتصبح جزء لا يتجزأ من الإقتصاديات المتطورة.

فإن القطاع الخدمي يساهم في زيادة الناتج المحلي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية كانت نسبة المساهمة سنة 2009 بـ 67,8% لتتزايد هذه النسبة مع التقدم ففي عام 2014 بلغت النسبة 76,5%<sup>51</sup> فبلغت نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الإقتصاد الألماني سنة 2015 70% حيث يعمل في هذا القطاع حوالي 68% من إجمالي اليد العاملة و أبرز هذه الخدمات تتمثل في خدمات مالية و التأجير و الأنشطة التجارية بـ 30,5%، التجارة و الفنادق و المطاعم بـ 18%<sup>52</sup>.

أما بالنسبة للجزائر فإن قطاع الخدمات هو القطاع الثالث الذي يعرف بالقطاع التكميلي فهناك خدمات تجارية قيمتها المضافة ساهمت بالإيجاب في نمو الإقتصاد الوطني مع أنها سجلت تراجعا طفيفا في سنة 2015 مقارنة بالثلاثي الثالث من سنة 2014 بـ 4,9%.

ومن حيث القيمة بلغ الناتج المحلي الداخلي لقطاع الخدمات التجارية 1147,8 مليار دج (مقابل 1049,8 مليار دج سنة 2014)، ما يمثل المساهمة الأكبر في الناتج الإجمالي 27,6% من حيث القيمة.

<sup>51</sup> - 15-01-2016، 15:30، [www.sasapost/germanyecononie.com](http://www.sasapost/germanyecononie.com)

<sup>52</sup> - علي فلاح الزغبي، التسويق السياحي و الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

و تتمثل الخدمات التجارية في مجالات النقل و الإتصال و التجارة و الفنادق و المقاهي و المطاعم و الخدمات المقدمة للشركات (إستشارات و خدمات خارج المؤسسات المالية)، و الخدمات المقدمة للأسر (أطباء، محامين و غيرها).

و من جانبه عرف قطاع الخدمات الغير تجارية (الإدارات و المرافق العمومية) نسبة نمو قدرها 3,4% مع تحقيق قيمة 677,3 مليار دج سنة 2015 مقابل 670,06 مليار دج سنة 2014 وفقا لأرقام الديوان الوطني للإحصاء<sup>53</sup>.

## المبحث الثاني: نظرة عامة حول الخدمات الفندقية

تسعى معظم الدول إلى جذب أكبر عدد ممكن من السياح و الزائرين، معتمدة في ذلك على مقومات الراحة للسائح و نوعية الخدمات التي تقدمها خاصة الفندقية منها، لذا نوعية و جودة هذه الخدمات تساعد في رقي و تطوير القطاع السياحي.

### المطلب الأول: تعريف الخدمات الفندقية

تعتبر الخدمات الفندقية الأنشطة غير المادية التي يمكن تقديمها بشكل منفصل لتوفير و إشباع حاجات الضيوف.

الخدمة الفندقية هي مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة و التسهيلات عند شراء أو إستهلاك الخدمات و السلع الفندقية خلال إقامتهم في الفندق.

هي عبارة عن الأنشطة الغير ملموسة التي تساعد في إحداث التبادل، و مصممة لتقديم و إشباع رغبة و حاجة الضيف.

و طبقا لهذه التعاريف فإن الخدمة الفندقية هي ذلك النشاط الذي يرتبط بإقامة و إيواء و إعاشة التزلاء بغض النظر عن وسيلة هذه الإقامة أو الإعاشة، يهدف إلى إشباع رغباتهم و تحقيق رضاهم بإعتبار ذلك

<sup>53</sup> - تباطؤ وتيرة النمو خلال الثلاثي الأول من 2015، 15-01-2016، 15:30، www.elmassa.com

أفضل طريق لضمان إستمرارية نشاطات القطاع و تنمية عائداته و يتشكل هذا النشاط من التداخل بين العميل (الضيف) و موفر الخدمة، بحيث يسعى موفر الخدمة إلى تحقيق منافع حقيقية للضيف الذي يحصل على الخدمات الطبيعية (الراحة بالفندق) و المادية (الأثاث الموجود بالرفة) و بعضها نفسية كالإستمتاع بجو الفندق<sup>54</sup>.

## المطلب الثاني: خصائص و أنواع الخدمات الفندقية

إن الخدمات الفندقية تتميز بعدة خصائص تميزها عن باقي الخدمات الأخرى و نظرا لأهميتها في القطاع السياحي فهي تتفرع لأنواع.

### أولاً: خصائص الخدمات الفندقية

للخدمات الفندقية دور مميز في صناعة السياحة و تتميز بمواصفات و خصائص يمكن تلخيصها كمايلي<sup>55</sup>:

- 1) **خدمات غير ملموسة:** فلا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الشعور بها قبل عملية الشراء، لذلك يتم إختيارها على أساس السمعة و الشهرة و التجربة، كما لا يمكن حمايتها عن طريق براءة الاختراع لأنه لا يمكن إبعاد المنافسين عن موقع إنتاجها فهم يستطيعون زيادة مقر تقديمها (الفنادق) و إستهلاكها.
- 2) **سريعة التلاشي (قابلة للتلف):** فلا يمكن الإحتفاظ بها، و بالتالي صاحب الفندق قد يخسر الكثير يومياً عند عدم ورود التزلاء إلى الغرف المعدة لهم، فلا يستطيع تخزين غرفة الفندق غير المستخدمة و إستخدامها لاحقاً، مما يجعل الخدمة الفندقية قصيرة العمر.

<sup>54</sup> - العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية، دراسة حالة السيبوس الدولي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، تخصص: تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009، ص 3.

<sup>55</sup> - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي و الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 182.

3) التلازم (عدم قابلية فصل الإنتاج عن الإستهلاك): فلا يمكن إنتاج الخدمة الفندقية في مكان معين و إستهلاكها في مكان آخر، فهي تحتاج إلى التواجد في نفس الوقت للضيف و موفر الخدمة أثناء إنتاجها و إستهلاكها، كما لا يمكن للضيف نقلها لعدم إمكانية فصلها عن موقع الانتاج.

4) عدم التجانس: فهي تختلف في النمطية و الجودة مع مرور الوقت بسبب أن الذي يقوم بأداءها و تسليمها هم أفراد، و بالتالي يختلف الحصول عليها من وقت لآخر و فقا لمقدم الخدمة، بالإضافة لهذه الخصائص، هناك بعض المميزات الأخرى للخدمات الفندقية<sup>56</sup>:

أ. موسمية النشاط: نتيجة لإختلاف درجة و حجم النشاط السياحي من فترة زمنية لأخرى طوال العام، و إرتباط ذلك بالظروف المناخية و الطبيعية و الإجتماعية لكل دولة، و إقبال السائحين على الإقامة بالفنادق في فترات معينة و مواسم محددة، إتسم النشاط الفندقي بالموسمية، خاصة بالمناطق السياحية النائية، مما اوجد بعض الآثار السلبية مثل:

✓ وجود درجة من عدم التأكد بالنسبة للحركة الفندقية في المستقبل؛

✓ عدم الإستغلال الأمثل للموارد و التسهيلات الفندقية نتيجة لوجود طاقة معطلة خلال الفترات التي تنخفض فيها حركة السياحة؛

✓ زيادة التكاليف الثابتة و المتغيرة نتيجة إنخفاض نسبة الأشغال الفندقية في بعض الأحيان؛

ب. نشاطات خدمية: أي تأدية خدمات فندقية كالمبيت، الإقامة، تقديم وجبات و مشروبات، ترقية التزلاء، حجز الغرف و غيرها.

ج. إرتفاع نسبة الأصول الثابتة: حيث تمثل الأصول 90% من رأس المال تتمثل في إنشاءات و

تجهيزات و مباني و غيرها و الأخرى نفقات التشغيل و العمالة...

د. إنسانية النشاط: أي الخدمات الفندقية تقوم على أساس إستخدام العنصر البشري في تحقيق

الأهداف العامة له و هذا يتوقف على كفاءتهم و فعاليتهم و قدراتهم على أداء أحسن الأعمال و

تحقيق الإنجازات، لذا لا بد من الإهتمام بالكوادر البشرية التي تعمل بالفندق من ناحية إختيارهم و

تدريبهم و إعدادهم.

٥. **إختلاف طبيعة الخدمة الفندقية:** تتكون الخدمة الفندقية من ثلاث عناصر هي: الإقامة و الإعاشة و الترفيه و الخدمات الأخرى و عليه فهي منتج غير ملموس خصائصه معنوية و مميزة و هي بحاجة إلى إدارة فعالة و تنظيم جيد عند تقديمه للضيوف و السائحين.

### ثانيا: أنواع الخدمات الفندقية

تشمل أنواعا مهمة تتمثل في<sup>57</sup>:

1) **الإيواء:** و تشمل خدمات الفنادق أو الأكوخ المؤقتة، و الشقق المفروشة للسياح و القرى السياحية و غيرها.

2) **النقل:** و تشمل خدمات سياحية و فندقية تقدم للسياح لتسهيل نقلهم من مكان لآخر من خلال توفير الوسائل المختلفة كالطرق و السكك الحديدية و المائية و قطارات سياحية مريحة و غيرها من وسائل النقل.

3) **خدمات الطعام و الشراب:** و تشمل الطعام و الشراب الذي يقدم للسياح خلال فترة إقامتهم بالفنادق و كذلك في طريقهم للمنطقة السياحية المراد الإقامة فيها.

4) **خدمات سياحية تكملية:** تشمل خدمات رياضية تسمح للسياح من ممارسة أو المشاركة الفعالة في الأنشطة الرياضية المختلفة، و خدمات ثقافية كالمسارح و دور السينما و خدمات الإستقبال و التنظيم كمكاتب السياحة و السفر.

5) **الخدمة الإضافية:** و هي خدمات المساعدة المقدمة في الفنادق مثل: تأجير السيارات، الخدمات البنكية، النادي الصحي، خدمات رجال الأعمال، الحفلات...

6) **خدمة الأمن:** و تتعلق بتوفير الأمن داخل الفندق و سلامة الضيوف إضافة إلى التعاون بين الأمن الخارجي في حالة إنعقاد مؤتمرات سياسية أو إستضافة الفندق لرؤساء دول ما. و عادة ما يشرف على أمن الفندق رجال أمن متقاعدين و ذلك لما يتمتعون به من خبرة و سمعة أمنية و القدرة على الإنضباط المطلوب.

<sup>57</sup> - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي و الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 184.

## المطلب الثالث: أساليب و طرق تحسين الخدمات الفندقية و السياحية

إن المجموعة المتناسقة في النشاطات التجارية، و نشاطات الخدمات التي تقدم العناية للسائحين تعمل على إطالة مدة الإقامة للسائح و زيادة الإنفاق السياحي و بالتالي زيادة دخول جميع القطاعات في المنطقة مما ينتج عنه زيادة في عائد إستثمارات المنطقة و يدعم جهود التنمية السياحية، كما أن القدرة على البقاء و الإستمرار في السوق تتوقف على قدرة المنظمة الفندقية في الإستجابة لمقتضيات التغيير و التفاعل مع معطياته، فعملية التغيير تعزز في كثير من الأحيان العديد من المعطيات الإقتصادية و الإجتماعية و الحضارية التي تنعكس بدورها على البيئة الداخلية للفندق، كما أنه توجد علاقة وثيقة بين قدرة الفندق على الإستمرار و البقاء و بين قدرته على تقديم خدمات تتلائم مع الرغبات و الإحتياجات المتطورة لهؤلاء الزبائن، لذا فإن عملية التفاعل و التكيف مع التطور البيئي تتطلب تولى المنظمة الفندقية عمليات بحث و دراسة و تحليل لمقومات هذا التطور و تقدير آثاره<sup>58</sup>.

مما يستوجب عليها إعتتماد إستراتيجيات محددة في مجال تطوير الخدمات السياحية و الفندقية من بينها<sup>59</sup>:

- 1) **إستراتيجية تنمية و تطوير السوق:** و فيها تقوم المنظمة الفندقية على تطوير برنامج جديد للخدمات الفندقية يمكن من خلاله إشباع حاجات و رغبات زبائن جدد و تشمل هذه الإستراتيجيات على قيام المنظمة بتدعيم توزيعها لخدماتها لتمتد إلى مناطق جغرافية جديدة، إضافة إلى زيادة جاذبية خدماتها لفئات متنوعة من الزبائن و البحث عن نوعيات جديدة من الزبائن بخلاف الزبائن الحاليين.
- 2) **إستراتيجية إختراق السوق:** و تكمن في قيام المنظمة بزيادة حجم تعاملها بخدماتها الحالية في أسواقها الحالية، و ذلك من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة من خلال تشجيع الزبائن على زيادة معدلات إستخدامهم للخدمات الحالية، إضافة إلى محاولة جذب و إستقطاب زبائن المنظمات السياحية و الفندقية المنافسة.

<sup>58</sup> - عبد الرضوان علوان، أثر تنوع و تطوير الخدمات الفندقية على الإدارات في صناعة الفنادق، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العراق، العدد 75،

2009، ص 20.

<sup>59</sup> - عبد الرضوان علوان، المرجع نفسه ، ص 21.

- 3) إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة و تحسين الخدمات الحالية: فبتطوير الخدمات الفندقية و تحسينها تزيد الحصة السوقية للمنشأة و تحضى هذه الخدمات بقبول و رضا أكثر من الخدمات الحالية، و السعي لتعديل الخدمات لكي يصبح أكثر ملائمة لحاجات و رغبات الضيوف.
- 4) إستراتيجية تنويع الخدمات السياحية و الفندقية: و ذلك من خلال تطوير و توسيع خطوط الخدمة الموجودة و الحرص على توفير خدمات متنوعة تكون مكتملة للحالية مما يساهم في زيادة ربحية المنظمة الفندقية و تقليل مخاطرها و دعم مركزها التنافسي في السوق السياحي.

كما أن تحقيق رضا الضيوف في المنظمات الفندقية يعتمد بالأساس على جودة الخدمة الفندقية المقدمة لهم، لذا لتحسين و تطوير الخدمة الفندقية يجب الإعتماد على معايير و أسس تساعد المنظمة الفندقية من معرفة مدى جودة و توفر الخدمات اللازمة، و لقد قدم المفكر James Lovelock مجموعة من المعايير لمعرفة مدى جودة الخدمات الفندقية و هي<sup>60</sup>:

- أ. الملموسية: و تشمل العناصر المادية للخدمة، كمبنى الفندق و الإضاءة و مظهر العاملين.
- ب. الإعتمادية: أي قدرة الفندق على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها الزبون و بدقة تامة.
- ج. الإستجابة: و هي القدرة على التعامل بشكل فعال مع إحتياجات الزبون و الإستجابة لشكواهم و العمل على حلها بأسرع وقت ممكن بشكل يشعر الزبون أنه محل إهتمام الفندق.
- د. التقمص و الأمان: أي درجة العناية بالزبون و رعايته و الإهتمام به و توفير الأمان له.
- هـ. الثقة و التوكيد: أي المصداقية و الأمان و الجدارة و التعاطف و التي من خلالها يعرف الزبون مدى جودة الخدمات المقدمة له.

من خلال المعايير السابقة، يمكن للزبائن معرفة مدى نوعية الخدمات الفندقية و يمكن للمنظمة الفندقية تقييم خدماتها و العمل على رفع مستوى الخدمات السياحية و الفندقية و ذلك من خلال التكوين، الترويج و تغطية العجز في مجال إستقبال السياح و وضع مخططات إستثمارية تطبيقية لتوسيع مجال خدماتها و إستقطاب أكبر عدد ممكن من السياح و الضيوف.

<sup>60</sup> - خيرى علي أوسو، أثر المزيج التسويقي في تحقيق جودة الخدمة الفندقية، دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهبوك، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة دهبوك، 2007، ص 55، 20-12-2015، 18:30، www.univ-chelf.dz-article-07

مما سبق نستخلص أن عملية تحسين الخدمات الفندقية هي السبيل للرفع من القطاع السياحي و تطويره و عليه على المنظمات السياحية و الفندقية إتباع إجراءات و سياسات توسع من نطاقها و منافستها، و من بين الإجراءات نذكر<sup>61</sup>:

- ✓ ضرورة الأخذ بالتغيرات البيئية بعين الإعتبار لأن ذلك في إجراءاتها و فعاليتها الداخلية مما يجعل هذا العامل أحد الأسباب المساهمة في تحقيق رضا الضيوف عن الخدمات الفندقية المقدمة؛
- ✓ ضرورة قيام إدارة الفنادق بمتابعة المشكلات التي تواجهها أثناء الأداء و تجاوزها من خلال المتابعة اليومية و الشهرية و الدورية لها و حتى لو تطلب الأمر تخصيص لجان تقوم برفع المشاكل و الإقتراحات كلها؛
- ✓ تعتمد إدارة الفندق على سياسة الإنفتاح لتمكين رؤساء الأقسام و العاملين من طرح أفكارهم و آرائهم في مجال تحسين الخدمات الفندقية؛
- ✓ تكون لإدارة الفنادق متابعة مستمرة لأداء العاملين و سلوكياتهم بإعتبارهم يمثلون أحد العناصر الهامة المساهمة في رضا الزبائن(كالهندام و طريقة إستقبال الضيوف)؛
- ✓ المتابعة المستمرة لصيانة الفنادق و خدماته؛
- ✓ إقامة دوريات تدريبية للعاملين بالفنادق مما يزيد حب الإنتماء لديهم، و تمكينهم من تقديم الخدمات بشكل كفوء و فعال؛
- ✓ إستقطاب و توظيف أفراد ذوي كفاءات و قدرات متنوعة و تأهيل العاملين بالفنادق؛

### المبحث الثالث: واقع الخدمات السياحية و الفندقية في الجزائر

تتوفر الجزائر على مقومات طبيعية و تاريخية و حضارية تأهلها إلى أن تصبح وجهة سياحية مهمة، و لكن طاقاتها السياحية و الفندقية معطلة و غير مستغلة أحسن إستغلال لتحقيق أفضل النتائج بالقطاع السياحي مما يستوجب على الجزائر تعديل سياساتها و إجراءاتها المتعلقة بهذا القطاع.

<sup>61</sup> - زغدار أحمد، إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية و أثرها في تحقيق رضا ضيوف الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 25، ماي 2012، ص 25.



## المطلب الأول: تقييم الوضع السياحي و الفندقى فى الجزائر

يعرف قطاع السياحة بالجزائر عجزا و نقصا كبيرا، و ذلك بسبب إنعدام أو نقص الجودة و التوفر و التجانس و التأهيل فى خدمات هذا المجال بالإضافة إلى عدم قدرة المنظمات السياحية و الفندقية إستقطاب عدد كبير من السياح و ذلك راجع إلى توجيه المطارات الوطنية و الموانئ الجزائرية نحو خدمة العبور للسياح الأجانب و المغتربين من أهل الوطن مما يسبب العزلة لهذا القطاع.

إن حصة الجزائر فى سوق السياحة العالمية ضعيفة جدا سبب العجز فى هياكل الإستقبال التى لا توفر حاليا سوى 81 ألف سرير منها 36 ألف تابعة للقطاع الخاص و 90% من الحضيصة الفندقية فى الجزائر لا تستجيب للمقاييس الدولية و هذا وفقا لدراسة شبكة "أوروميد" التى تشرف على ترقية الإستثمار بالمنطقة المتوسطة<sup>62</sup>.

و فى نفس السياق تشير إحصائيات وزارة السياحة الجزائرية أن القطاع يوفر سوى 81 ألف سرير منها غير مصنفة و قد وضعت إستراتيجية قطاعية فى سنة 2015، التى مكنت البلاد من إستقبال 4 ملايين سائح فى حين سيبلغ عدد سياح الحوض المتوسط 24 مليون سائح سنة 2020.

و لتدارك هذا العجز توصي الجزائر على ضرورة التعامل مع العقار السياحي بحذر كون قطاع السياحي يحتاج إلى تداخل مختلف القطاعات خاصة منها قطاع الأشغال العمومية الذى يوفر البنى التحتية التى يجب أن توفر هياكل و مباني سياحية، فنادق... ثم التوجه إلى الخدمات من خلال التكوين و الإعلام و الإتصال.

كما تشهد المرحلة الراهنة تسارع فى مجال التنافس للرفع من قدرات الإستقبال من خلال تشجيع الإستثمارات، حيث تشير آخر الأرقام إلى وجود أثر من 800 طلب إستثمار على مستوى الوزارة، غير أنها لم ترقى لتكون إستثمارات فى القطاع السياحي و تكمن مشكلة الجزائر بالقطاع السياحي و الفندقى

<sup>62</sup> - برجم حنان، مستقبل التسويق الفندقى بالجزائر، مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إقتصاديات السياحة و دورها فى التنمية المستدامة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، بدون تاريخ نشر، ص 5.

إلى نوعية الخدمات غير التنافسية و عدم القدرة على التكيف من الناحية النوعية و الكمية و عروض الإيواء الضعيفة بالإضافة إلى قلة الإحترافية رغم إمتلاك الجزائر قدرات سياحية و وسائل مالية معتبرة.

## المطلب الثاني: التسويق السياحي و الفندقى بالجزائر و خطط التنمية

لقد عانت الجزائر من غياب إستراتيجية واضحة و سياسة حقيقية من أجل تسويق المنتج السياحي و الفندقى لأنه لم يكن من أولويات الدولة خلال السنوات الماضية بل أنها تجاهلت هذا القطاع بالكامل رغم الإمكانيات الضخمة في المجال السياحي التي تملكها الدولة، و هذا راجع إلى غياب ثقافة تسويقية من جهة، و ثقافة سياحية من جهة أخرى<sup>63</sup>.

فجهود و أنشطة الجزائر في هذا السياق ضعيفة خاصة في مجال الفنادق لذا فقد تم وضع إطار إستراتيجي مرجعي لإعداد مخطط توجيهي للتهيئة السياحة و الفندقية في آفاق 2025، و تركز هذه الإستراتيجية على تطوير أقطاب الإمتياز و القرى السياحية و الفنادق و وضع مخطط سياحي نوعي، و كذا عبر إرساء شراكة بين القطاعين العمومي و الخاص و تطبيق مخطط تمويلي عملي يهدف إلى جلب المستثمرين الدوليين و الوطنيين، كما ترم هذه الإستراتيجية عبر تسيير سياحي نوعي و إنجاز مشاريع سياحية في إطار شفاف و منسق و قابل للإنجاز من الناحية التقنية و الإقتصادية و حسن التوزيع بين المستثمرين العموميين و الخواص.

ترتكز عملية تطوير و تنمية السياحة و الفندقية بالجزائر على المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2025 و الذي يعتبر جزء من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم 2025، و الذي يبرز كيف تسعى الدولة في إطار سياسة التنمية المستدامة إلى تحقيق العدالة الإجتماعية و الفعالية الإقتصادية و حماية البيئة على المستوى الوطني في آفاق سنة 2025.

### أولا: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية Sdat :

يعبر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية عن إرادة الدولة الفعلية لترقية إقتصاد بديل للمحروقات

<sup>63</sup> - برجم حنان، مستقبل التسويق الفندقى بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 6.

من خلال تهمين مختلف القدرات السياحية و الثقافية و التاريخية، من أجل إستغلالها لصالح السياحة الجزائرية و النهوض بها و جعلها قطبا سياحيا في المنطقة الأورومتوسطية، و يعد المخطط الوطني للتهيئة الاقليمية و الذي حددت معالمه بقانون 01 /02 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، أرضية العمل الرئيسية لتنمية السياحة الجزائرية.<sup>64</sup>

و يؤكد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أن السياحة في الجزائر مشروع مستقبلي تحاول السلطات تنفيذه من خلال السياسة الوطنية لتطوير السياحة آفاق 2025 و التي تركز على خمس محاور أساسية:

- ✓ العمل على تحسين صورة الجزائر السياحية؛
- ✓ إنشاء أقطاب الإمتياز السياحية؛
- ✓ وضع مخطط لتحسين نوعية المنتج السياحي و فق المواصفات الدولية، و حسب رغبة الزبون المحلي و الخارجي؛
- ✓ إعتماد الشراكة بين القطاعين العام و الخاص؛
- ✓ وضع سياسة تمويلية موجهة للقطاع السياحي، تهدف إلى تسهيل عمليات الحصول على الأموال اللازمة لمختلف الأنشطة السياحية؛
- ✓ و يهدف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية إلى تنمية طاقة الإيواء، و عدد السياح، بالإضافة إلى المداخيل بالعملة الصعبة و هذا في سنة 2013.

و يحدد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية خمس جوانب حيوية من أجل تطوير القطاع السياحي و الفندقية بالجزائر<sup>65</sup>:

<sup>64</sup> - عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة 2025 Sdat، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، نقود و مالية، جامعة الجزائر-3، 2012-2013، ص 281.

<sup>65</sup> - برجم حنان، مستقبل التسويق الفندقية بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 7.

✓ تـمـيـن وـجـهـة الـجـزائـر و ذلـك مـن خـلـال هـيـكـلـة الـوـجـهـة الـسـيـاحـيـة المـسـجـلـة و زـيـادـة التـنـافـسـيـة و خـلـق عـرـوض سـيـاحـيـة مـتـنـوعـة و ذـات جـودـة عـالـيـة و تـحـسـيـن صـورـة الـجـزائـر كـمـقـصـد سـيـاحـي مـهـم فـي نـظـر السـيـاح و الأـجـانـب؛

✓ إـطـلـاق أـقـطـاب الإـمـتـيـاز السـيـاحـيـة و ذلـك مـن خـلـال هـيـكـلـة الأـقـطـاب السـيـاحـيـة الـتي تـعـتـبـر نـمـوـذـج عـالـمـي لـتـطـوـير السـيـاحـة، و دـعـم هـذـه الأـقـطـاب مـن خـلـال رـفـع مـسـتـوـى جـودـة خـدـمـاتـها و تـسـويـق صـورـتـها السـيـاحـيـة؛

✓ تـنـفـيـذ مـخـطـط الجـودـة بـالـقـطـاع السـيـاحـي و هـذا المـخـطـط ضـرـورـي لـتـوفـير عـرـوض سـيـاحـيـة مـتـمـيـزة بـالنـظـر إـلى نـوعـيـة الزبائن الـوـطـنـيـين و الأـجـانـب الـذـيـن تـتـزايـد طـلـبـاتـهم و رـغـبـاتـهم؛

✓ تـنـفـيـذ شـرـاكـة عـمـومـيـة خـاصـة و تـمـدـف إـلى تـحـفـيـز جـمـيـع الشـركاء العـمـومـيـين و الخـواص مـن أـجـل تـنـمـيـة القـطـاع السـيـاحـي و الفـنـدقـي لـأن التـنـمـيـة تـتـطـلـب التـنـسـيـق بـيـن الكـثـيـر مـن القـطـاعـات الإـقـتـصـادـيـة؛

✓ تـطـوـير إستـرـاتـيـجـيـة التـمـويـل فـي قـطـاع السـيـاحـة و الفـنـدقـة، و إن تـحـقـيـق الـديـنـامـيـكـيـات سـابـقـة الذـكـر يـتـطـلـب إستـرـاتـيـجـيـة عـمـلـيـة لـلـتـمـويـل و دـعـم الإسـتـثمـار بـالفـنـادق و السـيـاحـة، أـمـا الـديـنـامـيـكـيـة الثـانـيـة تـتـمـثـل فـي هـيـكـلـة الإـقـلـيم الـجـزائـري و تـقـسـيـمـه إـلى أـقـطـاب سـيـاحـيـة بـإمـتـيـاز، و الـتي تـعـد مـن أـهـم المـشـارـيـع الـتي مـن شـأـنـها تـطـوـير القـطـاع السـيـاحـي الـجـزائـري، و زـيـادـة تـنـافـسـيـة مـن أـجـل تـحـسـيـن الصـورـة السـيـاحـيـة لـلـجـزائـر و تـروـيـج الـجـزائـر كـقـبـلـة سـيـاحـيـة عـالـمـيـة.

### ✓ ثانيا: الأهداف المادية لمخطط مرحلة 2008-2013

و تـظـهـر هـذـه الأـهـداف مـن خـلـال:

1) تـطـور طـاقـة الإيـواء فـي 2013: إن الطـاقـة الفـنـدقـيـة الـتي تـم الـوـصـول إـليـها فـي نـهـايـة مـرحـلـة (2013) و صـلـت إـلى أكـثـر مـن 60 ألف سـرير، أي مـتـوسـط سـنـوي يـقـدـر بـ 10 آلـاف سـرير، كـما يـوضـح الجـدول التـالـي:

الجدول رقم (1-2): تطور طاقة الإيواء سنة 2013 (الوحدة. ألف سرير)

السنوات	عدد الأسرة	نسبة النمو
2008	137	7,87

7,30	147	2009
6,80	157	2010
6,37	167	2011
5,99	177	2012
5,65	187	2013

المصدر: وزارة السياحة، البيئة وتهيئة الإقليم، تطور قطاع السياحة للعشرية 2004-2013

من خلال الجدول رقم (1-2) يتضح أن مقدار الزيادة في عدد الأسرة يقدر بـ 10 آلاف سرير سنويا من سنة 2008 إلى سنة 2013 حيث بلغ عدد الأسرة 187 ألف سرير مما يبين الإهتمام بطاقة الإيواء لإستقبال أكبر عدد ممكن من السياح<sup>66</sup>.

(2) أما فيما يخص التدفقات السياحية لهذه المرحلة فهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): تطور عدد السياح للمرحلة (2008-2013) (الوحدة مليون سائح)

السنوات	عدد السياح	نسبة النمو
2008	1,75	11
2009	1,95	11
2010	2,17	12
2011	2,43	12
2012	2,7	13

<sup>66</sup> - عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية Sdat 2025، مرجع سبق ذكره، ص 297.

13	3,09	2013
----	------	------

المصدر: عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة Sdat 2025، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، نقود و مالية، جامعة الجزائر-3، 2012-2013، ص 299.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-2) إرتفاع عدد السياح من 175 مليون سائح سنة 2008 ليصل إلى 3,09 مليون سائح سنة 2013 مما يبين التطور المستمر لعدد السياح القادمين للجزائر.

(3) و بالنسبة لمداخيل العملة الصعبة فقد تم تقدير الإيرادات السنوية لسنة 2013 على أساس متوسط الإنفاق للسائح لسنة 2002 و المقدر بـ 520 دولار أمريكي و هذا ما يوضحه الجدول التالي<sup>67</sup>:

### الجدول رقم (3-2): تطور المداخيل من العملة الصعبة لسنة 2013

السنوات	المداخيل (مليون دولار)
2008	485
2009	692
2010	722

<sup>67</sup> - عوينات عبد القادر، ، السياحة في الجزائر الإمكانيات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية Sdat 2025، مرجع سبق ذكره، ص 298.

822	2011
1076	2012
1313	2013

المصدر: عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الامكانيات و المعوقات (2000-2025) في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة Sdat 2025، مرجع سبق ذكره، ص 301.

تشير بيانات الجدول رقم (3-2) إلى تزايد المداخيل من العملة الصعبة و بوتيرة متسارعة حيث في سنة 2013 بلغت 131,3 مليون دولار بينما كانت 485 مليون دولار سنة 2008 أي بزيادة قدرها 828 مليون دولار خلال 5 سنوات.

### ثالثا: الأهداف النقدية للمخطط للمرحلة 2008-2015

يمكن توضيح خطة الأعمال المسطرة خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (4-2): خطة الأعمال بالأرقام للمرحلة 2008-2015

السنة	2008	2015	المضروب فيه
عدد السياح	1,7 مليون	2,5 مليون	1,47x
عدد الأسرة	84,869	75000 سرير ضخم	1,8x
المساهمة في الناتج المحلي الخام	1,7%	3%	1,3x
إيرادات (مليون دولار)	250	1500 إلى 2000	7x إلى 9
مناصب الشغل	200.000	400.000 مباشرة و غير مباشرة	2 x
تكوين قواعد بيداغوجية	51200	91600	/

المصدر: عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة Sdat 2025، مرجع سبق ذكره، ص 302.

تبين أرقام الجدول رقم (4-2) تطور عدد السياح ليصل إلى 2,5 مليون سائح أي بزيادة تقدر بـ 800 ألف سائح خلال هذه المدة (2008-2015) أي 100 ألف سائح سنويا و بخصوص معدل تطور مساهمة الناتج المحلي الإجمالي أصبح بمعدل 13 مرة نهاية 2015 و بالتالي يصبح

القطاع السياحي يساهم في الناتج المحلي الإجمالي بـ 3% سنة 2015 عوض 1,7% سنة 2008، إضافة إلى إرتفاع مناصب الشغل و الإيرادات و تكوين المقاعد البيداغوجية سنة 2015. كما سطر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الإنطلاق في 80 مشروع سياحي في 7 أقطاب سياحية بإمتياز، موضحة كما يلي:

#### الجدول رقم (5-2): الأقطاب السياحية بإمتياز (2008-2015)

الأقطاب السياحية بإمتياز	عدد المشاريع
الشمال الشرقي	23
شمال الوسط	32
الشمال الغربي	18
الجنوب الغربي "الواحات"	04
الجنوب الغربي "توات-قرارة"	02
الجنوب الكبير "الهقار"	01
الجنوب الكبير "الطاسيلي"	00
المجموع	80

المصدر: عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات و المعوقات (2000-2025)، مرجع سبق ذكره، ص 305.

تبين أرقام الجدول رقم (5-2) الإرتفاع الكبير للمشاريع على أقطاب التراب الوطني و نلاحظ أن الجهة الشمالية تحتكر أكبر قدر ممكن من المشاريع بـ 73 مشروع من مجموع 80 مشروع بينما الناحية الجنوبية فخصص لها مشاريع فقط، أما منطقة الطاسيلي فلم تحظى بأي مشروع<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> - عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة

السياحية Sdat 2025، مرجع سبق ذكره، ص 305.



و تسعى السلطات إلى إنجاز 274 فندقا موزعة على التراب الوطني و ستوفر هذه الفنادق 29386 سرير، مما سيدعم الحضيرة الفندقية بالجزائر، و بالنسبة للأهداف المحددة للأقطاب السياحية ذات الأولوية تشكل أكثر من نصف طاقة الإستقبال و التي تقدر بـ 46 ألف سرير بالمعايير الدولية منها 30 ألف تابعة لعلامات تجارية عالمية.

يعكس المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية سعي الجزائر إلى جعل السياحة ضرورة و ليس خيارا و لكن رغم هذه الجهود المبذولة إلا أن مستوى الخدمات المقدمة بالفنادق لا يتمتع بالجودة و الكفاءة اللازمة لإستقطاب العدد الأكبر من السائحين و الضيوف مما يتعارض مع أهداف المخطط Sdat لذا يتوجب على الجزائر الأخذ بعين الإعتبار نوعية الخدمات الفندقية و العمل على تطويرها<sup>69</sup>.

مما سبق يتوجب على الجزائر تحسين قطاعها السياحي و جودة الخدمات الفندقية للرفع بالقطاع و تحصيل إيرادات كبيرة منه و لذلك يتطلب على الجهة الوصية على هذا القطاع توفير الشروط التالية<sup>70</sup>:

- ✓ خلق تخصصات في مجال السياحة و الفنادق على مستوى الجامعات؛
- ✓ إنشاء المزيد من مراكز التكوين المتخصصة في الميدان السياحي و الفندقية و معاهد عليا للتكوين؛
- ✓ إنشاء فنادق من 2 إلى 4 نجوم عبر مختلف مناطق الوطن خاصة على الشريط الساحلي؛
- ✓ تكثيف مشاركة الجزائر في التكتلات الدولية و تهمين علاقتها بالدول السياحية؛
- ✓ ترقية الإعلام و الإتصال و الترويج لجذب أكبر عدد ممكن من السياح؛
- ✓ دعم الإستثمارات السياحية عن طريق التسهيلات البنكية؛
- ✓ توسيع حجم الإيواء و الإستقبال و إعادة الإعتبار للمنشآت الفندقية؛
- ✓ مراقبة نظافة الفنادق و تحسين مظهرها الخارجي لتحقيق رضا الزبائن؛
- ✓ خلق أنشطة مختلفة و خدمات متنوعة بالفنادق (مسابقات- ألعاب- نادي-خدمات الصنف- النقل...).

✓ تحسين المسؤولين على القطاع السياحي مما يخدم مصالح الخدمات الفندقية؛

<sup>69</sup> - عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانات و المعوقات (2000-2025)، مرجع سبق ذكره، ص 305.

<sup>70</sup> - العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 200.

- ✓ تدعيم الاتفاقيات الثنائية و المتعددة بين مختلف المؤسسات العمومية و الخاصة؛
- ✓ تأهيل العاملين بالفنادق و تدريبهم على الترويج لفائدة الفندق لإستقطاب ضيوف و زوار أكثر
- و ترسيخ ثقافة الفنادق و أسسها لدى العاملين لخلق روح المبادرة و السعي لتحقيق أهدافهم الخاصة و أهداف الفندق ككل.

### خلاصة الفصل:

تحتل الخدمات مكانة هامة في إقتصاديات الدول المتطورة و تعرف على أنها تجارب زمنية صادرة عن الزبون خلال تفاعله مع مقدمي الخدمات، و تتميز الخدمات بخصائص رئيسية تميزها عن السلع الأخرى، و قد عرفت الخدمة توسعا كبيرا في الدول المتقدمة نتيجة لتطور التكنولوجيا في كل المجالات و أصبحت كقطاع جوهري لإقتصاد الدول، و المحرك الأساسي و الفعال في الإقتصاد العالمي.

كما أن قطاع الخدمات السياحية و الفندقية أصبح ذو أهمية في الحياة الإقتصادية توليه الحكومات إهتماما بالغا و تسعى جاهدة لتنميته ليس فقط بإعتباره موردا من موارد العملة الصعبة أو لتأثيره على الدخل الوطني، و لكن لتأثيره على المجتمع حيث أدت الخصائص التي تتميز بها الخدمات الفندقية إلى جذب السياح و قبولهم بشراء هاته الخدمات و في هذا الصدد تسعى الجزائر إلى تحسين هذه الخدمات و بزيادة عدد الفنادق و سعة كل فندق من أجل إرضاء السواح و زيادة عددهم.

الفصل الثالث: أهمية الموارد البشرية  
السياحية في تقديم الخدمات  
الفندقية "دراسة مجموعة من  
الفنادق بولاية تيارت"

## تمهيد:

بعد تناولنا دراسة الخدمات السياحية و الفندقية بي اجاب النظري سنحاول من خلال الجانب التطبيقي تخصيص دراستنا على نوعية الخدمات الفندقية و السياحية و مستوى الموارد البشرية التي تعمل على تقديمها و كذلك مدى تأثيرها بالسلب أو الإيجاب على سلوك السائح (التريل) من خلال معرفة آرائه و إنطباعاته تجاه الخدمات المقدمة له، كما ستشمل دراستنا العاملين بالفنادق لمعرفة مختلف التخصصات و التكوينات المتوفرة لهم من أجل العمل بالفنادق، لذا سنتطرق بهذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** التعريف بولاية تيارت و مؤسساتها الفندقية و السياحية.

**المبحث الثاني:** تحضير و إنجاز و تفسير الإستبيان حول فنادق ولاية تيارت.

## المبحث الأول: التعريف بولاية تيارت و مؤسساتها الفندقية و السياحية

شهدت ولاية تيارت تطور تاريخي منذ عصور مضت، فكانت هناك محطات حضرية مرت بها الولاية فخلفت هذه الحضارات مناطق أثرية سياحية، مما جعل ولاية تيارت منطقة سياحية و لدعم السياحة بالولاية تم إنشاء عدة مؤسسات فندقية تخدمها لهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بطاقة فنية عن الولاية و السياحة و المؤسسات الفندقية المتواجدة بها.

### المطلب الأول: بطاقة فنية لولاية تيارت

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقديم الولاية ثم تطورها التاريخي:

#### أولاً: تقديم الولاية

تقع ولاية تيارت غرب الجزائر على بعد 340 كلم من الجزائر العاصمة، فهي نقطة اتصال ما بين ولايات الوطن بحيث يحدّها من الشمال تسمسيلات و غليزان و من الجنوب الأغواط و البيض و من الغرب معسكر و سعيدة و من الشرق الجلفة و المدينة.

تيارت أيضا منطقة عبور بين عدة جهات إذ تبعد عن ولاية وهران بـ 219 كلم و عن ولاية معسكر بـ 154 كلم و عن ولاية الأغواط بـ 253 كلم و يمكن الوصول إليها عن طريق البر و الجو<sup>71</sup>.

برا: من الجزائر العاصمة عبر تسمسيلات (طريق الوطني 14)، من وهران عبر غليزان (طريق الوطني 24) أو عبر معسكر (طريق الوطني 91) و من بشار عبر سعيدة (طريق الوطني 14)، و من البيض (طريق الوطني 23) و قسنطينة و سطيف عبر الجلفة (طريق الوطني 40).

جوا: عبر مطار عبد الحفيظ بوصوف ببلدية بوشقيف 15 كلم عن مقر الولاية.

<sup>71</sup> - وثائق مقدمة من مديرية السياحة بولاية تيارت، ص 5.

كما تتوفر الولاية على شبكة طرق داخلية تربط مختلف البلديات و الدوائر بعضها البعض و بعاصمة الولاية، منها طرق ولائية و بلدية و ريفية يمنحها شرف ضيافة و خدمة المسافرين.

مع التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 أصبحت الولاية تتكون من 42 بلدية و 14 دائرة و من أشهر مدنها مدينة تيارت عاصمة الولاية، مدينة فرنده، مدينة سوقر، مدينة قصر الشلالة، تتربع على مساحة قدرها 23452 كلم<sup>2</sup> يقدر عدد سكانها بـ 819002 نسمة بكثافة سكانية تقدر بـ 134,92 كلم<sup>2</sup>، تنقسم مساحتها على أربعة مناطق متباينة:

✓ السلسلة الجبلية في الشمال؛

✓ سلاسل الأطلس الصحراوي في الجنوب؛

✓ جبال فرنده في الجنوب الغربي؛

✓ الباقي عبارة عن سهول؛

يتميز مناخها بالقاري و القاسي شتاء و الحار صيفا، كما تتوفر الولاية على قطاع صناعي معتبر و من بين الوحدات الصناعية الموجودة في الولاية نذكر: <sup>72</sup>

✓ وحدة الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته؛

✓ مركب المؤسسة الوطنية للسباكة؛

✓ وحدة الأعمدة الكهربائية؛

✓ وحدة إنتاج البطاريات بالسوقر؛

✓ مصنع فيات للسيارات ببوشقيف؛

✓ مركب الرياض للحبوب و مشتقاتها بكل من تيارت، فرنده، رحوية، مشرع الصفا، مهدية؛

✓ وحدة إنتاج الزرابي و السروج؛

✓ مؤسسات و صناعات متوسطة و صغيرة؛

إضافة إلى شبكات الإتصال الهاتفية و مراكز البريد فإن الولاية تحتوي على إذاعة محلية (إذاعة تيارت).

<sup>72</sup> - وثائق مقدمة من مديرية السياحة بولاية تيارت، ص 10.

## ثانيا: التطور التاريخي لولاية تيارت

لا يعرف بالضبط معنى إسم تيهرت (تاهرت) غير أن ما أورده بكر بن حماد قد يعني إسم أنثى الأسد (اللبوءة) حينما أشار إلى ظهور أسد في الشعراء و هو يزأر زئيرا شديدا، لذلك يتوافق هذا المعنى مع الأمازيغية (اللبوءة)، كما قدم بكر بن حماد تفسيرا آخر لمعنى تيهرت حينما أشار إلى أنها كانت تعرف "بتادفمت" تشبيها بالشكل المحدد لبناء المدينة.

تيهرت و يقال أيضا تاهرت و هي إسم لمدينتين أحدهما على ربوة يحيط بها سور أسست قبل الإسلام إفتتحها القائد عقبة بن نافع و إنتعشت أيام الرستميين و كانت تدعى تاهرت عبد الخالق و تدعى أيضا حصن ابن بخانة، و بعد الرستمين خرجت و أسس مكانها تيهرت الفرنسية المسماة اليوم تيارت، و الثانية تيهرت الحديثة أسسها عبد الرحمن ابن رستم سنة 761 م غربي تيارت القديمة على خمسة أميال منها، محاذية لتاقدمت حيث عمرت و إتسعت و صار لها صيت في الآفاق حتى دعيت بعراق المغرب في المعارف و العمران و الحضارة، و يعد بكر بن حماد من أعظم عباقرة تلك الفترة و من القلائل الذين إرتقوا بأدب المغرب العربي إلى جانب كونه محدثا و فقيها لامعا، بعد فترة من الإزدهار الحضارين سقطت الدولة الرستمية على يد الفاطميين في عام 947م، ثم حكمها زيري بن مناد الصنهاجي في عام 952م، ثم إستولى عليها الموحدون عام 1153م، ثم جاءت الدولة الزيانية عام 1235م و ضمت منطقة تيارت إلى ملكهم بالعاصمة تلمسان حيث إشتهرت بالصناعة و التجارة و الثقافة و الفكر<sup>73</sup>.

بعد سقوط الدولة الزيانية عام 1518م، حل الأتراك و خير الدين، إتخذت مازونة عاصمة لبايلك الغرب ثم معسكر فوهران بعد جلاء الأسبان عنها عام 1792 إلى غاية 1830م، في عام 1835 أصبحت تاهرت جزءا من مملكة الحامديين.

و عندما إحتلت فرنسا الجزائر و مدنها بالكامل و منها تيارت، هب أبناء المنطقة لمحاربة العدو و تشكلت المقاومة الشعبية و أعلن السكان مبايعتهم للأمير عبد القادر الذي نقل عاصمته من معسكر إلى تاقدمت (1835-1841) لينتقل بعدها إلى الزمالة (طاغين)، كما تطوع كثير من أبناء المنطقة في المقاومة

<sup>73</sup> - وثائق مقدمة من مديرية السياحة بولاية تيارت، ص 8.

الشعبية لأولاد سيد الشيخ و ثورة الشيخ بوعمامة التي إمتدت إلى غاية الجهة الجنوبية من منطقة تيارت، خلال الحركة الوطنية التي تشكلت من أجل الجزائر الحرة و ضد الوجود الإستعماري، كان أبناء المنطقة من الأوائل الذين ناضلوا في حزب نجم شمال إفريقيا و حزب الشعب الجزائري، و من أشهر المناضلين التاريخيين للمنطقة:

علي الحمامي (1902-1949)، سعد دحلب (1918-2000) و قائد أحمد (1924-1978)

خلال الثورة التحريرية كانت تيارت تحت لواء المنطقة السابعة لولاية الخامسة، و هي المنطقة التي تشمل جبال فرندة و قاعدة أفلو حيث شهدت بما معركة القعدة الشهيرة التي أستشهد بها 20 مجاهد و كانت منطقة عبور للأسلحة و الذخيرة للولايات الأخرى.

بهذا التسلسل التاريخي تكون منطقة تيارت قد ساهمت بسجلها البطولي في تاريخ الجزائر القديم و الحديث.

بعد الإستقلال بدأت ولاية تيارت تثبت نفسها على درب الإنجازات من خلال التطور العمراني و السكاني و الإجتماعي، إذ تعد بمثابة منطقة تجارية و سوق للمواشي و همزة وصل بين الساحل الغربي للبلاد بالولايات الصحراوية، وإن ولاية تيارت التي يمكن إعتبارها كقطب إقتصادي هام بغرب البلاد مرشحة اليوم لأن تكون قطبا سياحيا رائعا و ذلك لإمكانياتها المادية التاريخية و مؤهلاتها الطبيعية و السياحية.

### المطلب الثاني: نبذة حول السياحة و المؤسسات الفندقية بولاية تيارت

إن ولاية تيارت بالرغم من طابعها الفلاحي و الرعوي الذي أكسبها شهرة لجودة منتجاتها الزراعية مثل القمح بنوعيه الصلب و اللين و الشعير و تربية الخيول و الماشية، فإن الولاية تمتلك إمكانيات و مؤهلات سياحية هامة تتمثل في طابعها المناخي المعتدل، إرثها التاريخي الأصيل و العميق (عاصمة الدولة



الرسومية، عاصمة دولة الأمير عبد القادر، موطن ميلاد مقدمة ابن خلدون، معهد إبداعات المفكر جاك برك، و مرقد روح الفنان الشهيد علي معاشي، مناطقها السياحية الأثرية هي<sup>74</sup>:

✓ تاوغزوت (قلعة بني سلامة) و معقل العلامة ابن خلدون حيث الف بها كتابه الشهير المقدمة و الجزء الأول من كتاب العبر و مكث بها ثلاثة سنوات 1375-1378 حيث توجد أيضا مغارة العلامة ابن خلدون؛

✓ مملكة الأجدار (المقابر الجماعية): هي عبارة عن أضرحة سلاطين برايرة رومانين وتعتبر الوحيدة في شمال إفريقيا، إضافة إلى رسومات التاريخية على جدران مملكة الأجدار؛  
✓ الآثار الموجودة في تاقدمت؛

و مناطق الغابية (تيارت وادي لوهو، فرنده، مشرع صفا)، المناطق المعدنية (حمام سرغين)، المناطق الجبلية (قيقاب، واد ليلي، الناضورة)، إضافة إلى تراث المنطقة و تنوع أصالة العادات و التقاليد، لا يمكن إغفال الرونق العمراني القديم و الحديث لمدن الولاية و كذلك الهياكل السياحية الموجودة بها من إيواء و إطعام و كالات سياحية هذه الإمكانيات و القدرات السياحية تؤهلها لأن تكون مقصدا سياحيا وطنيا لتنمية عدة أنواع من السياحة و هي:

1) السياحة المناخية: تتميز ولاية تيارت بكثرة السهول و الغابات و الجبال و الوديان، هذه الخصائص المناخية و الجغرافية يجعلها مقصدا للزوار و السياح لتنمية عدة أنواع من النشاطات السياحية المناخية مثل التجوال في الطبيعة و التخيم و الصيد البري و الصيد في السدود و ممارسة الرياضة الجبلية، إذ تتربع الولاية على ثروة غابية تقدر بـ 142422 هكتار أهمها غابات فرنده و تيارت، قرطوفة، عزوانية، سيدي بختي، ناظور، إضافة إلى السدود منها سد بن خدة مشرع صفا، سد الدهموني، سد العقيد بوقرة.

2) السياحة الحموية: يوجد بولاية تيارت منبع حموي و هو حمام سرغين و يتميز بـ \_\_\_\_\_ نسبة ضخ مياهه 10 ل في الثانية، درجة حرارة مياهه 42 درجة، صلاحية و جودة مياهه الإستشفائية و

الطبية، يتمتع بمناظر جميلة. و يتكون من قسمين: قسم للرجال و به 8 أحواض و قاعدة للراحة، و قسم للنساء به 6 أحواض و قاعدة للراحة، إضافة إلى قاعة العلاج، سكنات إصطيفائية، توفر الأمن.

3) **السياحة الثقافية:** إن تنوع التراث الأثري و الثقافي و التاريخي لمنطقة تيارت قادر أن يجعل منها قبلة للزوار و الباحثين المختصين، يتمثل هذا الموروث الحضاري في<sup>75</sup>:

أ. **آثار و قصر كو لمنطقة:** توجد عبر منصات الحجر ببلدية سيدي الحسيني، و قصر كو لمنطقة يوجد بمرتفعات روراوة ببلدية السبت.

ب. **آثار كاف بوبكر:** توجد عبر منصات الحجر ببلدية الدهموني بمنطقة كاف بوبكر و هي محطة للرسومات الحجرية الصخرية.

ج. **قلعة عيون السبية:** و هي مدينة رومانية قرب مدينة فرندة إشتهرت بعيونها الجارية ذات المياه العذبة و الصافية.

د. **مملكة الأجدار بفرندة:** تجسدت آثار هذه المملكة في أضرحة جنائزية.

هـ. **المركب التاريخي لمشرع الصفا:** يعد هذا المركب من أكبر المقابر الميقاليتية بالجزائر منذ العصر الحجري الوسيط و يوجد محاذة لمنطقة مينا على هضبة بها أواني فخارية و كتابات لاتينية، تلال جنائزية.

و. **مغارات ابن خلدون:** توجد هذه المغارات بقرية تاوغزوت بقعة بني سلامة في الطريق الرابط بين بلدية عين كرمس و فرندة.

ز. **آثار الدولة الرستمية بتاقدمت:** توجد غير بعيدة عن تاقدمت.

ح. **زمالة الأمير عبد القادر (طاقين):** بها مواقع أثرية و ثقافية تجسد الثورة التحريرية التي قادها الأمير القادر حيث توجد بهذه المنطقة أكثر من 23 مقبرة للشهداء، 59 معلم تذكاري، ضف إلى ذلك مراكز الإعتقال و السجون الحربية و المحتشدات و مراكز التعذيب.

<sup>75</sup> -وثائق مقدمة من مديرية السياحة بولاية تيارت، ص ص 12-15.

ط. مكتبة جاك برك بفرندة: و سميت على إسم الفيلسوف و عالم الإجتماع و المستشرق الفرنسي جاك برك، حيث أهدى حوالي 30000 كتاب إلى مدينة فرندة لهذا سميت على إسمه عرفانا و تقديرا لهذا العلامة.

4) السياحة الدينية: المعالم الدينية هي أيضا مؤهلات سياحية، تتمثل هذه المعالم في المساجد العريقة و الحديثة الموزعة عبر كامل الولاية و من أهمها: المسجد العتيق بتيارت، مسجد القدس و مسجد صلاح الدين الأيوبي. بمدينة تيارت، كما تحتضن الولاية مجموعة من الزوايا و يبلغ عددها 7 و من أشهرها زاوية الفوافلة ببلدية عين الحديد، زاوية الحاج مصطفى بن إبراهيم ببلدية تاخمرت، زاوية لالة تركية ببلدية الرشايقة، زاوية سيدي عدة ببلدية سيدي الحسيني.

5) سياحة الملتقيات و المؤتمرات: تتوفر تيارت على قاعة للمحاضرات مجهزة بالوسائل السمعية و تتسع ل504 مقعد، القاعات الموجودة بجامعة ابن خلدون إضافة إلى مركز الدراسات الخلدونية.

6) السياحة الرياضية و الترفيهية: تتوفر الولاية على عدة مرافق رياضية و تتمثل في<sup>76</sup>:

✓ 6 مركب رياضي؛

✓ 2 مسبح شبه أو لمي؛

✓ 3 مسابح بلدية؛

✓ 15 حوض سباحة؛

✓ 2 ملاعب؛

أما التجهيزات الترفيهية:

✓ 1 مراكز ترفيهي علمي؛

✓ 19 قاعة متخصصة؛

✓ 5 نوادي ريفية؛

✓ 1 معهد موسيقي بلدي؛

✓ دار المسرح حسن الحسيني؛

✓ مركز للفروسية و حقل للرماية؛

7) **السياحة الريفية:** إن أغلب مناطق الولاية هي مناطق ريفية، و تتمثل السياحة الريفية في سياحة المزارع و أنشطة التحوال و ركوب الدراجات و الدواب أو السير على الأقدام و سياحة التراث و من المناطق الريفية واد الفرجة بفرندة، منطقة شلال واد ليلي و ريف توسينية.

8) **التظاهرات السياحية و الأعياد المحلية:** تشتهر ولاية تيارت بعدة أعياد منها: العيد الوطني للفرس (شهر سبتمبر)، اليوم الوطني للفنان علي معاشي (شهر جوان)، عيد الخروف (سوقر، شهر أوت)، عيد الزربية (قصر الشلالة، فصل الربيع)، إضافة إلى الوعدات<sup>77</sup>.

9) **الجمعيات و الدواوين السياحية:** تعمل هذه الجمعيات بالترويج للمنتجات السياحية بالولاية و من أهم هذه الجمعيات: الديوان البلدي السياحي لبلدية سيدي الحسني، جمعية الأصالة السياحية لبلدية تيارت و هناك جمعيات ذات طابع بيئي و منها جمعية السلام الأخضر، الجمعية المحلية لحماية البيئة و مكافحة التصحر بالسوقر، جمعية الذهب الأخضر ببلدية ملاكو، جمعية الأمل الحي و جمعية أصدقاء البيئة بتيارت.

10) **المنشآت السياحية و الفندقية:** من أجل ضمان إقامة طيبة لزوارها، فإن ولاية تيارت تتوفر على مجموعة من المنشآت السياحية و هياكل الإستقبال من إيواء و إطعام بحيث يوجد بالولاية 10 فنادق بعدد إجمالي يقدر بـ 947 سرير و 502 غرفة منها فندقين مصنفين، و يتم إستعراض الحضيرة الفندقية المتواجدة على مستوى الولاية في الجدول التالي:

**جدول رقم (1-3): الحضيرة الفندقية المتواجدة على مستوى ولاية تيارت**

الفندق	إسم المالك	قدرات الايواء		عدد المستخدمين		درجة التصنيف	تاريخ التصنيق	تاريخ بداية النشاط /رقم رخصة الإستغلال	لجنة التصنيف
		الغرف	الأسرة	دائمين	مؤقتين				

<sup>77</sup> -وثائق مقدمة من مديرية السياحة بولاية تيارت ، ص ص 19-23.

تم معاينته من طرف اللجنة الوطنية للتصنيف بتاريخ 23/22-2014-12	1987-11-02 رقم 07 بتاريخ 04-17-2004	/	غير مصنف	05	20	87	47	ولد البشير	العباسيين
مصنف من طرف اللجنة الولائية	1985-02-04 رقم 09 بتاريخ 04-17-2004	-03-19-2013	مصنف بدون نجمة	03	03	150	75	منجل موسى	تيهت
مصنف من طرف اللجنة الولائية	1989-10-02 رقم 08 بتاريخ 17-2004-04	-03-19-2013	مصنف بدون نجمة	00	10	130	48	آيت بعلي غنيمة	ابن رستم
تم معاينته من طرف اللجنة الوطنية للتصنيف بتاريخ 23/22-2014-12	2004-04-17 رقم 06 بتاريخ 17-2004-04	/	غير مصنف	10	26	205	120	بوعزة محمد	الإخوة بوعزة
تم معاينته من طرف اللجنة الوطنية للتصنيف بتاريخ 23/22-2014-12	2009-03-19 رقم 10 بتاريخ 21-2010-06	/	غير مصنف	00	28	78	60	متيجي يوسف	تاقدمت
الإرسال الوزاري في سنة 2014 رأي بالموافقة بتصنيف الفندق في رتبة نجمتين	2012-10-09 رقم 12 بتاريخ 09-2012-10	/	غير مصنف	00	07	41	20	تيخمرين محمد	تفاح المالك
تم مراسلة المعني من أجل إيداع ملف التصنيف	رقم 11 بتاريخ 09-2012-09	/	غير مصنف	00	04	40	18	مختار محمد	لجدار

مراسلة المديرية -04-30 2015									
تم إستدعاء المعني لإستكمال ملف التصنيف مراسلة المديرية -30 2015-04	رقم 13 بتاريخ 06- 2014-05	/	غير مصنف	00	09	90	53	ميموني أحمد	فندق الشرق
تم إيداع ملف التصنيف على مستوى المديرية	رقم 14 بتاريخ 07- 2015-06	/	غير مصنف	00	05	36	22	بوغدو محمد	فندق الأمير عبد القادر
تم معاينته من طرف اللجنة الوطنية للتصنيف بتاريخ 23/22- 2014-12	1999-11-17 رقم 10 بتاريخ 11- 2003-01	/	غير مصنف	03	10	90	45	يحياوي مهدي	باب الصحراء

المصدر: وثائق مقدمة من مديرية السياحة بولاية تيارت

أما فيما يخص الوكالات السياحية فهي في الجدول التالي:

### جدول رقم (2-3): وكالات السياحة و الأسفار المعتمدة على مستوى ولاية تيارت

التسمية	إسم صاحب الوكالة	تاريخ الإعتماد	المستخدمين		الشكل القانوني للكالة	الصف	رخصة LATA
			دائمين	مؤقتين			
تقدمت للسياحة	سوامي عبد القادر	2011-10-23	05	00	شخص معنوي	B	إعتماد LATA
تيهرت للسياحة	قادة براهيم	2012-04-16	05	02	شخص طبيعي	B	إعتماد LATA

							و الأسفار
إعتماد LATA	A	شخص معنوي	00	03	2012-11-25	مواقي مراد	فرع الزعاطشة للسياحة و الأسفار
إعتماد LATA	B	شخص طبيعي	00	04	2013-01-06	بودالي محمد أمين	رستم للسياحة
/	B	شخص معنوي	02	05	2013-04-20	ورنوعي لطيفة	عليو أسفار
/	B	شخص طبيعي	00	02	2013-06-15	سفيان فوزي	مافاد للسياحة
/	B	شخص طبيعي	01	01	2013-07-06	بلقاسم عبد القادر	الخيالة تور
إعتماد LATA	A	شخص معنوي	05	01	2013-07-27	خياطي منصور	لجدار للسياحة و الأسفار
/	A	شخص طبيعي	02	02	2013-11-24	عراب منصور	كولومنانا للسياحة و الأسفار
إعتماد LATA	B	شخص معنوي	01	02	2014	يحيى علي	فرع وكالة بيشة للأسفار
/	B	شخص معنوي	00	02	2014-12-03	خروبي شارف	سياحة و أسفار
/	B	شخص طبيعي	00	02	2014-12-26	صديق بوجمعة عبد الحميد	سييد ترافلس
إعتماد LATA	B	شخص معنوي	00	02	2015-01-27	بوازوا زنور الدين	فرع ساحة التوت
إعتماد LATA	A	شخص طبيعي	00	02	2015-03-19	بوترعة جواد	النجاح ترافل اجنسي
/	A	شخص طبيعي	00	02	2015-07-20	فقرابي إسماعيل	فرع مرحبا
/	B	شخص طبيعي	00	02	2015-11-25	وهراي خالد	وكالة ابن خلدون
/	A	شخص طبيعي	00	04	2016-01-13	بوزيدي مصطفى	وكالة نخلة

							للسياحة و السفر
--	--	--	--	--	--	--	--------------------

المصدر: مديرية السياحة و الصناعات التقليدية لولاية تيارت

بالنسبة للشكل القانوني للوكالة:

1) شخص معنوي: تكون هذه الوكالة تابعة لمؤسسة أخرى.

2) شخص طبيعي: تكون هذه الوكالة للمالك.

تصنيف الوكالة:

A: هو الوكالات التي تنشط بصفة رئيسية في السياحة الوطنية و السياحة الإستقبالية.

B: هو الوكالات التي تنشط بصفة رئيسية في السياحة الموفدة للسياح.

بالنسبة لإعتماد LATA هي رخصة ثانية للوكالة من أجل أخذ السواح و الحجاج<sup>78</sup>.

و في مجال تطوير السياحة و الفندقية بولاية تيارت هناك عدة مشاريع قدمت، فتم إبرام إتفاقية من قبل مديرية السياحة و الصناعات التقليدية للولاية و المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني زيان بلقاسم و الكائن بجي سانية و تم المصادقة عليها من قبل وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و ذلك من أجل تكوين إطارات متخصصة في مجال السياحة و الفندقية إبتداءا من السنة الجارية 2016 كما أن مركز التكوين صايم سعيد بالولاية تم برمجة إختصاص في مجال السياحة و الفندقية.

و لتوضيح وضعية المشاريع الفندقية بالولاية سنعرض هذا الجدول:

جدول رقم (3-3): وضعية المشاريع السياحية الفندقية بولاية تيارت

إسم المستثمر	المكان	نوعية المشروع	التصنيف المطلوب	قدرات الإيواء /الأسرة	مناصب الشغل الممكن	تقدم الأشغال [%]	إحتمال نهاية الأشغال	تاريخ المصادقة على	الوضعية الحالية للمشروع	الأسباب
-----------------	--------	------------------	--------------------	-----------------------------	--------------------------	------------------------	----------------------------	--------------------------	-------------------------------	---------



		المخططات			إحداثها					
السيدة بعيطيش	السوقر	فندق حضري	1*	80	23	100	2015	2006	منتھية	طلب في إنتظار شهادة المطابقة
صافي محمد	تبارت	فندق حضري	3*	140	45	20	/	2008	متوقف	تم إيداع ملف المعني على مستوى مديرية الصناعة و المناجم من أجل تصحيح عقد إمتياز
صديق بوجمعة	تبارت	فندق حضري	1*	40	08	60	/	2008	في طور الإنجاز	الورثة لم يتقدموا باستكمال إجراءات التصفية
مسافر عابد	تبارت	فندق حضري	2*	120	55	95	/	2008	منتھية	في إنتظار حصول الورثة على شهادة المطابقة
كمون عبد الله	تبارت	فندق حضري	2*	47	08	85	2016	2008	في طور الإنجاز	في طور الإنجاز
مكي سعيد	الرشايقة	فندق حضري	2*	80	15	20	/	2009	في طور الإنجاز	في طور الإنجاز
بماني بوزيان	السوقر	فندق حضري	3*	146	20	00	/	2009	لم ينطلق	مشكل تقني مع مديرية

المناجم لم يتحصل على رخصة بناء										
عبد الجبار عبد القادر	فرندة	فندق حضري	2*	45	28	00	/	2009	لم ينطلق	في إنتظار تسوية وضعية مع أملاك الدولة
الإخوة بوخ	الرحوية	فندق حضري	2*	60	26	10	/	2014	في طور الانجاز	في طور الإنجاز
بن كيلة باكير	تبارت	فندق حضري	2*	120	30	70	2016	2010	في طور الإنجاز	في طور الإنجاز مع طلب التوسعة
جغيبيل الحاج	عين الذهب	فندق حضري	2*	80	20	00	2018	2013	لم ينطلق	في إنتظار الحصول على عقد الإمتياز
عقاب لطرش	قصر الشلالة	فندق حضري	2*	30	11	00	2018	2014	لم ينطلق	إجراءات الحصول على رخصة البناء
حرشاوي عبد القادر	مدروسة	فندق حضري	2*	50	10	05	2018	2014	لم ينطلق	في إنتظار تسوية عقد الإمتياز
يانيس حميد	تبارت	فندق حضري	3*	84	/	00	2018	2015	لم ينطلق	تحصل على رخصة البناء في إنتظار بداية الأشغال
بلجيلالي بلقاسم	الرصفة	فندق	1*	34	20	00	2018	2015	لم ينطلق	في طور الإنطلاق
بن طاهر	تبارت	فندق	1*	54	/	00	2018	2015	لم ينطلق	مشكل في

محمد أمين										موقع المشروع
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------

المصدر: مديرية السياحة و الصناعات التقليدية لولاية تيارت

### المطلب الثالث: تقديم فنادق الدراسة

من بين مجموع الفنادق الموجودة على مستوى ولاية تيارت تم اختيار ثلاثة فنادق كموضوع للدراسة وهم فندق بوغزة، فندق تاقدمت، فندق تيهرت.

#### أولاً: تقديم فندق بوغزة

فندق بوغزة هو شركة ذات مسؤولية محدودة عن مساحة قدرها 2500 سم<sup>2</sup>، وفتح أبوابه في 17 أبريل 2004 و هو غير مصنف لكن تم معاينته من اللجنة الوطنية للتصنيف في سنة 2004، حيث يقع في مركز مدينة تيارت طريق السوق يتكون من 205 سرير و يحتوي على مطعم يتسع لـ 350 طاولة إضافة إلى قاعة المحاضرات و قاعة الحفلات تتسع لـ 200 شخص و مقهى به مسبح كما به محلات تسمح للزبائن باقتناء مستلزماتهم<sup>79</sup>.  
إضافة إلى ذلك هناك 120 غرفة و تتمثل في:

#### جدول رقم (3-4): الغرف الموجودة في فندق بوغزة

الغرف	أجنحة عليا	أجنحة صغيرة	غرف منفردة VIP	غرف منفردة	غرف مزدوجة	غرف ثلاثية	غرف رباعية	شقق	غرفة
العدد	11	2	5	46	19	21	1	2	15

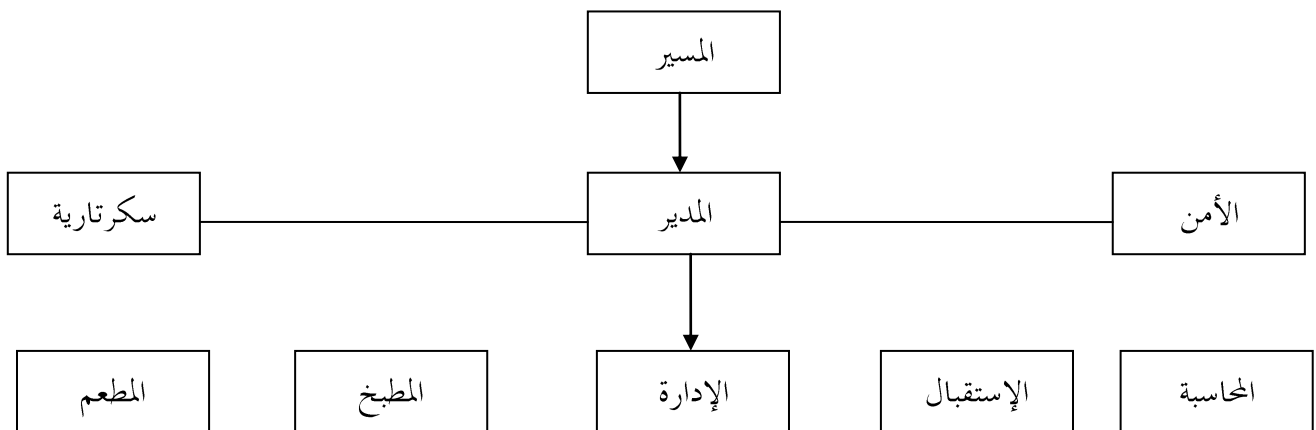
المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير الفندق

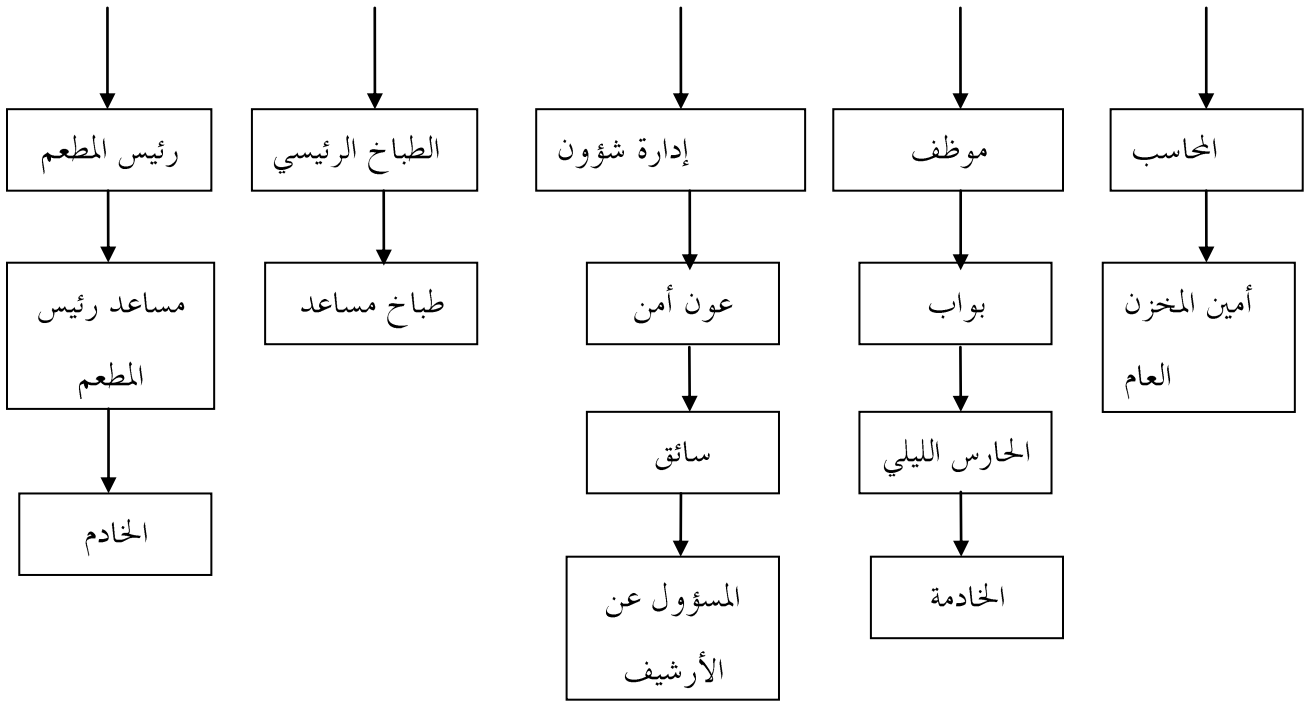
<sup>79</sup> - وثائق مقدمة من طرف مدير فندق بوغزة.

يمثل الجدول رقم (3-4) أنواع الغرف الموجودة في فندق بوغزة حيث أن الغرف المنفردة هي التي تمثل العدد الكبير في الفندق.

و يتمثل الهيكل التنظيمي للفندق فيما يلي:

المخطط رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لفندق بوغزة





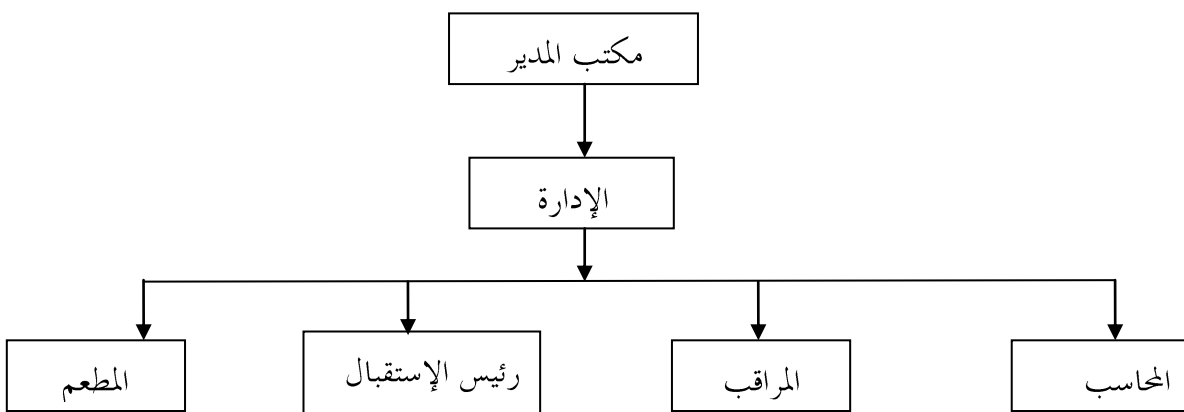
المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير الفندق

### ثانيا: تقديم فندق تاقدت

أنشئ فندق تاقدت في 19 مارس 2009 و هو شركة ذات مسؤولية محدودة، حيث يقع وسط مدينة تيارت ساحة الإستقلال، يتكون الفندق من ثلاثة طوابق و كل طابق يحتوي على 20 غرفة، أي يعادل 60 غرفة و أجنحة، بإضافة إلى قاعة للإجتماعات و المحاضرات سعة 70 مقعد، قاعة متعددة الخدمات مخصصة لمختلف الفعاليات، الدورات، الإحتفالات، المطعم و المطبخ و مكتب الإستقبال الذي يمثل واجهة الفندق، و فيما يخص تصنيف الفندق فهو غير مصنف و تمت معاينته من أجل التصنيف من قبل اللجنة الوطنية في سنة 2014.

و يتمثل الهيكل التنظيمي للفندق فيمايلي:

### المخطط رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لفندق تاقدت



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير الفندق

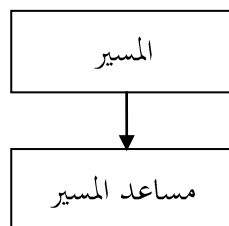
### ثالثاً: تقديم فندق تيهرت

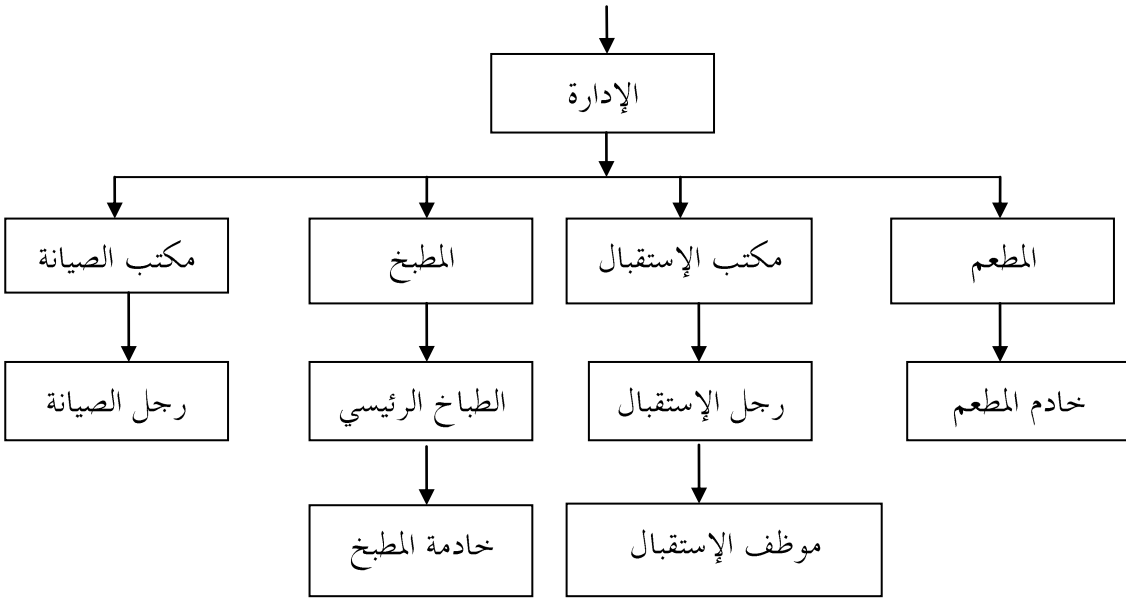
فندق تيهرت هو شركة ذات مسؤولية محدودة و من أقدم الفنادق الموجودة على مستوى ولاية تيارت تم تأسيسه في 04 فيفري 1985 و هو مصنف بغير نجمة تم تصنيفه من قبل اللجنة الولائية في 19 مارس 2013 و هو يقع في طريق وهران رقم 23، بحيث يحتوي على 75 غرفة موزعة على ثلاثة طوابق، فالطابق السفلي بـ 13 غرفة أما الثاني و الثالث بـ 23 غرفة كما يوجد به مطعم لتقديم خدمات الإطعام للمقيمين به و مطبخ، مكتب الإستقبال موقف للسيارات إضافة إلى قاعة محاضرات تتسع لـ 160 مقعد و قاعة حفلات.

كما أن الفندق يقدم تخفيضات للزبائن و ذلك في موسم الإصطياف و شهر رمضان.

أما بالنسبة للهيكال التنظيمي للفندق كما يلي:

### المخطط رقم (3-3): الهيكال التنظيمي لفندق تيهرت





المصدر: وثائق مقدمة من طرف مدير الفندق

## المبحث الثاني : تحضير و إنجاز و تفسير الإستقصاء

تواجه المنظمات يوميا العديد من المشاكل التي يجب عليها أن تبحث عن حلول لها و تتخذ بشأنها القرارات المناسبة ، فالبعض من هذه المشاكل ما هو متكرر يمكن حله عن طريق التجارب السابقة و الخبرة السابقة و بعضها يصعب معرفة مسبباتها ، و لا يمكن الفصل فيها إلا بتوفر قدر كاف من المعلومات مما يسهل تشخيص المشكلة و التخفيف من درجة عدم التأكد التي تصاحب إتخاذ القرار.

### المطلب الأول : تحضير الإستقصاء

يعتبر الاستبيان أداة فعالة لتزويد مسؤولي المنظمات بالبيانات الأولية التي يحتاجونها حول المشاكل التي تواجههم و الفرص المتاحة ومنه إمكانية إستغلالها ، و الرسالة التي يحتوي عليها هذا الإستبيان " بطاقة

تقييم " تحت التزلّاء على التعبير عن آرائهم نحو المظاهر المختلفة للخدمات السياحية و الفندقية أثناء فترة إقامتهم بالفندق كما سنسعى للتعرف عن مستوى العمال بالفنادق و تخصصاتهم و خبرتهم بمجال عملهم . لذا من خلال هذا الإستبيان و الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية ، سنحاول معرفة سلوك التزلّاء و ردود أفعالهم إتجاه الخدمات الفندقية المقدمة لهم في فنادق ولاية تيارت كما سنحاول تقييم مستوى و أداء الموارد البشرية السياحية التي تقدم الخدمات الفندقية و مدى تمكنها من ذلك .

### أولا : هدف الدراسة

لكل دراسة هدف معين ، وهدف هذا البحث هو جمع أكبر عدد ممكن من البيانات الميدانية لمعرفة إنطباعات التزلّاء حول الخدمات الفندقية لولاية تيارت و المستوى التكويني للعاملين بالفنادق ، و ذلك من خلال توزيع إستمارة الأسئلة على وحدات عينة الدراسة و كذا معرفة رغبات التزلّاء و دراسة سلوكياتهم و تحديد أنواع التزلّاء و ذلك حسب عدة معايير ديمغرافية منها و سلوكية و كذلك تحديد مواطن العجز في القطاع السياحي و الفندقي و من ثم محاولة إعطاء تقييم الخدمات الفندقية و السياحية و مستوى العنصر البشري بالقطاع السياحي وصولا إلى تقديم بعض الإقتراحات .

### ثانيا : مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم و صعب ، إذ يجب أن يتم اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها ، فحسب الموضوع المختار للدراسة فإن المجتمع المحدد يتمثل في نزلاء الفنادق على أساس ارتباطهم المباشر بالمعطيات المتعلقة بهذا المجال و العاملين بالفنادق على أساس تقديمهم للخدمات الفندقية .

### ثالثا : عينة الدراسة

نظرا لنوعية الدراسة التي نقوم بها ، رأينا أنه من الضروري إتباع أسلوب العينات الملائم لحالات التعامل مع مفردات العينة إذ يتم توزيع القوائم على مستوى مجموعة من الفنادق المتواجدة بولاية تيارت ( فندق تاقدمت، فندق بوعزة، فندق تيهرت )



#### رابعاً : طريقة سحب العينة

لقد تم الإعتماد على الطريقة العشوائية لسحب العينة و هذا لكونها الطريقة المناسبة بالنسبة لنا نظراً لمدى قدرة هذا النوع من العينات على تمثيل مجتمع الدراسة

#### خامساً : حجم العينة

إن تحديد الحجم المناسب للعينة هو الآخر يعتبر أمراً مهماً و بعد عملية المراجعة الأولية لقوائم الإستقصاء و إجراء عملية الفرز الأولية للإجابات المقدمة من طرف الأفراد تم الإعتماد في تحليل النتائج على "44" إستمارة.

#### سادساً : أنواع الأسئلة المستعملة

بالنسبة لنوع الأسئلة التي إعتدنا عليها فقد جاءت متنوعة بما يتماشى طبيعة المعلومات التي نريد جمعها و التي نرغب في الحصول عليها و قد تم الإستعانة بالأسئلة المغلقة ( سواء كانت أسئلة مغلقة بإجابة واحدة أو أسئلة مغلقة متعددة الإجابات ) و كذا الأسئلة النصف مفتوحة .

#### سابعاً : الصعوبات

نظراً لكون العينة المستهدفة للدراسة تتمثل في نزلاء الفنادق و العاملين فيها فإننا تلقينا بعض الصعوبات عند إجراء هذا الإستقصاء كعملية إيضاح الأسئلة المبهمة و العثور على التزلاء و مشكلة الوقت لدى العاملين و المشرفين على الفندق فأغلبيتهم ملتزمين ببرامج معينة .

#### المطلب الثاني : إنجاز الإستقصاء

تم الإعتماد في عملية طرح قوائم الإستقصاء على الأفراد المختارين ( عاملين و نزلاء ) بالإستناد إلى مجموعة من الفنادق ( تاقدمت، بوغزة، تيهرت ) بهدف ربح الوقت و تحميل أكبر قدر ممكن للإستثمارات المعبئة.

إن قائمة الأسئلة تحتوي على 30 سؤال من بينها أسئلة متعلقة بالخصائص الشخصية للأفراد المستقصى منهم ( الجنس، السن، الجنسية، المهنة ) سواء بالنسبة للترلاء أو بالعاملين بالفنادق الثلاث و الأخرى متعلقة بالمعلومات الخاصة بالفنادق و العاملين بها .

إن هذه الأسئلة مبوبة في محاور رئيسية حيث نجد المجموعة الأولى منها عبارة عن :

- أسئلة نحاول من خلالها معرفة كيفية إختيار الفندق؛
- أسئلة حول رأي التزلاء و درجة رضاهم فيما يخص الإستقبال و النظافة بالفندق؛
- أسئلة حول رأي التزلاء و درجة رضاهم فيما يخص الإطعام و المسيرين بالفندق؛
- أسئلة حول معايير إختيار الفندق (السعر، الموقع، الأمن)؛
- أسئلة خاصة بالعمال الشخصية منها و أخرى متعلقة بالخبرة و الدورات التكوينية و سنوات العمل بالفندق إضافة إلى الشهادة المتحصل عليها؛

#### أولا : تجهيز بيان الإستقصاء

تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا، إذ تتضمن عدة خطوات من الضروري إتباعها و تتمثل في مراجعة قوائم الإستقصاء و العمل على تجهيزها من أجل القيام بعملية التبويب و هذا بعد التأكد من سلامة العينة المختارة من مجتمع الدراسة للوصول إلى جدولة هذه النتائج بصفة ملخصة تساعد في إعداد التقرير النهائي الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات و الإقتراحات اللازمة .

و يمكن توضيح هذه الخطوات كما يلي :

مراجعة و ترميز و جدولة المعلومات بإستعمال الطريقة اليدوية و تم الإعتماد على هذه الطريقة من أجل معالجة المعلومات المتحصل عليها من عملية الإستقصاء و ذلك بعد الإطلاع و مراجعة كل القوائم

و لمعالجة هذه القوائم إعتدنا على الطريقة اليدوية في تحويل النتائج إلى أشكال و الجداول إحصائية و دوائر نسبية و هذا من خلال تسمية المتغيرات لتسهيل العمل.

### المطلب الثالث: عرض و تفسير الإستقصاء

إعتمادا على الأشكال (الجداول الإحصائية و الدوائر النسبية) التي تم الوصول إليها، قمنا بتحليل و دراسة نتائجها و تحديد معناها بالنسبة للأهداف الموضوعية و على ضوء هذه الدراسة تم الوصول إلى بعض الإستنتاجات و التي سنتطرق إليها بالشرح مع الرسوم البيانية.

#### أولاً: عرض و تفسير الإستبيان الخاص بالتزلاء (29 إستمارة).

إنقسمت أسئلة الإستبيان الخاص بالتزلاء إلى أسئلة متعلقة بالحالة الشخصية للتزليل و المعلومات المتعلقة بمكوثه بالفندق و درجة رضاه عنه.

#### 1) المعلومات الشخصية:

سنتطرق فيمايلي إلى المعلومات الشخصية الخاصة بالتزلاء:

أ. الجنس:

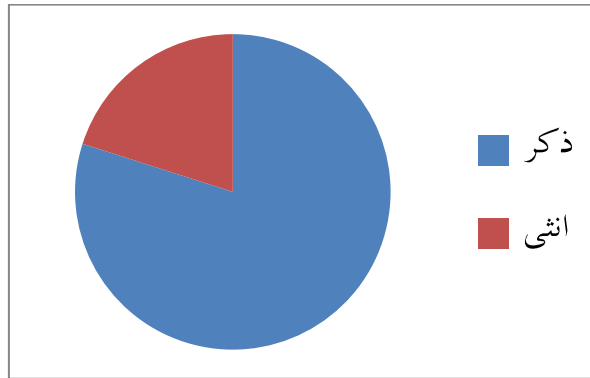
يوضح الجدول الآتي جنس نزلاء الفنادق:

#### الجدول رقم (3-5): تقييم التزلاء حسب الجنس

النسبة %	التكرار ni	الجنس
79.93	23	ذكر
20.07	6	أنثى
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (1-3): تقييم التلاءم حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-5)

من خلال الجدول رقم (3-5) و المتعلق بجنس التلاءم نلاحظ وجود إختلاف كبير بين وحدات

الجنس، حيث نجد أن مفردات العينة تتكون أساسا من الجنس الذكر بنسبة حوالي 79,93%

مقارنة بجنس الأنثى حيث بلغت نسبته 20,07%.

ب. الفئة العمرية:

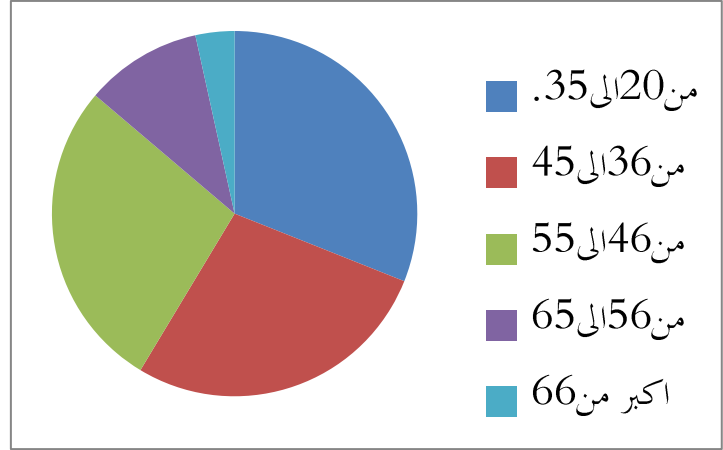
يمثل الجدول التالي الفئة العمرية للتلاءم:

الجدول رقم (6-3): تقييم التلاءم حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار ni	الفئة العمرية
31.03	9	من 20 إلى 35
27.59	8	من 36 إلى 45
27.59	8	من 46 إلى 55
10.34	3	من 56 إلى 65
3.45	1	أكبر من 66
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (2-3): تقييم التزلاء من حيث الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-6)

يظهر الجدول رقم (3-6) أن نسبة 31,03% من التزلاء ينتمون إلى الفئة العمرية من 20 إلى 35 سنة ثم تليها نسبة التزلاء الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة و من 46 إلى 55 سنة بحوالي 27,59% ثم تأتي نسبة التزلاء الذين تتراوح أعمارهم ما بين 56 و 65 سنة بنسبة قدرها 10,34%، أما الفئة العمرية الأكبر من 66 سنة فنسبتها تقدر بحوالي 3,45% أي نزيل واحد. مما يعني أن نوعية التزلاء من حيث الفئة العمرية هي شبابية و عليه يمكن التركيز على هذه الفئة الشبابية و تشجيع الفئات الأخرى من خلال العملية الترويجية.

ج. جنسية التزليل

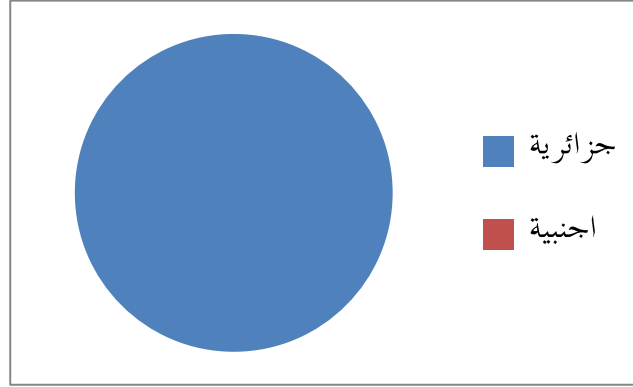
من خلال الجدول الأتي سنتعرف على جنسية التزلاء:

الجدول رقم (7-3): تقييم التزلاء حسب الجنسية

النسبة %	التكرار ni	الجنسية
100	29	جزائرية
0	0	أجنبية
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

### الشكل رقم (3-3): تقييم التزلاء حسب الجنسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-7)

من الجدول رقم (3-7) نستنتج أن جميع التزلاء و بنسبة 100% هم من جنسية جزائرية، و هنا يتضح أن هناك نقص في إقبال الأجانب على فنادق ولاية تيارت، أي يمكن القول أن الفنادق الثلاث تستهدف خاصة الجزائريين أي أنها تهتم أكثر بالسياحة الداخلية.

#### د. الوضعية المهنية:

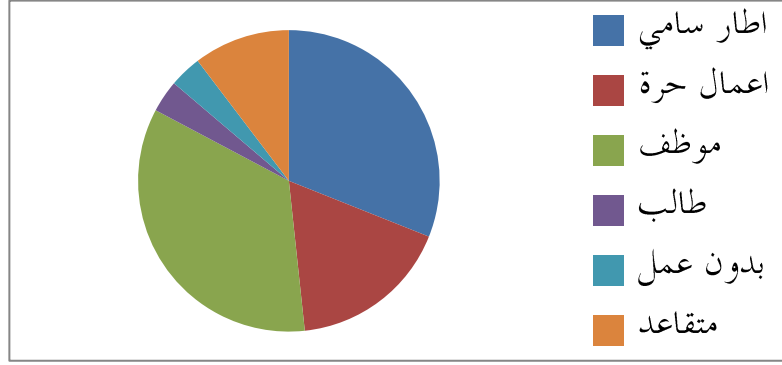
يبين الجدول التالي الوضعية المهنية لتزلاء الفنادق:

### الجدول رقم (3-8): تقييم التزلاء حسب المهنة

المهنة	التكرار ni	النسبة %
إطار سامي	9	31,03
أعمال حرة	5	17,28
موظف	10	34,45
طالب	1	3,45
بدون عمل	1	3,45
متقاعد	3	10,34
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

### الشكل رقم (4-3): تقييم التزلاء حسب المهنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول رقم (8-3)

من خلال الجدول رقم (8-3) يمكن القول أن أغلبية التزلاء هم من فئة الموظفين و الإطارات السامية بنسبة 34,45% و 31,03% على التوالي، ثم تليها فئة الأعمال الحرة بنسبة 17,28%، أما فئة المتقاعدين فنسبتها 10,34%، أما أقل نسبة فهي للطلاب و الذين بدون عمل و تقدر 3,45%.

### هـ. كيفية إختيار الفندق:

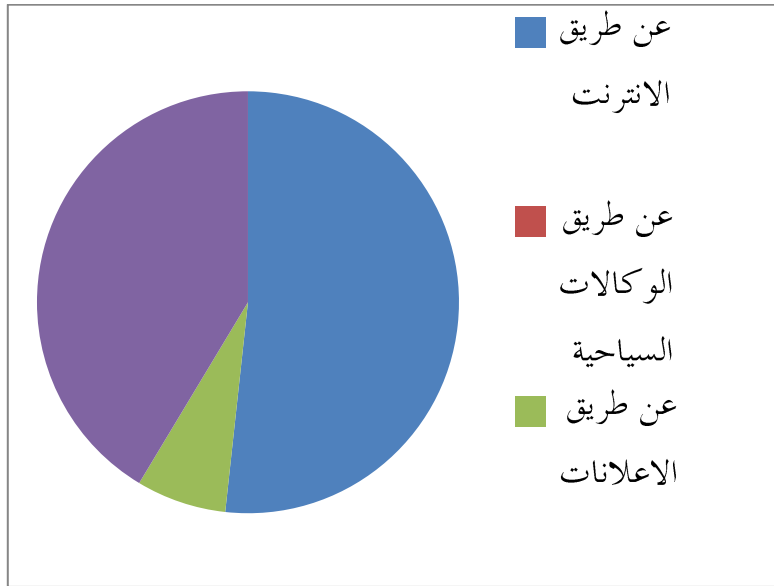
تختلف طريقة إختيار الفندق من زبون لأخر و هذا ما يوضحه الجدول الأتي:

### الجدول رقم (9-3): كيفية إختيار التزلاء للفندق

النسبة %	التكرار ni	كيفية إختيار التزلاء للفندق
51,72	15	عن طريق الأترنت
0	0	عن طريق الوكالات السياحية
6,9	2	عن طريق الإعلانات
41,38	12	التجارب السابقة
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

### الشكل رقم (5-3): يوضح كيفية إختيار الزبون للفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (9-3)

من الجدول رقم (9-3) نلاحظ أن 51,72% من التراء إختاروا الفندق عن طريق الأنترنت، بينما نسبة التراء الذين إختاروا الفندق حسب تجاربهم السابقة فتقدر ب41,38%، أما الذين إعتمدوا على الإعلانات في إختيارهم للفندق فكانت نسبتهم 9,9%، بينما لم يختار أي نزيل فندقه عن طريق الوكالات السياحية، مما يؤكد لنا الدور الذي تلعبه الأنترنت في إختيار الفنادق حيث أنها توفر الوقت و الجهد للبحث عن الفنادق، بينما لا تؤدي الوكالات السياحية دورها في جذب السياح والترويج للسياحة في الولاية و تقديم المعلومات اللازمة عن فنادقها.



## 2) تقييم درجة رضا الزبائن عن الفندق

سنقيم فيما يلي درجة رضا التزلاء عن الفنادق التي يقيمون فيها:

### أ. الإستقبال:

تعتبر المعاملة الجيدة أثناء الإستقبال أهم عنصر لإرضاء التزلاء عن الفندق، و هذا ما يوضحه الجدول

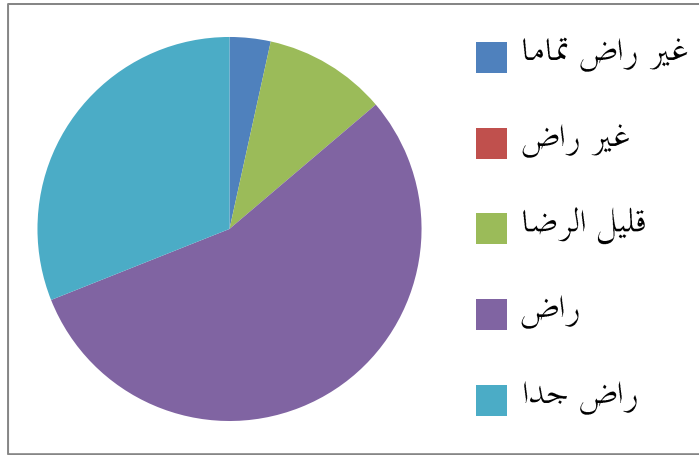
التالي:

### الجدول رقم (10-3): يوضح درجة رضا التزلاء عن الاستقبال

النسبة %	التكرار ni	درجة رضا التزلاء عن الاستقبال
3,45	1	غير راض تماما
0	0	غير راض
10,34	3	قليل الرضا
55,18	16	راض
31,03	9	راض جدا
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

### الشكل رقم (6-3): يوضح درجة رضا التزلاء عن الإستقبال



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الجدول (10-3)

يبين الجدول رقم (10-3) أن نسبة التذلاء الذين هم غير راضين تماما عن الإستقبال تقدر بحوالي 3,45% ثم تليها نسبة التذلاء الذين هم قليلو الرضا عن الإستقبال و التي تقدر ب10,34%، ثم تأتي نسبة الزبائن الذين هم راضون جدا عن الإستقبال بفندقهم و هي 31,03% أما أكبر نسبة فهي للزبائن الراضين عن الإستقبال و تقدر ب55,18%، من هنا تستنتج أن التذلاء راضين عموما من الإستقبال مما سترك لديهم إنطبعا جيدا حول الفندق الذي إختاروه.

#### ب. نظافة الغرفة:

من بين أهم العناصر التي يبحث عنها التزيل أثناء إقامته بالفندق هي نظافة الغرفة ، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

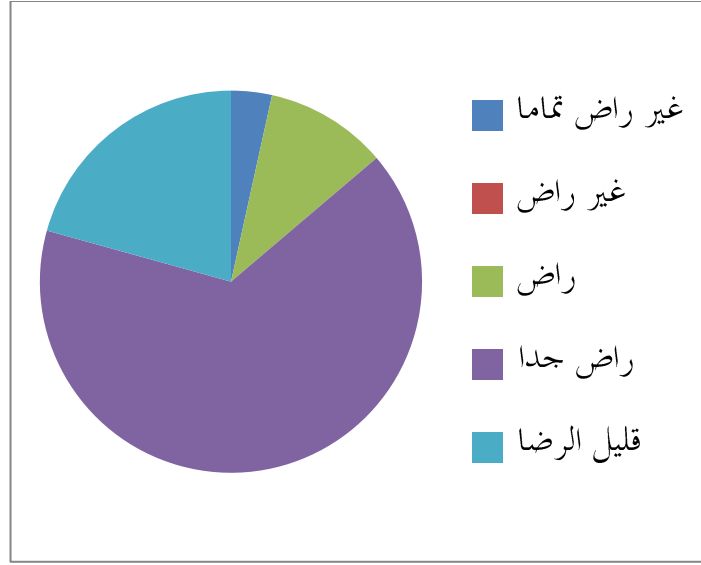
#### الجدول رقم (11-3): يوضح درجة رضا التذلاء عن نظافة الغرفة

النسبة %	التكرار ni	درجة رضا التذلاء عن نظافة الغرفة
3,45	1	غير راض تماما
0	0	غير راض
10,34	3	قليل الرضا
65,52	19	راض
20,69	6	راض جدا

المجموع	29	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (7-3): يوضح درجة رضا التزلاء عن نظافة الغرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (11-3)

يظهر من الجدول رقم (11-3) رضا التزلاء عن غرفهم بنسبة 65,52%، والبعض راضين جدا عن غرفهم و تقدر نسبتهم بـ 20,69%، أما قليلو الرضا عن الغرفة فنسبتهم تقدر بـ 10,34% ثم تليها نسبة 3,45% للتزلاء الغير راضين تماما عن غرفهم. وعليه فإن معظم التزلاء راضين عن غرفهم و عامل أساسي في جلب الزبائن و رضاهم عن الإقامة بالفندق.

### ج. نظافة الفندق:

تعتبر نظافة الفندق شرط أساسي من أجل ضمان راحة و رضا التزلاء عن إقامتهم بالفندق ،  
ويبين الجدول الأتي مدى رضا التزلاء عن نظافة الفنادق التي يقيمون بها:

الجدول رقم (12-3): يوضح درجة رضا التزلاء عن نظافة الفندق

النسبة %	التكرار ni	درجة رضا التزلاء عن نظافة الفندق
0	0	غير راض تماما
0	0	غير راض
20,69	6	قليل الرضا
58,62	17	راض
20,69	6	راض جدا
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (8-3) يوضح درجة رضا التزلاء عن نظافة الفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (12-3)

من الجدول رقم (12-3) يتضح لنا أن معظم التزلاء راضين عن نظافة الفندق بنسبة 56,62%، و التزلاء الراضين جدا عن نظافة الفندق فكانت نسبتهم 20,69% و هي نفس نسبة الفئة قليلة الرضا عن نظافة الفندق. وعلية فالتزلاء راضين عموما عن نظافة الفندق الذين يقيمون فيه و هذا مهم جدا لكسب رضا الزبون مما سيدفعه إلى إعادة زيارة الفندق.

#### د. المسيرين بالفندق:

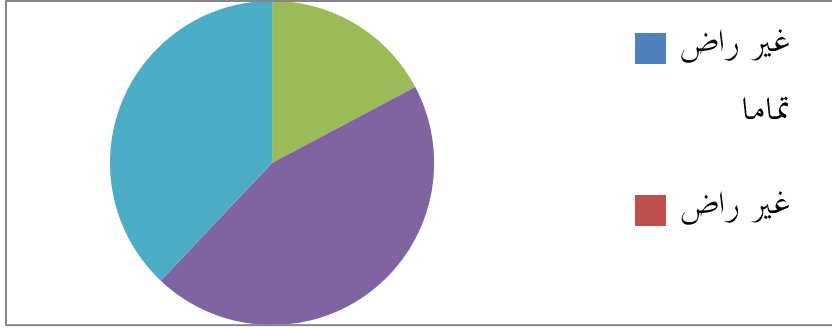
يعتبر الإشراف على الفندق و تسييره أهم وظيفة بالفندق، لذا يعمل المسيرين بالفندق على ترك أحسن إنطباع لدى الزبائن و كسب رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، من خلال تلبية إحتياجاتهم و متطلباتهم و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

#### الجدول رقم (13-3): يوضح درجة رضا التزلاء عن المسيرين بالفندق

النسبة %	التكرار ni	درجة رضا التزلاء عن المسيرين بالفندق
0	0	غير راض تماما
0	0	غير راض
17,23	5	قليل الرضا
44,83	13	راض
37,94	11	راض جدا
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

#### الشكل رقم (9-3): يوضح درجة رضا التزلاء عن المسيرين بالفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-13)

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن معظم التلاءم راضين عن المسيرين بالفندق المقيمين فيه و بنسبة 44,83%، كما عبر 37,94% عن رضاهم الكبير عن المسيرين ثم تليها فئة قليلو الرضا و التي قدرت نسبتها 17,23% مما يبين لنا أن المسيرين بهذه الفنادق يقدمون الخدمات للتلاءم بطريقة مرضية و بمعاملة جيدة.

#### 5. الإطعام:

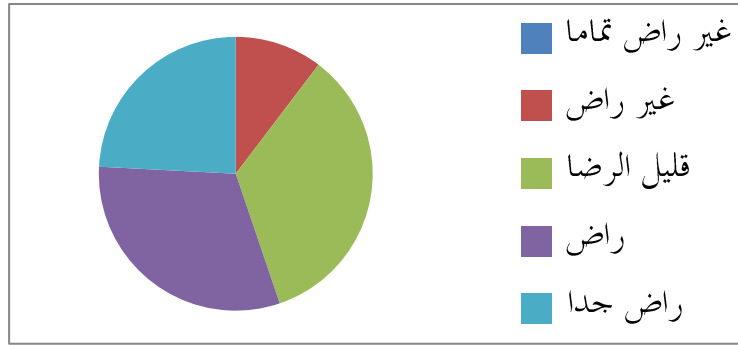
يعتبر الإطعام عامل أساسي في جذب الزبائن للفندق و إرضائهم، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم (3-14): يوضح درجة رضا التلاءم عن الإطعام بالفندق

النسبة %	التكرار ni	يوضح درجة رضا التلاءم عن الإطعام
0	0	غير راض تماما
10,34	3	غير راض
34,45	10	قليل الرضا
31,03	9	راض
24,18	7	راض جدا
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الاستبيان

#### الشكل رقم (3-10): يوضح درجة رضا التلاءم عن الإطعام بالفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-14)

تظهر نتائج الجدول رقم (3-14) أن نسبة الزبائن قليلو الرضا عن الإطعام بالفندق تقدر بـ 3,45% من مجمل العينة، أما نسبة التزلاء الغير راضين عن الإطعام فهي 10,34% في حين نسبة التزلاء كثيروا الرضا و الراضين عن الإطعام فهي تقدر بـ 24,18% و 31,03% على التوالي، و من هنا يتبين لنا أن التزلاء قليلوا الرضا عن الإطعام بالفندق الذين يقيمون فيه و ذلك نظرا إلى نوعية الطعام مقارنة بسعره.

و. المرافق الترفيهية:

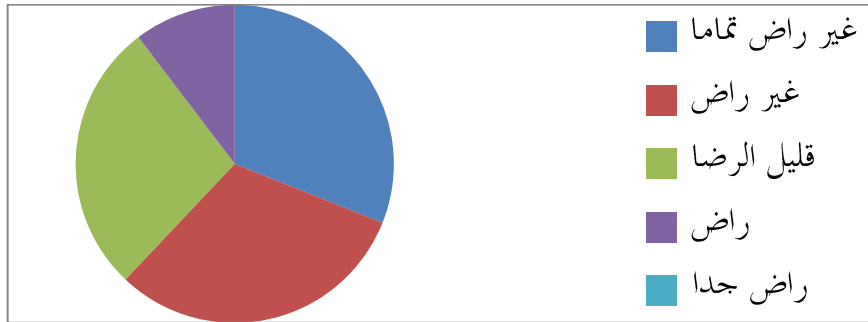
تمثل المرافق الترفيهية أهم عامل لإرضاء و جذب السياح و التزلاء للفندق، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): يوضح درجة رضا التزلاء عن المرافق الترفيهية

النسبة %	التكرار ni	رضا التزلاء عن المرافق الترفيهية
31,03	9	غير راض تماما
31,03	9	غير راض
27,59	8	قليل الرضا
10,35	3	راض
0	0	راض جدا
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الاستبيان

### الشكل رقم (11-3): يوضح درجة رضا التزلاء عن المرافق الترفيهية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (15-3)

من الجدول رقم (15-3) نلاحظ عدم رضا التزلاء عن المرافق الترفيهية بالفندق المقيمين فيه بنسبة 3,03% و كانت نسبة قليلوا الرضا عن المرافق تقدر بـ 27,59%، بينما تقدر نسبة التزلاء الراضين عن المرافق الترفيهية بالفندق بـ 10,35% فقط من مجمل العينة. من هنا نستنتج أن هذه الفنادق تفتقر إلى المرافق الترفيهية التي تجذب السياح و الزبائن كالمسابح و قاعات الرياضة و الألعاب و التي تعتبر مرافق ضرورية للفئة التي غرضها من الإقامة السياحة و الإستجمام.

### 3. الإقامة بالفندق:

سنتعرف فيما يلي عن أهم معايير إختيار الفنادق و درجة أهميتها بالنسبة للتزلاء:

#### أ. معيار السعر:

يعتمد الكثير من التزلاء على معيار السعر عند إختيارهم للفندق، و هذا موضح في الجدول الآتي:

### الجدول رقم (16-3): يوضح أهمية معيار السعر بالنسبة للتزلاء عند إختيارهم للفندق

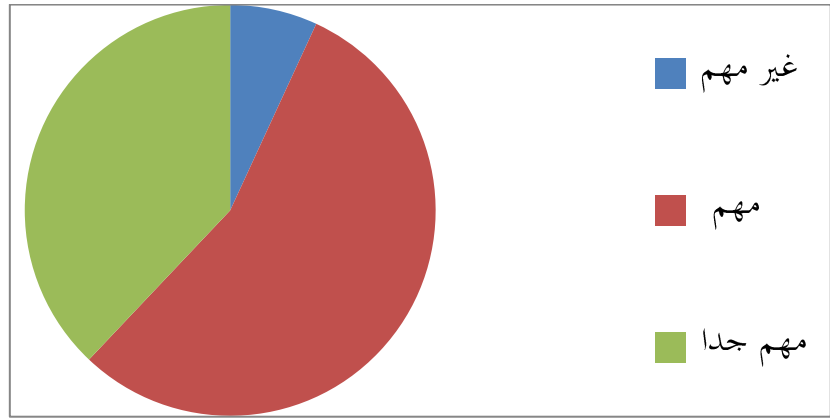
أهمية معيار السعر	التكرار ni	النسبة %
غير مهم	3	6,88
مهم	16	55,18



37,94	11	مهم جدا
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (12-3): يوضح أهمية معيار السعر بالنسبة للتزلاء عند إختيارهم للفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (16-3)

من خلال الجدول رقم (16-3) نلاحظ أن معيار السعر لدى غالبية التزلاء مهم عند إختيارهم للفندق بنسبة 55,18% ثم تليها الفئة التي يهتمها جدا هذا المعيار لحظة إختيار الفندق بنسبة قدرها 37,94%، فيما يعبر 6,88% من العينة عدم إهتمامهم بمعيار السعر عند إختيارهم للفندق، وعلية فإن غالبية التزلاء حساسون إتجاه معيار السعر.

ب. معيار الموقع:

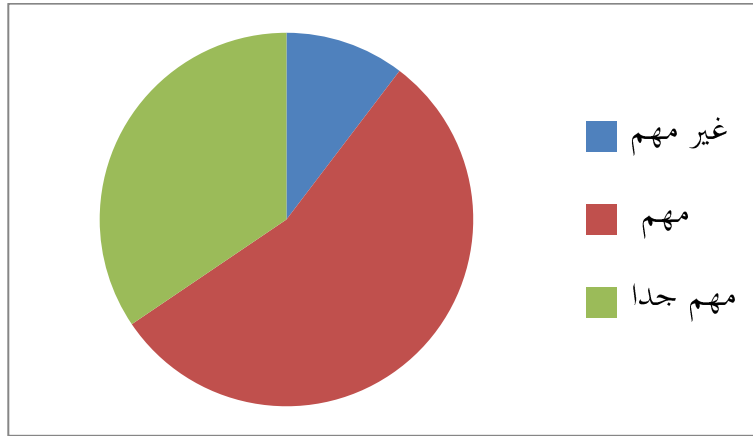
يعتبر الموقع شرط مهم لدى بعض التزلاء أثناء إختيارهم للفندق، كما هو موضح بالجدول الأتي:

الجدول رقم (17-3): يوضح أهمية معيار الموقع بالنسبة للتزلاء عند إختيارهم للفندق

أهمية معيار الموقع	التكرار ni	النسبة %
غير مهم	3	10,35
مهم	16	55,18
مهم جدا	10	34,47
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (13-3): يوضح أهمية معيار الموقع بالنسبة للترلاء عند إختيارهم للفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (17-3)

من الجدول رقم (17-3) يبدو أن غالبية الترلاء يهتمون بمعيار الموقع عند إختيارهم للفندق و بنسبة 55,18% و نسبة الترلاء الذين يهتمون جدا بالموقع تقدر بـ 34,47%، فيما كانت نسبة 10,35% للترلاء الذين لا يهتمون للموقع عند إختيار الفندق، و هذا يعود أصلا إلى الغرض من الزيارة (دراسة، عمل، سياحة...).

ج. معيار الجودة:

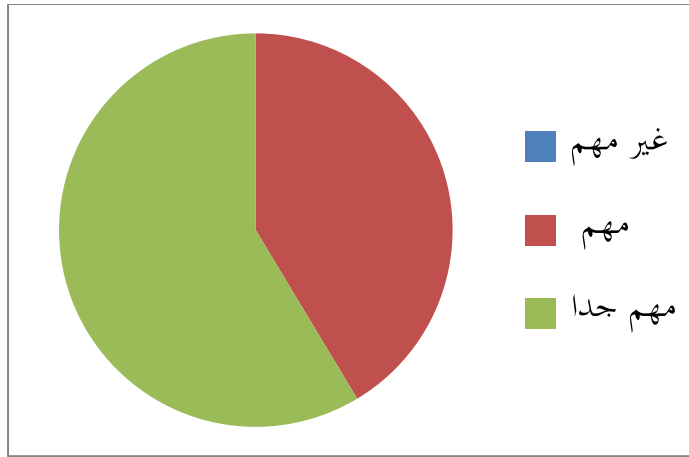
يسعى الترلاء دوما إلى إختيار أفضل الفنادق والتي تقدم خدماتها بأحسن جودة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (18-3): يوضح أهمية معيار الجودة بالنسبة للترلاء عند إختيارهم للفندق

النسبة %	التكرار ni	أهمية معيار الجودة
0	0	غير مهم
41,38	12	مهم
58,62	17	مهم جدا
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (14-3): يوضح أهمية معيار الجودة بالنسبة للتزلاء عند إختيارهم للفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (18-3)

نلاحظ من الجدول رقم (18-3) أن نسبة التزلاء الذين يهتمون جدا بمعيار الجودة بلغت حوالي 58,62% ثم تليها الفئة التي تهتم بهذا المعيار أثناء إختيار الفندق بنسبة قدرها 41,38% مما يعني أن معيار الجودة معيار أساسي لدى التزلاء لإختيارهم الفندق لأنه سيوفر لهم الراحة و الإستمتاع بإقامتهم بالفندق.

د. معيار الأمان:

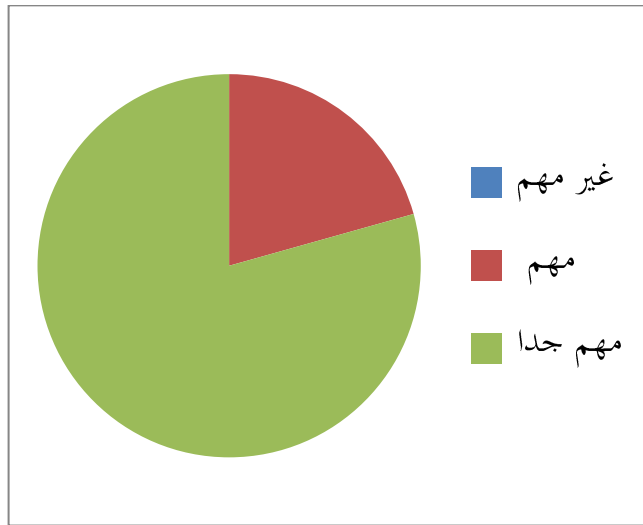
يعتبر معيار الأمان من أهم المعايير التي يتخذ على أساسها التزلاء قراراتهم بشأن إختيارهم الفندق الذي سيقومون فيه، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (19-3): يوضح أهمية معيار الأمان في إختيار التزلاء للفندق

النسبة %	التكرار ni	أهمية معيار الأمن
0	0	غير مهم
20,63	6	مهم
79,31	23	مهم جدا
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (15-3): يوضح أهمية معيار الأمن في إختيار التزلاء للفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (19-3)

من الجدول رقم (19-3) نلاحظ أن غالبية التزلاء يهتمون جدا لمعيار الأمن لحظة إختيارهم للفندق و تقدر نسبتهم ب 79,31% ثم تأتي نسبة 20,63% للتزلاء الذين يهتمون بهذا المعيار مما يبين لنا مدى أهمية توفر الأمن بالفنادق لضمان سلامة و راحة التزلاء.

#### هـ. معيار العاملين بالفندق:

يعتبر معيار العاملين بالفندق عند إختيار التزلاء للفندق معيار أساسي، كما يوضحه الجدول

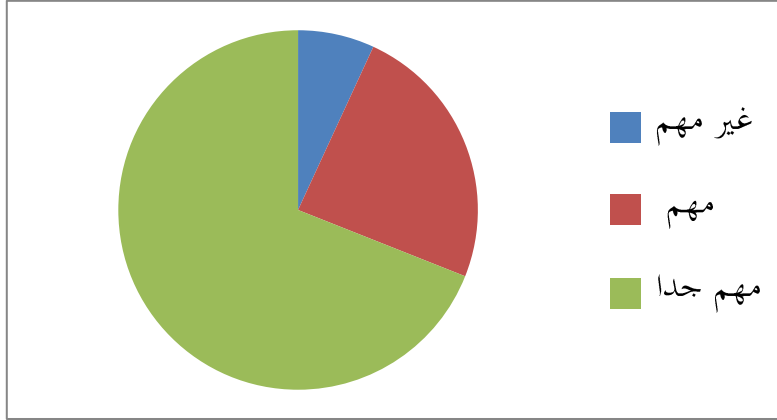
التالي:

الجدول رقم (20-3): يوضح أهمية معيار العاملين بالفندق في إختيار التزلاء للفندق

أهمية معيار العاملين بالفندق	التكرار ni	النسبة %
غير مهم	2	6,88
مهم	7	24,13
مهم جدا	20	68,99
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (16-3): يوضح أهمية معيار العاملين بالفندق في إختيار التزلاء للفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (20-3)

من الجدول رقم (20-3) نلاحظ أن معيار العاملين بالفندق مهم جدا بنسبة 68,99% لدى التزلاء عند اختيارهم للفندق ، ومهم بنسبة 24,13% لدى البعض الآخر أما الذين لا يهتمون بهذا المعيار فكانت نسبتهم 6,88%. وهذه النسب تعكس مدى أهمية المعاملة الجيدة من طرف العاملين بالفندق و تلبية طلبات التزلاء و حسن إستقبالهم ، مما يبين أن تكوين العاملين له دور مهم في المعاملة بين العمال و التزلاء.

و. معيار التجارب السابقة:

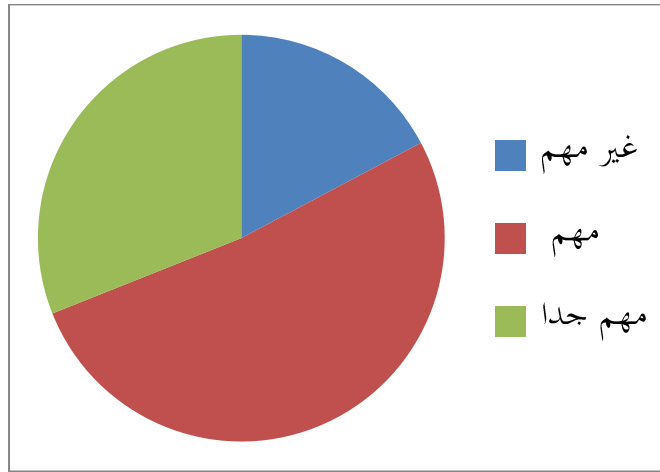
يعتبر التزلاء معيار التجارب السابقة معيارا مهما أثناء إختيارهم للفندق، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (21-3): يوضح أهمية معيار التجارب السابقة في إختيار التزلاء للفندق

أهمية معيار التجارب السابقة	التكرار ni	النسبة %
غير مهم	5	17,24
مهم	15	51,72
مهم جدا	9	31,04
المجموع	29	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (17-3): يوضح أهمية معيار التجارب السابقة في إختيار التزلاء للفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (21-3)

من خلال الجدول رقم (21-3) نلاحظ أن 51,72% يعتبرون معيار التجارب السابقة مهم بالنسبة لهم عند إختيار الفندق، كما يرى البعض الآخر أن هذا المعيار مهم جدا لحظة إختيار الفندق و كانت نسبتهم تقدر بـ 31.04% من مجمل العينة ، بينما يرى 17.24% من التزلاء أن معيار التجارب السابقة غير مهم لديهم عند إختيارهم للفندق ، و من هنا نرى أن معظم التزلاء يعتمدون على تجاربهم السابقة لإختيار الفنادق لأنهم يعلمون سابقا بخدمات ذلك الفندق و مرافقه و العاملين فيه مما يسهل عليهم عملية إنتقاء الفندق.

ز. تقييم درجة رضا التزلاء عن الفندق:

أعطي علامة من 1-10 تعبر فيها عن درجة رضاك عن الفندق:

عند قيامنا بحساب متوسط درجة الرضا الكلية حول الفندق وجدناه يساوي (10/7.5) أي أن

الرضا فوق المتوسط، فلابد من تحسين متوسط الرضا الإجمالي و رفع مستوى الرضا للتزليل عن طريق المحافظة على نقاط القوة في مجال الخدمات الفندقية و تقليل نقاط الضعف و معالجتها و إجراء التعديلات و التصحيحات الأزمة فيما يخص أشكال و سعة الفنادق و المرافق التي تحتويها و خاصة الخدمات التي تقدمها.

ثانيا: عرض و تفسير الإستبيان الخاص بالعاملين بالفندق (15 إستمارة):

سنتطرق من خلال الإستبيان الخاص بالعمال إلى المعلومات الشخصية أولا ثم إلى معلومات حول العمل بالفندق.

### 1) المعلومات الشخصية:

تتمثل المعلومات الشخصية للعمال بالفنادق فيما يلي:

أ. الجنس:

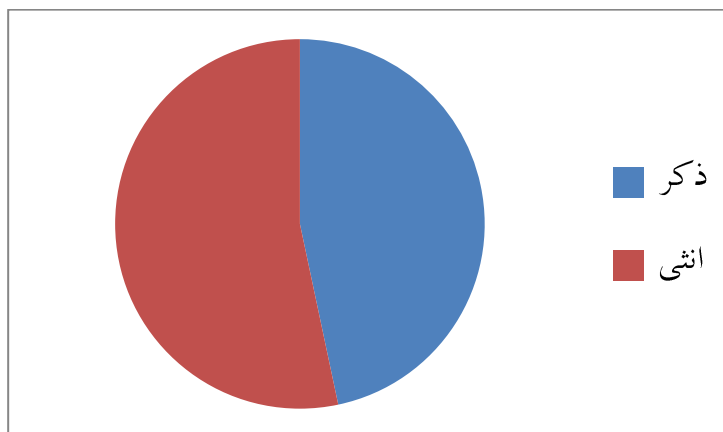
يوضح الجدول الآتي جنس العاملين بالفندق:

الجدول رقم (22-3): تقييم العاملين بالفندق حول الجنس

النسبة %	التكرار ni	الجنس
46,67	7	ذكر
53,33	8	أنثى
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (18-3): تقييم العاملين بالفندق حول الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (22-3)

من خلال الجدول رقم (22-3) نلاحظ أن معظم العاملين بالفندق هم من جنس أنثى و نسبتهم تقدر بـ 66,67%، بينما تقدر نسبة الذكور بـ 33,33% من مجمل العينة و ذلك يرجع أصلا إلى وظائفهم بالفندق فمثلا نجد هناك رجل إستقبال واحد بينما تتطلب نظافة الفندق عدة خادومات و منظفات الغرف.

ب. الفئة العمرية:

يبين الجدول التالي الفئة العمرية للعاملين بالفندق:

الجدول رقم (23-3): تقييم العاملين بالفندق حسب الفئة العمرية

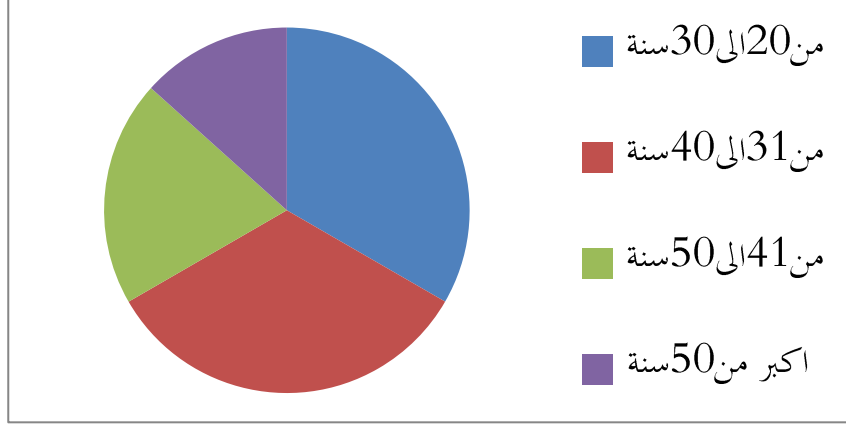
النسبة %	التكرار ni	الفئة العمرية
33,33	5	من 20 إلى 30 سنة
33,33	5	من 31 إلى 40 سنة
20	3	من 41 إلى 50 سنة
13,34	2	أكبر من 50 سنة



المجموع	15	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (19-3): تقييم العاملين بالفندق حسب الفئة العمرية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (23-3)

من خلال الجدول رقم (23-3) يتضح لنا أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة و 31-40 سنة تقدر بـ 66,66% أما العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة فكانت نسبتهم 20%، أما الفئة الأقل فكانت تقدر بـ 13,34% وهي للعمال للذين يزيد عمرهم عن 50 سنة و عليه فإن معظم العاملين بهذه الفنادق هم من الفئة الشبابية و ذلك لأنهم متحصلين على شهادات معتمدة من طرف مراكز التكوين المهني كما أن أجرهم يكون أقل مقارنة مع أصحاب الخبرة.

ج. الجنسية :

يوضح الجدول الأتي جنسية العاملين بالفندق:

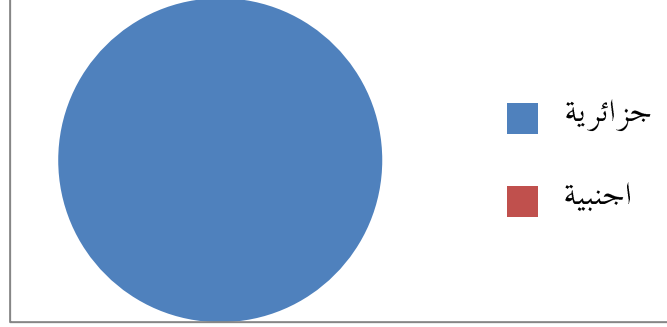
الجدول رقم (24-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب الجنسية

الجنسية	التكرار ni	النسبة %
جزائرية	15	100
أجنبية	0	0

المجموع	15	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (20-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب الجنسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (24-3)

يتبين لنا من خلال الجدول (24-3) أن كل العاملين بهذه الفنادق هم ذو جنسية جزائرية و عليه فإن مسيري هذه الفنادق يعتمدون على اليد العاملة المحلية وذلك لعدة عوامل كالأجر و سهولة توظيفها.

د. الوظيفة :

تتعدد وظائف الفنادق حسب حجمها و المرافق المتواجدة بها ، و الجدول الآتي يوضح مختلف الوظائف المتواجدة على مستوى الفنادق التي أجرينا فيها الاستبيان:

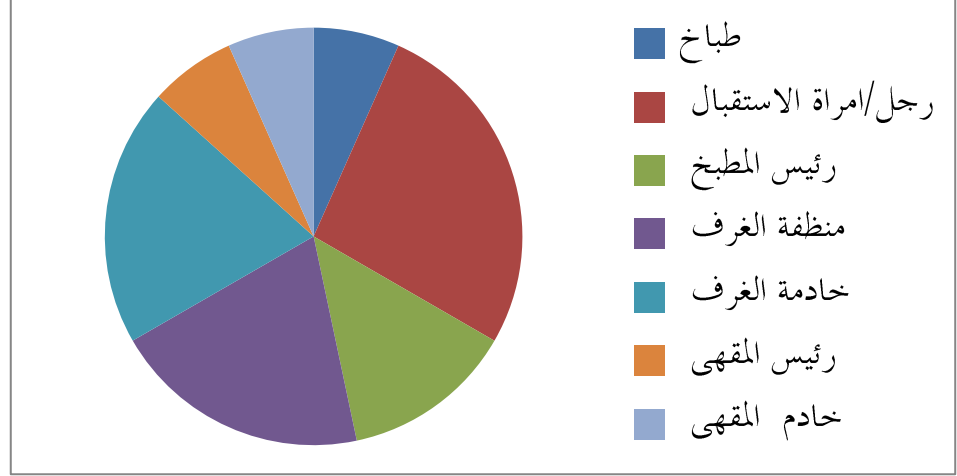
الجدول رقم (25-3): تقييم العاملين بالفندق حسب وظيفتهم

الوظيفة بالفندق	التكرار ni	النسبة %
طباخ	1	6,66
رجل/إمرأة الإستقبال	4	26,67
رئيس المطبخ	2	13,35
منظفة الغرف	3	20
خادمة الغرف	3	20
رئيس المقهى	1	6,66

6,66	1	خادم المقهى
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

### الشكل رقم (21-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب وظيفتهم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (25-3)

من خلال الجدول رقم (25-3) نلاحظ أن 26,67% من العاملين مختصين في الإستقبال و 20% من العاملين بهذه الفنادق هم خادمي و منظفي الغرف. بينما فئة رئيس المطبخ فنسبتها 13,50% من مجمل العينة أما باقي النسبة فهي نفس نسبة فئة الطباخ و رئيس المقهى و خادم المقهى و التي تقدر بـ 6,66%، وعليه فإن هذه الفنادق توظف العاملين الضروريين بالفندق فقط و ذلك لمحدودية مرافقها و سعتها و عدم تنوع نشاطاتها أي صغر حجمها .

### ه. الشهادة المتحصل عليها العامل :

يوضح الجدول التالي الشهادات التي تحصل عليها العاملين بالفنادق:

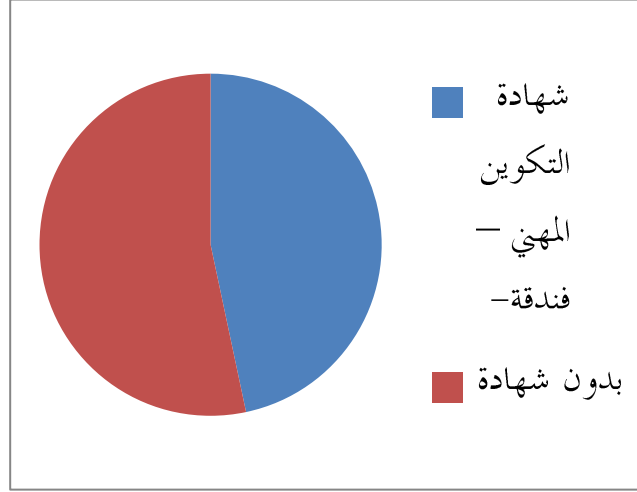
### الجدول رقم (26-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب شهاداتهم

النسبة %	التكرار ni	الشهادة المتحصل عليها
46,7	7	شهادة التكوين المهني -فندقة-
53,33	8	بدون شهادة

المجموع	15	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل (22-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب شهاداتهم :



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الجدول (26-3)

نلاحظ من الجدول رقم (26-3) أن نسبة 53,33% من العاملين بهذه الفنادق غير متحصلين على شهادة في مجال عملهم و ترجع هذه النسبة لخدمات و منظفات الغرف خاصة، أما باقي العمال الذين يحملون شهادة تكوين في مجال عملهم فنسبتهم تقدر بـ 46.67% وذلك نظرا لوظيفتهم بالفندق و التي تتطلب تكويننا مسبقا من أجل حسن المعاملة و التسيير.

و. الخبرة :

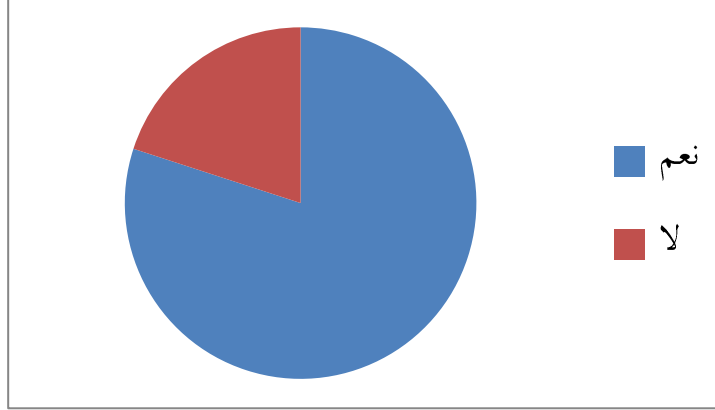
يوضح الجدول الآتي خبرة العاملين بالفندق:

الجدول رقم (27-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب خبرتهم

النسبة %	التكرار ni	الخبرة
80	12	نعم
20	3	لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (3-23): تقييم العاملين بالفنادق حسب خبرتهم



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-27)

من الجدول رقم (3-27) نلاحظ أن 80% من العاملين بالفنادق لديهم الخبرة في مجال عملهم حيث تصل خبرتهم إلى عشرة سنوات، أما باقي العاملين و الذين تقدر نسبتهم ب20% فليس لديهم خبرة سابقة في مجال عملهم، ومن هنا نستنتج أن هذه الفنادق تعتمد بشكل كبير على الخبرة في توظيف عمالها .

ز. كيفية قبول العاملين في الفندق :

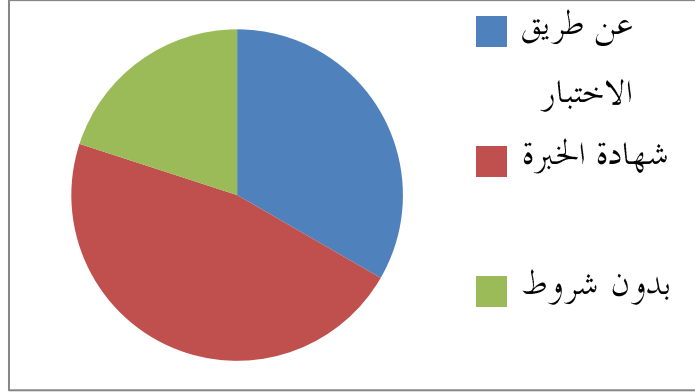
يعتمد قبول العاملين بالفندق على عدة معايير، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (3-28): تقييم العاملين بالفنادق حسب طريقة قبولهم

النسبة %	التكرار ni	كيفية القبول
33,33	5	عن طريق الاختبار
46,67	7	شهادة الخبرة
20	3	بدون شروط
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (24-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب طريقة قبولهم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (28-3)

من خلال الجدول رقم (28-3) نلاحظ أن نسبة 46,67% من العاملين بهذه الفنادق تم قبولهم على أساس الخبرة السابقة، كما تم قبول نسبة 33,33% من العاملين عن طريق الإختبار الميداني بالفندق، أما الذين تم قبولهم بدون شروط فكانت نسبتهم 20%. وعليه تعتبر الخبرة عامل ضروري لدى الفنادق للتوظيف وذلك لما يتناسب مع متطلبات تقديم الخدمات بالفندق كخدمة الإستقبال و الإطعام.

ح. التكوين:

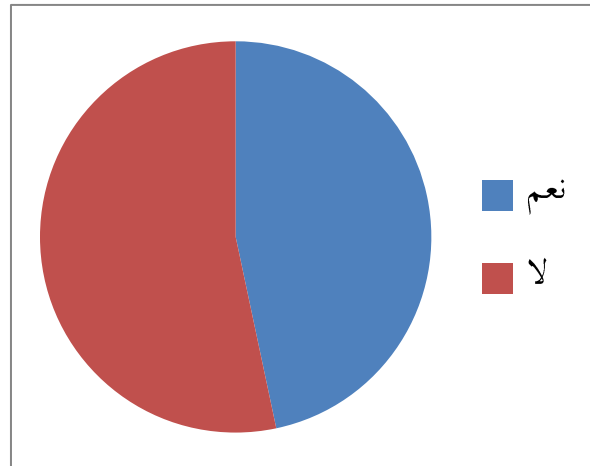
يعتبر التكوين عامل مهم لتقديم الخدمات الفندقية بأحسن طريقة، ويوضح الجدول التالي التكوين لدى العاملين بالفندق:

الجدول رقم (29-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب تكوينهم

النسبة %	التكرار ni	الحصول على تكوين
46,67	7	نعم
53,33	8	لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم ( 25-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب تكوينهم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول رقم (29-3)

من خلال الجدول رقم (29-3) نرى أن نسبة 53,33% من العاملين بهذه الفنادق لم يحصل على تكوين بمجال عمله قبل دخوله للعمل بالفندق، أما 46,67% من العاملين بهذه الفنادق تحصلوا على تكوين مسبق ولديهم شهادة في التكوين المهني (الفندقة) و نرى هذا الاختلاف بسبب مناصبهم فهناك مناصب تتطلب التكوين من أجل أدائها و أخرى لا تستلزم ذلك نظرا لسهولة الخدمات المطلوبة منه.

#### ط. الدورات التكوينية:

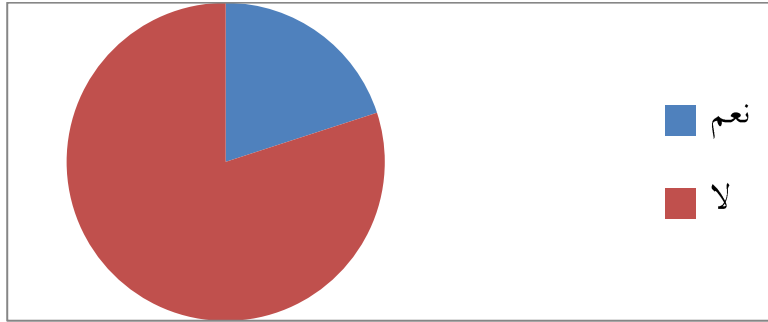
تقدم بعض الفنادق دورات تكوينية لعمالها، والجدول التالي يبين لنا إستفادة العاملين من دورات تكوينية من طرف فنادقهم:

الجدول رقم (30-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب الإستفادة من الدورات التكوينية

النسبة %	التكرار ni	الإستفادة من الدورات التكوينية
20	3	نعم
80	12	لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (26-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب الاستفادة من الدورات التكوينية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (30-3)

يبين الجدول رقم (30-3) أن 80% من العمال لا يستفيدون من الدورات التكوينية من طرف الفندق الذين يعملون فيه و 20% فقط من العمال يستفيدون من هذه الدورات التكوينية والتي تخصص للطباخين و رجال الإستقبال بإعتبارهما الوظيفتين الأساسيتين بالفندق وعاملان ضروريان لجذب التزلاء و لكن يجب على جميع العاملين بالفنادق الإستفادة من هذه الدورات التكوينية لتقديم الخدمات بشكل أفضل و الرفع من مستوى الموارد البشرية السياحية العاملة بالفنادق.

## 2) معلومات حول العمل بالفندق:

سنتطرق فيما يلي إلى أهم المعلومات المتعلقة بعمل الموظفين بالفندق:

أ. عدد سنوات العمل :

سنتعرف فيما يلي إلى عدد سنوات عمل الموظفين بفنادقهم:

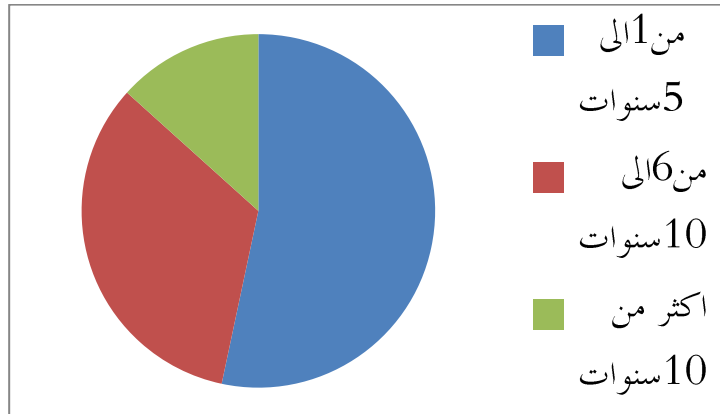
الجدول رقم (31-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار ni	النسبة %
من 1 إلى 5 سنوات	8	53,33
من 6 إلى 10 سنوات	5	33,34
أكثر من 10 سنوات	2	13,33
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان



الشكل رقم (27-3): تقييم العاملين بالفنادق حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (31-3)

من الجدول رقم (31-3) نلاحظ أن 53,33% من العاملين يتراوح عدد سنوات عملهم بالفندق ما بين 1 و 5 سنوات ثم تليها نسبة 33,34% من العمال الذين يتراوح عدد سنوات عملهم ما بين 6 و 10 سنوات أما الذين يزيد عدد سنوات عملهم بالفندق فوق عشرة سنوات فكانت نسبتهم تقدر بـ 13,33% من مجمل العينة .

ب. اللغات المتقنة:

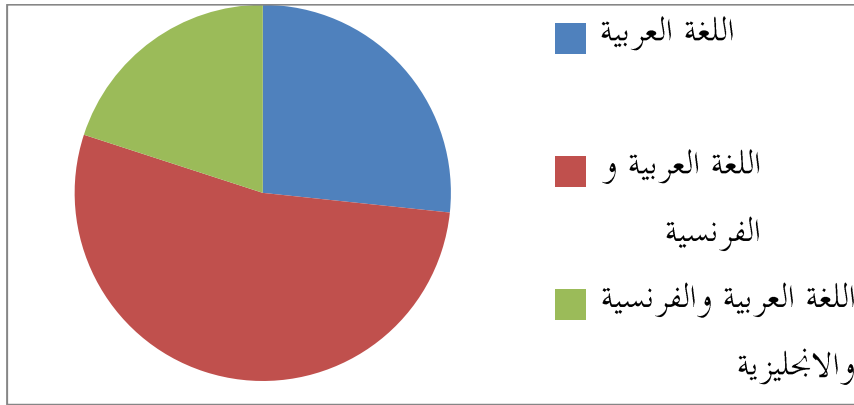
إن إتقان اللغات عامل مهم لتقديم الخدمات لمختلف الزبائن، و يوضح الجدول التالي اللغات التي يتقنها العاملين بالفنادق:

الجدول رقم (32-3): تقييم العمال بالفنادق حسب اللغات المتقنة لديهم

اللغات المتقنة	التكرار ni	النسبة %
اللغة العربية	4	26,67
اللغة العربية و الفرنسية	8	53,33
اللغة العربية والفرنسية والانجليزية	3	20
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستهبيان

الشكل رقم (28-3): تقييم العمال بالفنادق حسب اللغات المتقنة لديهم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (32-3)

من خلال الجدول رقم (32-3) نلاحظ أن معظم العاملين بهذه الفنادق يتقنون اللغة العربية و الفرنسية معا بنسبة 33,33% ثم تليها الفئة التي تتقن اللغة العربية فقط بنسبة 26,67% أما الفئة التي تتقن اللغة العربية و الفرنسية و الإنجليزية فكانت نسبتها تقدر بـ 20% من مجمل العينة و منه تعتبر اللغة العربية و الفرنسية اللغتان الأساسيتان لهذه الفنادق نظرا لزيائتهم الذين غالبا ما يكونون مواطنين محليين .

ج. الهدام:

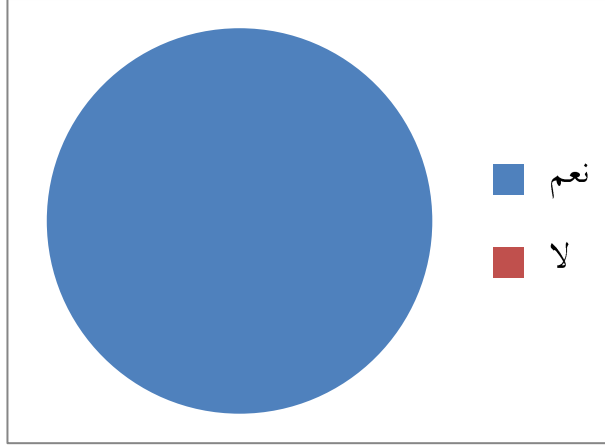
يعتبر الهدام شرط ضروري في تقديم الخدمات للزلاء، وذلك من أجل ترك إنطباع جيد لديهم، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (33-3): تقييم العمال بالفنادق حسب معيار الهدام

النسبة %	التكرار ni	ضرورة الهدام
100	15	نعم
0	0	لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستهبان

الشكل رقم (29-3): تقييم العمال بالفنادق حسب معيار الهدام



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-33)

من خلال الجدول رقم (3-33) نلاحظ أن معيار الهدام شرط ضروري لجميع العاملين بهذه الفنادق للقيام بوظائفهم و ذلك لما له من تأثير على التزلاء و السائحين حيث يعتبر الهدام الجيد دلالة على نظافة العمال مما سترك إنطبعا جيدا لدى الزبائن أثناء تقديم الخدمات الفندقية لهم .

#### د. الرضا عن العمل بالفندق:

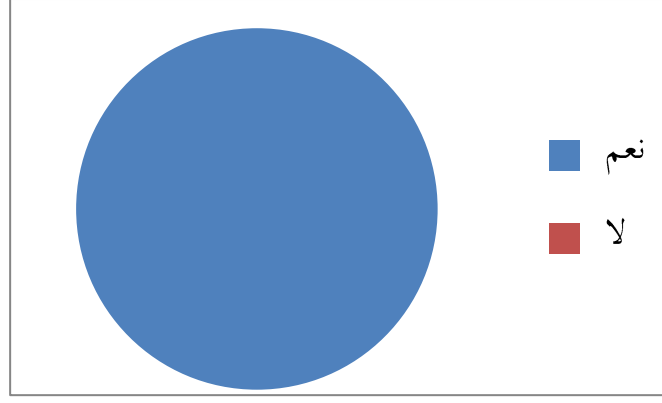
يوضح الجدول التالي رضا العاملين عن عملهم بالفندق:

الجدول رقم (3-34): تقييم العاملين حسب رضاهم عن عملهم بالفندق

النسبة %	التكرار ni	رضا العامل عن عمله بالفندق
100	15	نعم
0	0	لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (3-30): تقييم العاملين حسب رضاهم عن عملهم بالفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-34)

من الجدول رقم (3-34) نستنتج أن جميع العاملين بهذه الفنادق راضيين عن عملهم مما يبين لنا أنهم يعملون في ظروف جيدة و يعتبر رضا العامل عن عمله شرط أساسي لنجاح المؤسسات الفندقية فهو بذلك يقدم أفضل ما لديه ويؤدي عمله بأحسن وجه مما يساهم في تقديم الخدمات للزلاء بأحسن طريقة .

#### 5. المشاكل مع المسيرين :

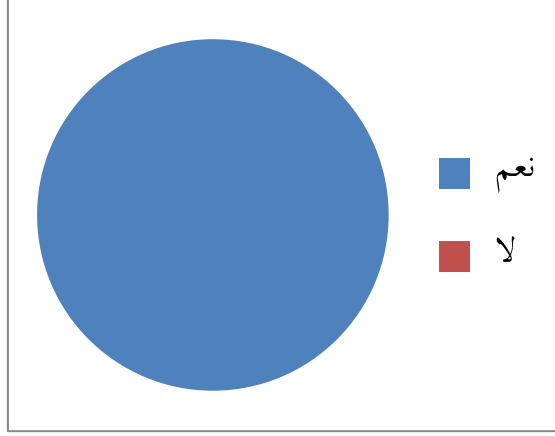
سنعرف من خلال الجدول الآتي إذا كان يواجه العاملون بالفندق مشاكل مع المسيرين:

الجدول رقم (3-35): تقييم العاملين حسب مشاكلهم مع مسيري الفندق

النسبة %	التكرار ni	المشاكل مع المسيرين
0	0	نعم
100	15	لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الإستبيان

الشكل رقم (3-31): تقييم العاملين حسب مشاكلهم مع مسيري الفندق



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-35)

يوضح الجدول رقم (3-35) أنه لا توجد أي مشاكل بين العاملين بالفندق و مسيره مما يسهل على العمال بالقيام بوظائفهم في ظروف إيجابية و التي لها دور مهم في تقديم الخدمات و أداء واجباتهم بشكل جيد كما يبين لنا حسن تسيير هذه الفنادق و بدون مشاكل .

#### و. الخلافات مع الزبائن

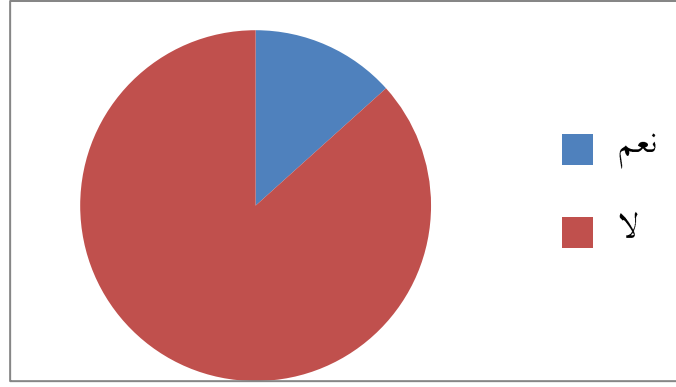
إن تقديم الخدمات بالفنادق يتطلب الاتصال المباشر بين الزبون و العامل، و فيمايلي سنتعرف إذا كان هناك خلافات أثناء تقديم الخدمة:

الجدول رقم (3-36): تقييم العاملين بالفندق حسب مشاكلهم مع الزبائن

النسبة %	التكرار ni	وجود مشاكل مع الزبائن
13,34	2	نعم
86,66	13	لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الاستبيان

الشكل رقم (3-32) : تقييم العاملين بالفندق حسب مشاكلهم مع الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على بيانات الجدول (3-36)

توضح نتائج الجدول رقم (3-36) أنه 13,34% من العاملين بالفنادق يواجهون مشاكل مع زبائنهم و يتعلق الأمر برجال الإستقبال أما باقي العاملين و الذين تقدر نسبتهم بـ 86,66% لا يواجهون أي مشاكل مع التزلاء أي عموماً لا توجد مشاكل بين التزلاء و العاملين بالفندق إلا في حالات قليلة و هو شيء إيجابي يعكس حسن معاملة العمال للتزلاء و تلبية طلباتهم .

### خلاصة الفصل:

رغم ما تتمتع به ولاية تيارت من مقومات بشرية و مادية و طبيعية ، إلا أنها تبقى تعاني من تراجع في مستوى أداء الخدمات الفندقية ، و مستوى خدمات الإيواء خصوصاً و هذا التراجع في المستوى نستخلصه من خلال عدم إستغلال المواقع السياحية المتواجدة بالولاية لجذب السياح إليها و قلة الفنادق الكبيرة و نقص جودتها في تقديم الخدمات الفندقية و توفير المرافق الضرورية للتزلاء داخل الفنادق كما نستخلص هذا التراجع من خلال قلة و عدم رضا التزلاء عن مستوى خدمات الفنادق، و المستوى المنخفض لليد العاملة بها، و التي تأثر كثيراً على مستوى تقديم الخدمات بالفندق لذا يجب رفع مستوى

الموارد البشرية السياحية و الإهتمام أكثر بالقطاع السياحي و الفندقى لولاية تيارت و إنعاشه بإعتباره  
أحد العوامل الأساسية لإزدهار و تنمية الإقتصاد القومى.

# خاتمة

شهد القطاع السياحي و الفندقى تطورات سريعة و مستمرة و التى تعكس مدى أهمية هذا القطاع و الذى أصبح يشكل اليوم أكبر صناعة فى العالم، و تعتبر المنشآت السياحية و الفندقية من العوامل الأساسية لإزدهار و تنمية الإقتصاد القومى و ذلك نتيجة للأموال التى تضخها و العمالة التى تستوعبها و المناطق التى تنمىها، و كذلك الإلتعاش الذى يحدث لباقي القطاعات الأخرى المرتبطة بالنشاط السياحي، كما تعمل هذه المنشآت على الحصول على أفضل الموارد البشرية تخصصا بإعتبارها القيمة الأكبر التى تستطيع المنشآت السياحية و الفندقية من خلالها تقديم خدماتها، و لذلك يعتبر التدريب و التكوين من



أساسيات الإدارة السياحية الحديثة سواء للعاملين الجدد لإكسابهم المهارات اللازمة للتعرف على جو العمل السياحي و إعدادهم بنجاح لتأدية وظائفهم، أو للعاملين الحاليين لإكسابهم المهارات الحديثة و التعرف على ما يستجد من المعارف.

و عليه فإن رفع كفاءة الموارد البشرية العاملة بهذا القطاع له أثر كبير في تقديم الخدمات الفندقية والسياحية و مواكبة التطورات و التكيف مع البيئة السياحية و الفندقية العالمية، لذا لا بد من توجيه الجهود إلى التأهيل و التدريب و تطوير الإطارات السياحية و الفندقية و إكسابها الكفاءات اللازمة التي تجعلها مؤهلة لتقديم أحسن و أجود الخدمات و تكييفها مع متطلبات التزلاء و السياح. ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من التصدي للتحديات التي تفرضها العولمة عن طريق:

- ✓ إفتتاح المعاهد و الكليات الإدارية المتخصصة في السياحة و الفنادق؛
- ✓ التخلص من الأدوات التنظيمية التقليدية (نظم الحفظ و الأرشيف، نظم التقارير و الرقابة....)
- و إحلالها بمفاهيم و أساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ تكييف الموارد البشرية مع متطلبات السوق العالمية و المعايير الدولية للفندقة؛

#### إختبار صحة الفرضيات:

✓ للموارد البشرية دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة و الوصول إلى الربح و رفع الإنتاجية و القدرة على

الإستمرار و المنافسة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

✓ يعتمد تطوير القطاع السياحي و الفندقية على مستوى التكوين و التأهيل الذي يحصل عليه العاملين

بهذا القطاع من أجل تقديم الخدمات بأحسن طريقة، مما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

✓ يعتمد تطور القطاع السياحي و الفندقية بالجزائر على ترقية الموارد البشرية و تأهيلها و تكوينها

لإكسابها الخبرة، ثم على ترقية المنظمات الفندقية مما ينفي صحة الفرضية الثالثة؛

## نتائج و توصيات:

تمثل نتائج و توصيات هذا البحث فيمايلي:

### 1-النتائج:

- ✓ يهدف تكوين و تأهيل الموارد البشرية إلى تزويد العنصر البشري بالمعلومات و المهارات و أساليب المختلفة و المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكل لهم، و حسن تطوير مهاراتهم و قدراتهم بالتالي رفع مستوى الأداء و الكفاءة و الإنتاجية؛
- ✓ تعد السياحة نشاطا إقتصاديا هاما كغيرها من النشاطات الإقتصادية الأخرى، و ذلك لما تحققه من آثار إيجابية على الرفاهية الإقتصادية كزيادة الإيرادات من النقد الأجنبي و المساهمة في الدخل الوطني و خلق فرص العمل؛
- ✓ يقاس نجاح المنشآت الفندقية بمسئوى الخدمات المقدمة و هذا يتطلب القياس المستمر لدرجة إرضاء العملاء لخدمات الفندق و تحسين جودتها؛
- ✓ يعد العنصر البشري العامل الأساسي في الصناعة السياحية و الفندقية حيث أن الخدمة الفندقية تتم من خلال التعامل المباشر بين التزلاء و العاملين بالفندق؛
- ✓ تراجع الحظيرة الفندقية و مسئوى الخدمات السياحية و الفندقية و عدم مطابقتها للمواصفات الدولية و ضعف طاقة الإيواء، أدى إلى تدهور القطاع السياحي و الفندقية بالجزائر؛
- ✓ يغلب على الفنادق الجزائرية طابع السياحة الداخلية؛
- ✓ قلة رضا التزلاء عن فنادق ولاية تيارت يعكس عدم الإهتمام بالقطاع الفندقية وتدني مسئوى خدماته و موارده البشرية؛

✓ إفتقار الجزائر إلى سياسة تسويقية ناجحة، وغياب و قلة الأيادي الماهرة و المدربة، بالإضافة إلى غياب سياسة تكوين العاملين بالمجال السياحي و الفندقية؛

✓ عدم وجود تمويل كافي للمشاريع الإستثمارية في المجال السياحي و الفندقية، بالرغم من قيام الدولة بمجموعة من الإجراءات لتحفيز المستثمرين لكنها بقيت بعيدة عن المستوى المطلوب؛

✓ عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطوير القطاع السياحي و الفندقية و ذلك لتبني الجزائر سياسة الصناعات المصنعة و التي تتطلب أموال كبيرة لجلب التجهيزات و المعدات، و إعتبار القطاع السياحي و الفندقية قطاع ثانوي؛

## 2-التوصيات:

تتوفر الجزائر على مقومات طبيعية و تاريخية و بشرية و حضارية تؤهلها لتصبح وجهة سياحية مهمة في حوض المتوسط، خاصة في ظل المعطيات الجديدة المحلية و الدولية، إقتصاد السوق، الشراكة مع المجموعة الأوروبية... فالجزائر لها طاقات سياحية معطلة إن أحسنت إستغلالها ستحقق نتائج إيجابية، و حتى يقوم القطاع السياحي و الفندقية بالدور المنتظر يجب على المسؤولين القيام بمايلي:

✓ الإهتمام بالقطاع السياحي و الفندقية كقطاع بديل في ظل محدودية قطاع المحروقات ذو الأفاق المغلقة؛

✓ تشجيع السياحة المحلية لكسب رضا السائح الجزائري للبقاء في الجزائر من خلال تقديم خدمات في متناول العائلة الجزائرية و التي أصبحت توجد في البلدان المجاورة (تونس و المغرب) بديلا عن وطنها الأصلي، ثم التوجه نحو السياحة العالمية من خلال تحقيق ميزة تنافسية في الخدمات السياحية و الفندقية؛

✓ خلق التخصصات في مجال السياحة و الفندقية على مستوى الجامعات؛

✓ خلق أنشطة و خدمات مختلفة عبر الفنادق (مسابقات، مسابح، قاعات رياضية، مساحات خضراء، النقل... الخ)؛

✓ ضرورة إنشاء المزيد من مراكز التكوين المتخصصة في الميدان السياحي و الفندقى و المعاهد العليا للتكوين؛

✓ تكييف الموارد البشرية السياحية مع متطلبات الفندقة و السياحة العالمية؛

✓ جعل المجتمع الجزائرى مجتمع سياحي من خلال نشر الثقافة السياحية لدى أفراد المجتمع، لتمكينه من إحتضان الأنشطة السياحية و تشجيع السياحة الداخلية؛

✓ ترقية الخدمات السياحية و الفندقية من خلال تشجيع القطاع الخاص و التعاون و الشراكة في المجال السياحي و الفندقى، وجعله أكثر مرونة لجلب المستثمرين؛

✓ إطلاق برامج تحسيسية تتعلق بالسياحة و الفندقة وخدماته؛

#### الإقتراحات:

لقد تناولنا من خلال هذه المذكرة موضوع الموارد البشرية السياحية و دورها في تحسين الخدمات الفندقية

بالجزائر، و من أجل فتح أفاق جديدة نقترح المواضيع التالية:

✓ دور التدريب و التكوين السياحي في تحسين جودة الخدمات السياحية؛

✓ أهمية الموارد البشرية السياحية في القطاع السياحي و الفندقى؛

✓ أساليب تنمية القطاع السياحي و الفندقى بالجزائر؛

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

### 1- قائمة الكتب:

- 1) أحمد عبود و آخرون، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 2) راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2001-2002.
- 3) عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة، إجتماع إستشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة، بيروت.
- 4) علي السلمي، عملية التنمية الإدارية، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998.
- 5) علي فلاح الزغبى، التسويق السياحي و الفندقى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 6) كامل بكري، الموارد البشرية و إقتصاديتها، دار النهضة، بيروت، 1986.
- 7) مثنى الحوري، إسماعيل محمد علي الدباغ، إقتصاديات السفر و السياحة، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 8) محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 9) محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 10) محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 11) معراج هواري و آخرون، تسويق خدمات التأمين، دار الكنوز المعرفه، الأردن، ط1، 2013.
- 12) منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

13 نظام موسى سويدان، شقيق إبراهيم حداد، التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2003.

14 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.

15 يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، بدون دار النشر، 2011.

## 2- الرسائل الجامعية:

### أ. رسائل الدكتوراه:

1 عوينات عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانيات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة Sdat 2025، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، نقود و مالية، جامعة الجزائر-3، 2012-2013.

### ب. مذكرات الماجستير:

1 هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2007.

2 العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية، دراسة حالة السبوس الدولي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسويق، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009.

## 3- المجالات:

1 عبد الرضوان علوان، أثر تنوع و تطوير الخدمات الفندقية على الإدارات في صناعة الفنادق، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العراق، العدد 2009، 75.

2 زغدار أحمد، إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية و أثرها في تحقيق رضا ضيوف الفنادق، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 25، ماي 2012.

## 4- الملتقيات العلمية:

1 بودلال علي، أهمية الإستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي، مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إقتصاديات السياحة و دورها في التنمية المستدامة، جامعة أبو بكر تلمسان، 2013.

2) برجم حنان، مستقبل التسويق الفندقى بالجزائر، مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى الدولى حول إقتصاديات السياحة و دورها فى الاستفادة، جامعة باجى مختار، عناية، قسم العلوم الاقتصادية، بدون تاريخ نشر.

## 5- منشورات:

1) مديرية السياحة و الصناعات التقليدية لولاية تيارت.

2) وثائق مقدمة من طرف مدراء الفنادق (بوعزة، تاقدت، تيهرت)

ثانيا: مواقع الأنترنت:

1) [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

2) [www.kutub.info](http://www.kutub.info)

3) [www.ABAHE.co.uk](http://www.ABAHE.co.uk)

4) [www.startimes.com](http://www.startimes.com)

5) [www.iasj.net](http://www.iasj.net)

6) [www.elmassa.com](http://www.elmassa.com)

7) [www.univ-chelf.dz-article-07](http://www.univ-chelf.dz-article-07)

8) [www.sasapost.com](http://www.sasapost.com)



# قائمة الملاحق

(Les travailleurs de l'hôtel) QUESTIONNAIRE SUR L'HOTEL

استبيان حول الفندق / الموظفين بالفندق

**Renseignements personnels/ المعلومات الشخصية 1-**

Age / السن :

Sexe / الجنس :

Nationalité/ الجنسية :

وظيفتك بالفندق: .....

1-Certificat obtenu- الشهادة المتحصل عليها /

.....

2- هل لديك خبرة سابقة في مجال عملك؟

Non لا	Oui/ نعم
-----------	-------------

vous domaine ? Avez-vous une expérience précédente dans

3- كيف تم قبولك بالفندق؟

Comment vous avez été accepté à l'hôtel ?

.....

4- هل حصلت على تكوين بهذا المجال قبل الدخول إلى هذا الفندق؟

Non لا	Oui/ نعم
-----------	-------------

avez- vous obtenu une formation dans ce domaine ?

5- هل تستفيد من دورات تكوينية من طرف هذا الفندق؟

Non لا	Oui/ نعم
-----------	-------------

Profitez-vous de sessions de formation par l'hôtel

6- كم عدد سنوات عملك في هذا الفندق؟

Combien d'année vous travaillez dans cet hôtel ?

انجليزية/anglais

الفرنسية/français

العربية/Arabe

7 Langues parlées-اللغات المتقنة/

Non  
لا

Oui/  
نعم

8-هل الهناء شرط ضروري للقيام بوظيفتك؟

La tenue est-elle une condition nécessaire pour faire votre travail à l'hôtel

Non  
لا

Oui/  
نعم

9-هل أنت راض عن عملك بهذا الفندق؟

Êtes-vous satisfait de votre travail dans cet hôtel?

10-هل لديك مشاكل مع المسيرين بهذا الفندق؟

10-Avez-vous des problèmes avec les responsables de cet hôtel?

.....

هل واجهت مشاكل مع زبائن الفندق؟

Avez-vous eu des problèmes avec la clientèle de l'hôtel?

.....

merci

شكرا

استبيان حول الفندق

## Questionnaire sur l'hôtel

المعلومات الشخصية : Renseignements personnels/

السن : âge /

الجنس: sexe /

الجنسية : Nationalité/

المهنة : Profession/

### Informations sur l'hôtel/ معلومات حول الفندق

Avez-vous été à cet hôtel avant ? هل زرت ذا الفندق من قبل ؟

لا non	نعم oui
-----------	------------

ايام/Jours.....

Durée de votre séjour dans cet hôtel/ مدة اقامتك بهذا الفندق/

Comment choisissez-vous cet hôtel / كيف اخترت هذا الفندق؟

-التجارب السابقة

-des expériences  
antérieures

- عن طريق الإعلانات

- Grace à des  
publicités

-عن طريق الوكالات  
السياحية

-Par les agences  
de tourisme

-عن طريق الانترنت

-par internet

-اعطي علامة من 1 الى 10 تعبر فيها عن درجة رضاك عن الفندق

Donnez une note de 1 à 10 afin d'exprimer votre degré de satisfaction sur  
l'hotel

راض جدا très satisfait	راض satisfait	قليل الرضا peu de satisfact ion	Completement	تماما غير راض غير راض Non satisfait insatisfait	
					هل أنت راض عن الاستقبال Êtes-vous satisfait de l'accueil?
					هل أنت راض عن نظافة الغرفة؟ Est-vous satisfait de la propreté de la chambre ?
					هل أنت راض عن النظافة بهذا الفندق؟ Est-vous satisfait de la propreté de cet hôtel ?
					هل أنت راض عن المسيرين بالفندق؟ Êtes-vous satisfait du service des responsables de cet hôtel ?
					هل أنت راض عن الإطعام؟ Avez-vous aimé la nourriture dans cet hôtel ?
					هل أنت راض عن المرافق الترفيهية بهذا الفندق؟ Est-vous satisfait des installations de loisirs de cet hôtel ?

ما مدى اهمية العناصر التالية في اختيارك للفندق؟

Quelle est l'importance des éléments suivants dans la sélection de cet hôtel :

مهمة Très important	مهمة important		غير مهمة Sans importance
			السعر / prix
			الموقع/ lieu
			الجودة/ qualité
			الامن/ sécurité
			العاملين بالفندق Les personnels de l'hôtel
			التجارب السابقة Des expériences antérieures

merci

شكرا

## ملخص:

ينطلق النشاط السياحي من خلال تعريف السياح بالإمكانيات و الموارد السياحية التي تتمتع بها الدولة، وخاصة الخدمات السياحية و الفندقية التي تشمل كل من خدمات الإيواء و الإطعام، و خدمات النقل و الاتصال و غيرها. كما انه زاد اهتمام المنظمات السياحية و الفندقية بضرورة توفير أفضل الموارد البشرية السياحية تخصصا و اداء، من اجل إرضاء السياح و التزلاء عن مستوى أداء خدمات هذه المنظمات. لذا ركزنا في دراستنا على مجموعة من الفنادق بولاية تيارت بهدف التعرف على جودة الخدمات بهذه الفنادق و كذا آراء التزلاء عنها، و التي أثبتت عدم رضا الزبائن على نوعية الخدمات المقدمة لهم.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية السياحية، الخدمات الفندقية، الخدمات السياحية، سياحة.

## Résumé :

L'activité touristique départ par les définitions des moyennes touristiques, et surtout les services touristiques et hôtelleries comme les service d'accueils et du restauration, services de transports et communication et ainsi d'autre. les organisations touristique s'intéressent à fournir les meilleurs ressources humaines touristique, afin de satisfaire les clients et les touristes sur le niveau de performance des services de ces organisations.

Dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur une gamme d'hôtels de la wilaya de Tiaret, afin d'identifier la qualité des services dans ces hôtels, ainsi que les vues et les commentaires à leur sujet, et qui ont prouvées l'insatisfaction de la clientèle vers les services proposés par ces hôtels.

Mots-clés: les ressources humaines touristique ,les services hôtelleries, les services touristiques, tourisme.