

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد السادس بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

دور المورد البشري في تحقيق التنمية  
السياحية  
- دراسة حالة وكالة العربي للسياحة والأسفار -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير سياحي

إشراف الأستاذ:

مناد ادر

إعداد الطلبة:

كنزة مغريش  
صفية بوالجنوح

لجنة المناقشة:

هند لبصير

مناد ادر

فوزية مقراش

رئيسا.  
مقررا.  
عضوا.

جامعة جيجل  
جامعة جيجل  
جامعة جيجل

السنة الجامعية

2015-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## قال الله تعالى :

"يا داوود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك  
عن سبيل الله إن الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب".

سورة ص ، الآية 26.

صدق الله العظيم

كلما أذنبني الدهر \_\_\_\_\_ رأاني نقص عقلي

وإذا ما ازددت علم \_\_\_\_\_ زادني علما بجهلي

الإمام الشافعي

إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال فيه غده

لو غير هذا لكان أحسن

لو زيد كذا لكان يستحسن

ولو قدم هذا لكان أفضل

ولو ترك هذا لكان أفضل

وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استلاء النقص على جملة البشر "

العقاد الأصفهاني



## شكر وارفان

الحمد لله على عظيم فضله وكثير عطائه، وله نسجد سجود الحامدين الشاكرين، لأنه وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، ولأن حسن السجية يوجب إبداء الشكر والتحية، نتقدم بشكرنا وامتناننا الكبيرين للأستاذ "ادر مناد" على قبوله الاشراف على هذا البحث و الذي لم يدخر جهدا في مساعدتنا ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته الثرية.

كما نتقدم بالشكر إلى موظفي مديرية السياحة والصناعات التقليدية وكذلك مدير وكالة السياحة والأسفار على تعاونهم معنا.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نشيد بمجهودات زميلنا "طه" على كتابة وإخراج المذكرة.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلي:

الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

شقيقتي العزيزة:

آمال وزوجها زينو بجيجل

هنية وسلمي

أشقائي الأعزاء:

بلال وزوجته نسيمة وابنتهما أنيسة بفرنسا

محمد وزوجته اسمهان

فايز بأم البواقي

صديقتي عمري:

أسماء، سارة، صفية، نزيهة،

وإلى كل من أحبه قلبي وكان سندا لي في هذه الحياة.

كنزة



## إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمن:  
" وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً "

### صدق الله العظيم

إلى من هي أمن من قطرات الندى وأصفى من ماء الدجى إلى مثلي الأعلى والقدرة  
الصارخة رمز الإرادة المتجددة، إلى من تفرح لفرحي وتحزن لحزني إلى من رافقتني دعواتها  
في كل خطوة من حياتي إليك أمي الحبيبة .

إلى من زرعتني على ضفاف العلم ونازل مناجلي وهيا لي أسباب النجاح إلى من يسرق من  
حياته لأرتقي إلى درجات المجد والعلإ إليك أبي العزيز.

إلى النجوم التي تتلأأ في سماء أيامي إخوتي:

مسعود وزوجته وابنه الصغير "عبدالرؤوف"، عبدالهادي وزوجته، عبد الرحيم وليد وباسر.

إلى زهرات حياتي:

أختي العزيزة هاجر والغالية جريدة زوجها إبراهيم، وابنتهما "يونس" إلى جدتي الكريمة أطال  
الله في عمرها.

إلى صديقاتي العزيزات:

حفيظة ومريم مسعودة إلى من جمعتنني بها الجامعة سمية، وزميلتي في المذكرة كنزة.

إلى كل الأهل والأصدقاء من قريب أو من بعيد.

الفهرس



# الفهرس

الصفحة

المحتويات

	دعاء
	شكر و عرفان
	الإهداءات
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة المختصرات
	الملخص
أ-هـ	المقدمة
	<b>الفصل الأول : التنمية السياحية</b>
09	تمهيد
10	I- الإطار المفاهيمي للتنمية
10	I-1- مفهوم التنمية وأهدافها
11	I-2- نظريات التنمية
13	I-3- أبعاد التنمية
14	I-4- مقومات التنمية الفعالة
14	I-5- معوقات التنمية
15	II- مدخل إلى التنمية السياحية
15	II-1- ماهية التخطيط السياحي
15	II-1-1- مفهوم التخطيط السياحي
16	II-1-2- خصائص التخطيط السياحي
17	II-1-3- مراحل عملية التخطيط السياحي
20	II-1-4- عوامل نجاح التخطيط السياحي
20	II-2- ماهية التنمية السياحية
20	II-1-2- مفهوم التنمية السياحية
22	II-2-2- أشكال التنمية السياحية
23	II-2-3- متطلبات التنمية السياحية

25	<b>II - 2-4- مقومات التنمية السياحية</b>
28	<b>II - 2-5- محددات التنمية السياحية</b>
31	<b>III - أساسيات التنمية السياحية المستدامة</b>
31	<b>III - 1- مفاهيم أساسية حول التنمية المستدامة</b>
31	<b>III - 1-1- مفهوم التنمية المستدامة</b>
32	<b>III - 1-2- أهداف التنمية المستدامة</b>
33	<b>III - 1-3- مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة</b>
34	<b>III - 1-4- مؤشرات التنمية المستدامة</b>
35	<b>III - 2- مفاهيم أساسية حول التنمية السياحية المستدامة</b>
35	<b>III - 2-1- مفهوم التنمية السياحية المستدامة</b>
36	<b>III - 2-2- مبادئ التنمية السياحية المستدامة</b>
36	<b>III - 2-3- مميزات التنمية السياحية المستدامة</b>
37	<b>III - 2-4- إستراتيجيات السياحة واستدامتها في الجزائر</b>
39	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الثاني: المورد البشري في القطاع السياحي</b>
41	<b>تمهيد</b>
42	<b>I - الإطار المفاهيمي للموارد البشرية</b>
42	<b>I - 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية</b>
42	<b>I - 2- أهداف إدارة الموارد البشرية</b>
44	<b>I - 3- وظائف إدارة الموارد البشرية</b>
47	<b>I - 4- تحديات إدارة الموارد البشرية</b>
48	<b>II - أبعاد إدارة الموارد البشرية</b>
48	<b>II - 1- مفهوم الموارد البشرية</b>
49	<b>II - 2- مصادر الموارد البشرية</b>
51	<b>II - 3- بيئة الموارد البشرية</b>
54	<b>II - 4- تخطيط الموارد البشرية</b>
57	<b>III - دلالات إستراتيجية الموارد البشرية</b>
57	<b>III - 1- مفهوم رأس المال البشري</b>
59	<b>III - 2- نظرية رأس المال البشري</b>

60	<b>III-3</b> قياس العائد من رأس المال البشري
64	<b>IV- مكانة الموارد البشرية في القطاع السياحي</b>
64	<b>IV-1</b> خصوصيات الموارد البشرية التي تشغل في القطاع السياحي
65	<b>VI-2</b> انواع موظفي السياحة
65	<b>VI-3</b> دور العنصر البشري في العملية السياحية
66	<b>VI-4</b> مستقبل الوارد البشرية في صناعة السياحة
67	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الثالث: مكانة المورد البشري من التنمية السياحية بولاية جيجل</b>
69	<b>تمهيد</b>
70	<b>I- التعريف بولاية جيجل كوجهة سياحية</b>
70	<b>I-1</b> تقديم الولاية
70	<b>I-2</b> الهياكل القاعدية في الولاية
72	<b>I-3</b> المقومات الطبيعية والتاريخية
75	<b>I-4</b> مناطق التوسع السياحي
76	<b>II- واقع التنمية السياحية بولاية جيجل</b>
76	<b>II-1</b> الطلب السياحي بولاية جيجل
83	<b>II-2</b> التنمية السياحية بولاية جيجل
87	<b>II-3</b> مخطط الجودة PQA
88	<b>II-4</b> المورد البشري كفاعل في التنمية
89	<b>III- دراسة حالة بوكالة العربي للسياحة والأسفار- الميلية-</b>
89	<b>III-1</b> مفهوم وكالة السياحة والأسفار
92	<b>III-2</b> تقديم وكالة العربي للسياحة والأسفار
96	<b>III-3</b> خصوصيات الموارد البشرية بالوكالة
97	<b>III-4</b> مساهمة الوكالة في القطاع السياحي
100	<b>خلاصة</b>
	<b>الخاتمة</b>
	<b>المراجع</b>
	<b>الملاحق</b>

قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال:

### 1- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	مثال لمصفوفة أداء رأس المال البشري	01
64	سلوكيات موظفي السياحة ومواقف السائح	02
76	مناطق التوسع السياحي بولاية جيجل	03
79	عدد الوافدين وعدد الليالي المقضاة في الفنادق	04
80	عدد الوافدين والليالي المقضاة في المخيمات العائلية بولاية جيجل	05
81	عدد المصطافين	06
99	عدد السياح بوكالة العربي للسياحة والأسفار	07

### 2- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
79	عدد الوافدين وعدد الليالي المقضاة في الفنادق بولاية جيجل	01
80	عدد الليالي وعدد الوافدين إلى المخيمات العائلية بولاية جيجل	02
81	عدد المصطافين بولاية جيجل	03
93	الهيكل التنظيمي لوكالة العربي للسباحة والأسفار	04

## قائمة المختصرات

<b>SDAT</b>	<b>Schéma Directeur d'Aménagement Touristique</b>
<b>ZEST</b>	<b>Zone d' D'expansion et Sites Touristique</b>
<b>PQTA</b>	<b>Plan de Qualité Touristique Algérien</b>



## الملخص :

تركز هذه الدراسة على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص السياحة والمتمثلة في دور المورد البشري في تحقيق التنمية السياحية حيث حاولنا في هذه الدراسة تبين ضرورة الإهتمام بالمورد البشري كفاعل أساسي في عملية التنمية السياحية وإبراز الدور التنموي له، ولمعالجة هذا الموضوع قمنا باستعمال المنهج الوصفي في الجزء في الجزء الأول من الدراسة كما إعتدنا على التحليل الإحصائي لتحليل البيانات والجداول المستقاة من الهيئات ذات الصلة بالموضوع، وكذا الإلتقاء المباشر مع المسؤولين على القطاع في ولاية جيجل، وقد توصلنا إلى أن العنصر البشري قد يكون عاملا أساسيا في تفسير مدى محدودية التنمية السياحية في الجزائر وفي منطقة جيجل قيد الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** السياحة، التنمية السياحية، التنمية السياحية المستدامة، المورد البشري، جيجل.

## The Abstract:

This study focuses on of the important issues concerning tourism and the role of human resources in achieving the development of tourism.

In this study we tried to show the need for human factor as a major player in the tourism development.

To address this issue, we used the descriptive and analytical approach in the first part of the study and relied on statistical analysis in the second part to analyze the data brought from the relevant institutions in addition to the direct interviews with the officials of the sector in the wilaya of Jijel.

We have concluded that human element could be a relevant factor in explaining the limited success of tourism development in Algeria and in jijel, our region under study.

**Key words :** Tourism ,tourism development, sustainable tourism development, human resources, Jijel.

مقدمة

أصبح القطاع السياحي في الوقت الحاضر يلعب دورا مهما في الاقتصاد العالمي، نظرا لما تحققه المبادلات السياحية من نتائج معتبرة مقارنة مع القطاعات الأخرى، فقد أصبحت صناعة لها أبعادها وأهدافها في المساهمة في الدخل القومي والاقتصاد الوطني كما تعد السياحة اليوم وسيلة للاتصال الفكري والاجتماعي والثقافي بين الشعوب.

ونظرا لزيادة الطلب السياحي اهتمت الكثير من الدول بالتنمية السياحية التي تعتبر من قضايا العصر، كونها تهدف إلى الإسهام في زيادة الدخل الفردي، وبالتالي تعتبر أحد الروافد الرئيسية للدخل القومي كذلك لما تتضمنه من تنمية حضارية شاملة لكافة المقومات الطبيعية الإنسانية والمادية، إذ وضعت من بين أهدافها الحصول على أكبر قدر ممكن من العملة الصعبة في إيرادات تعينها على تغطية نفقاتها في الخارج، وقد كان للعنصر البشري دور كبير في تنشيط السياحة وترقيتها رغم ارتباطها بقطاعات عديدة، اقتصادية واجتماعية ثقافية، الأمر الذي جعل تحديد مفهومها يختلف باختلاف التخصصات العلمية والجهات الدراسية لهذه الظاهرة بالنسبة للاقتصاديين تعتبر نشاط اقتصادي فهي حاجة وسلعة في آن واحد، أما بالنسبة للاجتماعيين فهي عبارة عن هجرة وعلاقات إنسانية أصبحت تعرف باسم صناعة القرن الواحد والعشرين، لما حققته من نتائج، فهي تعتبر صادرات غير منظورة بالتالي يتم بفضلها تحقيق إيرادات بالعملة الصعبة تؤثر على ميزان المدفوعات وبصفة عامة تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الجزائر من البلدان التي تملك عوامل جذب ومقومات كبيرة بالنسبة للسياحة على الرغم من حساسية هذه الصناعة إلا أنها في نفس الوقت تتأثر بجودة الخدمة وتطورها والذهنية السائدة في الخدمات السياحية ومدى إرضائها للسائح، فالمنتج السياحي الجيد لم يعد وحده كافيا لخلق طلب سياحي متزايد كما أن السعر المنخفض لم يعد وحده أيضا كافيا، لذلك لا بد من وجود مورد بشري كفء باعتباره يمثل أهم أدوات الحضور للمنتج السياحي في الأسواق الخارجية والسوق الداخلي.

إن ما تتمتع به ولاية جيجل من إمكانيات مادية وبشرية وبيئية يؤهلها لأن تكون وجهة سياحية بامتياز، إلا أن غياب الإرادة السياسية للنهوض بهذا القطاع يجعله هامشيا ولا يؤدي دوره الحقيقي وما غدى هذا التغيب لقطاع السياحة هو الطابع الريعي للاقتصاد الوطني المعتمد على قطاع المحروقات ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي لبحثنا كالتالي:

كيف يساهم المورد البشري في تحقيق التنمية السياحية؟

ومنه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مكانة المورد البشري في القطاع السياحي؟

- ما هي متطلبات تحقيق التنمية السياحية؟

- كيف تساهم الدولة تحقيق التنمية السياحية؟

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- للمورد البشري دور مهم في القطاع السياحي من خلال النشاطات التي يقوم بها فهو جزء لا يتجزأ من العملية التنموية.

- التنمية السياحية تتطلب التوسع والارتقاء بالخدمات السياحية وتوفير التسهيلات لإشباع حاجات ورغبات السياح.

- الدولة هي أساس تحقيق التنمية السياحية من خلال المخططات التي تضعها مثل: PQTA , ZETS , SDAT.

### أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من عدة عوامل:

- توفر ولاية جيجل على مقومات سياحية متنوعة منها الطبيعة والثقافية نادرا ما تجدها مجتمعة معا بالرغم من ذلك لا تزال بها السياحة متخلفة.

- الرغبة في إزالة الغموض عن هذا الموضوع وتوضيح أهميته الكبيرة في تحقيق التنمية السياحية.

- الدور الذي يلعبه قطاع السياحة في النهوض باقتصاديات العديد من الدول.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة أساسا من خلال النتائج التي يرجى تحقيقها في المستويات التالية:

أ- على المستوى العلمي:

يعتبر موضوع المورد البشري وعلاقته بالتنمية السياحية أساس تطور القطاع السياحي ولم ينل إلا القدر الضئيل من اهتمام الباحثين العرب بسبب عدم العناية بهذا القطاع إلا في الآونة الأخيرة بالإضافة إلى حداثة الموضوع بالنسبة للمكتبة الجزائرية.

ب- على المستوى الكلي:

للدراسة أهمية كبيرة في تعديل تصرفات وسلوك الفاعلين وتوضيح المسار الإستراتيجي للتوصل إلى تحقيق التنمية السياحية.

ج- على المستوى الجزئي:

للدراسة أهمية كبيرة في إبراز الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التنمية السياحية.

أهداف الدراسة:

إن الملاحظ هو قلة الدراسات التي تتناول علاقة المورد البشري بالقطاع السياحي باللغة العربية وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- دراسة سبل النهوض بالقطاع للوصول إلى تحقيق التنمية السياحية مع الأخذ بعين الاعتبار

\* الحاجة الى تطوير القطاع وتفعيل دوره في الاقتصاد الوطني.

\* إبراز الدور التنموي للمورد البشري.

\* الوقوف على واقع السياحة عموما ومعرفة مدى مساهمتها في التنمية السياحية خصوصا.

\* التعريف بالمورد البشري كفاعل جديد في تحقيق التنمية السياحية .

### منهج الدراسة:

تماشيا مع الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي والذي شكل مدخلا للدراسة كما اعتمدنا على التحليل الإحصائي لتحليل البيانات والجداول المستقاة من الهيئات ذات الصلة بالموضوع وكذا الاعتماد على المقابلة كأسلوب لجمع المعلومات مع المسؤولين على القطاع في ولاية يجبل.

### الدراسات السابقة:

1- عامر عيساني: الأهمية الاقتصادية للتنمية السياحية المستدامة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (2009-2010) تناول خلفية عن السياحة وآثارها المختلفة كما تطرق إلى التنمية السياحية والسياحة الدولية وتطورها، وكذلك إلى واقع السياحة في الجزائر مقارنة مع الجارتين تونس ومصر وتقييم التجارب وقد توصل إلى ضعف الأداء الاقتصادي للقطاع السياحي بالجزائر مقارنة مع كل من تونس ومصر.

2- نوال بوشاشي: دور الموارد البشرية في تنشيط القطاع السياحي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التسيير وعلوم تجارية، جامعة جيجل 2011 وقد توصلت إلى أن السياحة تقوم على مقومات رئيسية أهمها العنصر البشري، فهو يمثل جوهر الخدمة السياحية لذلك يجب الاهتمام به وتدريبه وتكوينه.

3- نور الهدى بوحديش: دور الاستثمار الأجنبي في تفعيل التنمية السياحية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة جيجل 2011، توصلت إلى أن الاستثمار الأجنبي يعد من بين اساليب تحقيق التنمية السياحية نظرا لمساهمته في تخفيف البطالة وكذا زيادة العوائد الناتجة عنه وما إلى ذلك من إيجابيات.

### مصطلحات الدراسة:

\***السياحة:** هي ظاهرة من ظواهر العصر التي تنبثق من الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام، والاحساس بجمال الطبيعة وتذوقها، والشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة.

\***التنمية السياحية:** مدى اتساع قاعدة التسهيلات والخدمات لكي تتلاقى مع احتياجات السياح.



\***التنمية السياحية المستدامة:** السعي الى تحقيق رغبات السياح وحاجات المجتمعات المضيفة بحيث يراعي تحقيق وتحسين الأفاق السياحية في المستقبل من خلال ادارة الموارد السياحية بطريقة تستجيب للموارد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنوع البيولوجي والعمليات والأنظمة المعيشية.

\***المورد البشري:** كافة القدرات والامكانيات البشرية التي يمكن الاستثمار فيها لتحقيق أهداف وسياسات المنظمة.

\***جيجل:** تمتلك جيجل موقع استراتيجي في الشمال الشرقي للجزائر تطل على البحر الأبيض المتوسط بشريط ساحلي طوله 120 كلم، وتترع على مساحة 2396.63 كلم<sup>2</sup>، لها مقومات سياحية كفيلة بأن تجعلها وجهة سياحية بامتياز.

### تقسيمات الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: حاولنا في هذا الفصل معرفة التنمية السياحية من خلال ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول التنمية وتناول المبحث الثاني التنمية السياحية، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى أساسيات التنمية السياحية المستدامة .

وفي الفصل الثاني تناولنا المورد البشري في القطاع السياحي وذلك من خلال أربعة مباحث، تناول المبحث الأول أبعاد إدارة الموارد البشرية والمبحث الثاني أبعاد ادارة الموارد البشرية أما المبحث الثالث فتناول دلالات إستراتيجية الموارد البشرية، وأخيرا في المبحث الرابع فقد تناولنا مكانة الموارد البشرية في القطاع السياحي.

في حين خصصنا الفصل الثالث إلى الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التنمية السياحية وذلك بدراسة حالة بوكالة العربي للسياحة والأسفار، ومعرفة المشاكل والمعوقات التي تعاني منها الولاية وكذلك أفاق الولاية للنهوض بالقطاع.

وفي الأخير خاتمة، تضم ملخصا لأهم عناصر البحث وما تم التوصل إليه من نتائج ومدى صحة الفرضيات وتقديم بعض التوصيات.

# الفصل الأول: التنمية السياحية

تمهيد

I- الاطار المفاهيمي للتنمية

II- مدخل للتنمية السياحية

III- أساسيات التنمية السياحية المستدامة

خلاصة

## تمهيد :

تعتبر التنمية السياحية هي احدث ما ظهر من أنواع التنمية العديدة ،وهي بدورها متغلغلة في كل عناصر التنمية المختلفة وتكاد تكون متطابقة مع التنمية الشاملة ، فكل مقومات التنمية الشاملة هي مقومات التنمية السياحية ، فالتنمية السياحية عند الكثير من دول العالم ، من القضايا المعاصرة ، كونها تهدف إلى الاهتمام في زيادة الدخل الفردي الحقيقي وبالتالي تعتبر احد الروافد الرئيسية للدخل القومي وكذلك بما تتضمنه من تنمية حضارية شاملة لكافة المقومات الطبيعية والإنسانية والمادية ومن هنا تكون التنمية السياحية وسيلة للتنمية الاقتصادية.

## 1- الإطار المفاهيمي للتنمية

احتل موضوع التنمية منذ الحرب العالمية الثانية مكانا مرموقا بين الدراسات وبدأ يستحوذ على اهتمامات الاقتصاديين والسياسيين في البلدان المتقدمة والنامية وفي المنظمات الدولية والإقليمية، وظهرت العديد من الكتابات والتحليلات التي اقتصت بدراسة أوضاع التخلف الاقتصادي والتنمية من جوانبها المختلفة.

## 1-1- مفهوم التنمية

عرف الدكتور إبراهيم العيسوي التنمية بأنها: "... تتمثل في تلك العملية العميقة في الهياكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدولة ، وفي العلاقات التي تربطها بالنظام الاقتصادي الدولي التي يكون من شأنها أن تحقق زيادات تراكمية قابلة للاستمرار في الدخل الفردي الحقيقي عبر فترة ممتدة من الزمن، إلى جانب عدد من النتائج الأخرى غير الاقتصادية".<sup>1</sup>

أما البعض الآخر فقد عرفها بأنها: " تلك العملية التي بمقتضاها يعرف الانتقال من حالة التخلف إلى التقدم، ويصاحب ذلك العديد من التغيرات الجذرية والجوهرية في البنيان الاقتصادي".<sup>2</sup>

وفي معظم القواميس يتم ربط مصطلح التنمية عند ما يتم التعبير عن اقتصاد الدولة ، فتعرف التنمية على أنها "عملية تحسين تنوعي ودائم للاقتصاد ولطرق سيره"<sup>3</sup>

وعموما يقصد بالتنمية: تطوير شامل للمجتمع بكل فاعلية وتكويناته حتى يستطيع إشباع الحاجات الأساسية لأفراده، وتحقيق الرفاهية لهم ، وتتم عملية التنمية بعد حصر جميع الإمكانيات المتوفرة ووضع خطة واضحة الأهداف قابلة للتطبيق في فترة زمنية محددة.

## أهداف التنمية

تحدد الأهداف التي ينشدها المجتمع والمخطط، وتكون متوازنة مع الاعتبارات الاقتصادية والبيئية في إطار قواعد الاستثمار في السياحة وتكون الأهداف على مستويين ومضمونين:<sup>4</sup>

- أهداف عامة: تحدد مجالات وغايات التنمية في كل مجال تتضمنه الخطة.

<sup>1</sup> إبراهيم مشورب، التخلف والتنمية- دراسات اقتصادية، الطبعة الاولى، دار المنهل اللبناني مكتبة رأس النبع للطباعة والنشر، لبنان، 2002ص، ص: 163. 164.

<sup>2</sup> مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية- نظريات وسياسات وموضوعات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع- الأردن، 2007، ص: 122.

<sup>3</sup> Dictionnaire Petit Larousse Illustré, France, 1984.

<sup>4</sup> رعد مجيد العاني، الاستثمار والتسويق السياحي ، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2007، ص: 82.

- أهداف محددة: تترجم الأهداف العامة إلى مؤشرات رقمية مستهدفة مع التوزيعات المناسبة، وإضافة لتلك الأهداف يتم وضع السياسات والإجراءات الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف .

أما نائل عبد الحافظ العواملة فقد وضع أهداف أخرى للتنمية تتمثل في:<sup>1</sup>

- التخلص من كافة مظاهر الفقر العام والتخلف؛
- تحقيق الاستقرار الاقتصادي بدرجة مقبولة وملائمة بحث تخفف من معدلات البطالة، التضخم أو تقضي عليها إذا كان ذلك ممكنا؛
- توفير أساليب العيش الكريم بكل ظروفه وأبعاده والتي تشمل توفير فرص عمل متكافئة وعادلة وتوفير السلع والخدمات الملائمة للحياة الإنسانية الأفضل دوما؛
- تحقيق العدالة الاجتماعية وفقا للمعايير المقبولة في المجتمع؛
- تفعيل كافة الطاقات الوطنية واستغلالها بشكل يحقق النفع العام دون أن يتجاهل النفع الخاص؛
- التحرر العادل والمتوازن ضمن الهوية الوطنية لكل مجتمع، ويشمل مفهوم التحرر القدرة على الاختيار واتخاذ القرار والتخلص من التبعية بكل أشكالها وأبعادها؛
- تعزيز القدرات العامة للمجتمع في التعامل مع البيئة المحيطة محليا وخارجيا ومواكبة الأفضل باستمرار .

## 1- 2- نظريات التنمية

ظهرت معظم النظريات الخاصة بالتنمية بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة تزايد اهتمام الأمم المتحدة والمؤتمرات الدولية بقضايا التنمية ومن أهم هذه النظريات:<sup>2</sup>

### 1- 2- 1- التنمية من وجهة نظر علماء الاقتصاد:

1- النظرية الكلاسيكية: يمثل هذه النظرية "آرثر لويس" حيث يرى أن اهتمامه منصب تماما على نمو الإنتاج بالنسبة للفرد في المجتمع، وان جل اهتمامه منصب على تحليل الإنتاج لا على التوزيع، ويتضح من ذلك أن "لويس" يتكلم عن التنمية على أنها مرادفة للنمو أو التقدم، وتعتمد اعتمادا كلياً على الإنتاج من خلال "ميكانيزم" أو آلية الأسعار، فالإنسان هنا يفترض أن يكون عقلانياً، ومن خلال رد فعله على تغير الأسعار يحاول أن يصل إلى الإشباع، بالرغم من أن الحقيقة ليست صحيحة دائماً فإن "لويس" لم

<sup>1</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة التنمية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:38.

<sup>2</sup> جمال حلاوة، علي صالح، مدخل إلى علم التنمية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص- ص: 37-

ينزعج بل يرى أنه مع الوقت سيتعلم الفرد كيف يتعامل مع الأسعار كجزء من ثقافته كما يتعلم أي جزء آخر.

2- **نظرية الدفعة القوية:** ترى هذه النظرية انه يجب أن تكون التنمية على شكل قفزات قوية تدفع التيار في عزم و قوة إلى الأمام محدثة مزيد من النمو فهي ضد نظرية التدرج في التنمية الاقتصادية لأن التغلب على الركود الاقتصادي يحتاج إلى دفعة قوية واحدة في جميع مجالات الاقتصاد الوطني والذي قدم هذه النظرية هو الاقتصادي "رون" .

3- **نظرية النمو المتوازن:** لقد صاغ **Rodan** فكرة الدفعة القوية والتي قدمها في ما بعد **Nurkse** في صيغة حديثة أخذت تسمية نظرية أو إستراتيجية النمو المتوازن، ويركز **Nurkse** على مشكلة الحلقة المفرغة للفقر والناجمة عن تدني مستوى الدخل، وبالتالي ضيق حجم السوق، مؤكداً أن كسر الحلقة المفرغة لا يتحقق إلا بتوسع حجم السوق وتتطلب هذه النظرية تحقيق التوازن بين مختلف الصناعات الاستهلاكية وبينها وبين الصناعات الرأسمالية، وكذلك التوازن بين القطاع المحلي والقطاع الخارجي، وفي النهاية تحقيق التوازن بين جهة العرض وجهة الطلب.

4- **النظرية التحليلية وروبرت ماكموري:** إن هذه النظرية ذات الاتجاه التحليلي والمعروفة لدى بعض الباحثين بتحليل الأنظمة تعد من أحدث الاتجاهات السلوكية في عالم الإدارة العامة، وقد حاول منظور هذه النظرية التوفيق بين الاتجاه الإنساني وبين الاتجاه الكلاسيكي.

#### 1- 2-2- التنمية من وجهة نظر علماء الإدارة:

- **نظرية مسار الهدف:** تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة في القيادة ومن أكثرها انتشاراً ، ظهرت بعد النظرية الموقفية بنيت على نتائج بحوث ودراسات جامعة أوهايو التي أقيمت في الخمسينيات من القرن العشرين، تنطلق من نظريات التوقع للدافعية، طورها كل من روبرت هاوس ونيرنس ميتشل 1974، وهي تفسر كيف يؤثر القائد على تابعيه وإدراكهم لأهداف العمل والأهداف الشخصية على مسارات لإدراك الهدف.

- **النظرية التفاعلية:** يرى أنصار هذه النظرية بان القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف، وتفسر القيادة من وجهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين الشخص والموقف تستدعي الابتكار والإبداع، وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة ومن أهم روادها **Bales** .



## 1-2-3- التنمية من وجهة نظر علماء الاجتماع:

- نظرية روستو: جاءت أفكار روستو من الانتقال من التخلف إلى التقدم وله سلسلة خطوات تتابعيه ومراحل لا بد من المرور بها وهي:

**المرحلة 01:** المرحلة التقليدية: غالبية السكان يعملون في مجال الزراعة.

**المرحلة 02:** مرحلة التهيؤ للانطلاق: تغيرات كبيرة في مجال الزراعة، الصناعة، التجارة.

**المرحلة 03:** مرحلة الانطلاق: تركز على القضاء علة معوقات التنمية.

**المرحلة 04:** مرحلة النضج: الزيادة في الإنتاج وتعزيز القطاع الصناعي

**المرحلة 05:** مرحلة الاستهلاك: يرتفع بها متوسط دخول الأفراد وزيادة معدلات الاستهلاك، ظهور الرفاهية في المجتمع.

## 1-3- أبعاد التنمية

سنبرز أهم الأبعاد التي تزيل الغموض والفهم الخاطئ في المجال الفكري وتحقيق التطبيق السليم العملي، ضمن النقاط اللاحقة:<sup>1</sup>

- التنمية عبارة عن بناء حضاري: تضمن التواصل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتطور الحضاري للمجتمع بأسره في معظم نواحي حياته إن لم نقل جميعها

التنمية عملية ذات طبيعة شاملة: فهي تتناول الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والمادية والمعنوية، بحيث لا تقتصر على جانب واحد بل إن عملية التغيير تمس جميع تلك الجوانب ذلك لأنها مترابطة متكاملة يؤثر بعضها على بعض، فمن غير المعقول أن نحدث تغييرا في الجانب الاقتصادي دون أن نحدث تأثيرات فبلية وبعديّة على الجوانب الأخرى.

-التنمية عملية تنطلق من الإنسان: هي تنطلق من الإنسان ثم تتجه لتغيير محيطه المادي وهي عكس النظرة الوضعية للتنمية التي تركز على تنمية محيط الإنسان أولا.

- التنمية عملية تغيير إداري منظم متواصل ومتراكم: إن التنمية عملية تغيير إرادية واعية ومنظمة تتم في إطار إستراتيجية واضحة المعالم والمصطلحات، محددة الأهداف والوسائل، فهي ليست إجراءات عفوية وسياسات ارتجالية تتغير بتغير الأنظمة والحكومات.

<sup>1</sup> صالح صالح، المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص-ص: 109-113.

التنمية عملية تغيير تعتمد على الإمكانيات الذاتية: التنمية عملية تغيير تعتمد على الإمكانيات الذاتية، والتنمية الذاتية تعني أن المجتمع يعتمد على نفسه وقدرات أفراده للحد من التبعية وتحقيق الاستقلال الشامل الذي حاولت كتابات التنمية توصيفه بدائل فكرية في مجالات متعددة.

#### 1-4 - مقومات التنمية الفعالة

- تتوقف فعالية التنمية على مجموعة كبيرة ومتراصة من المقومات وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- التخطيط الواعي والمنظم والمدرّس للتنمية بما في ذلك تحديد واضح ودقيق وعملي للأهداف والوسائل والفرص والمحددات والافتراضات.
- انطلاق الجهود التنموية من الظروف والمعطيات والقيم الأساسية للمجتمع.
- التوازن في الاهتمام الشامل بمختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية.
- الربط بين التنمية والعلم والتكنولوجيا والأبحاث.
- الاهتمام بإدارة التنمية وتنظيمها وفقا للأصول العلمية وخصوصا معايير الكفاءة والمؤسسة وغيرها.
- الانفتاح والتعارف الايجابي بين الدول المختلفة في كافة المجالات الثنائية والجماعية التي تعزز احتمالات التنمية عموما.
- توفير كافة المتطلبات والمدخلات اللازمة لعملية التنمية.

#### 1-5 - معوقات التنمية

سنشير إلى أهم المعوقات التنموية بإجاز كما يلي:<sup>2</sup>

- \* معوقات التنمية من الناحية الاقتصادية:
- انتشار البطالة وضعف البنية الصناعية .
- انخفاض متوسط الدخل الفردي .
- التوسع في إنشاء المناطق الحرة .
- زيادة معدل التضخم .

<sup>1</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سبق ذكره، ص، ص : 38،39.

<sup>2</sup> محمد شفيق، دراسات في التنمية الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر، ص- ص: 79-108 .

**\* معوقات التنمية من الناحية الاجتماعية:**

- ارتفاع معدلات الزيادة السكانية بالنسبة للإنتاج.
- سوء توزيع السكان جغرافيا والتفاوت في الازدهار.
- انخفاض مستوى التعليم وتشغيل الأطفال.

**\* معوقات التنمية من الناحية الإدارية:**

- سوء إدارة المنشآت وضعف سلطاتها .
- عدم متابعة إنتاجية المشروعات وتقويمها
- الافتقار إلى الجدية وإدارة الإصلاح.

**\* معوقات التنمية من الناحية السياسية:**

- التبعية السياسية.
- الاستعمار والاحتلال العسكري.
- عدم الاستقرار السياسي.

**II- مدخل إلى التنمية السياحية**

نتيجة للأهمية المتزايدة للسياحة كقطاع رائد وفعال، فإن العمل على تحقيق الكفاءة يعتبر أمراً هاماً لضمان نمو هذا القطاع بصورة مستدامة. وتحقيق الكفاءة يتطلب انتهاج أساليب علمية لضمان استخدام الموارد اللازمة لنمو القطاع وتمثل هذه الأساليب في التخطيط الواعي لتنمية قطاع السياحة بصورة تدعم وتتوافق مع الأبعاد المستقبلية المحدد لقطاع السياحي وتوجيه المتغيرات المؤثرة في القطاع خلال فترة زمنية مقبلة عن طريق السياسات اللازم تبنيها من قبل وحدات الاقتصاد (الأفراد، القطاع العام، القطاع الخاص، المنظمات المحلية والإقليمية والدولية) لضمان اتجاه هذه المتغيرات إلى تحقيق أهداف التنمية السياحية ومواجهة التحديات التي تواجه مسيرة هذه المتغيرات.

**II-1- ماهية التخطيط السياحي.**

انتشرت ظاهرة التخطيط السياحي في العالم من الستينيات، وأصبحت معظم دول العالم لاسيما المتقدمة والنامية تدير شؤونها الاقتصادية من خلال خطة اقتصادية قومية.

**II-1-1 مفهوم التخطيط السياحي**

قدمت تعاريف عديدة للتخطيط السياحي نذكر من بينها:

عرفه محمد الصبرفي على أنه: " أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال فترة زمنية معلومة، وذلك عن طريق حصر إمكانيات المجتمع السياحية، مادية وبشرية وتعريفها وتحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع وفلسفته الاجتماعية التي ارتضاها إطارا لوجوده ونموه.<sup>1</sup>"

أما أحمد عبد السميع علام فيعرفه على انه: " تلك الاتجاهات الهادفة والتي تتضمن المقومات الأساسية لصناعة السياحة من حيث توافر عناصر إنتاج صالحة للوصول للهدف، أو بيئة مناسبة تتداخل فيها تلك العناصر من اجل تحقيق ذلك الهدف."<sup>2</sup>

ومنه يمكن تعريف التخطيط السياحي على أنه رسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي في دولة معينة وفي فترة زمنية محددة، ويقتضي ذلك حصر الموارد السياحية في الدولة من أجل تحديد أهداف الخطة السياحية وتحقيق تنمية سياحية سريعة ومنظمة من خلال إعداد وتنفيذ برنامج متناسق يتصف بشمول فروع النشاط السياحي ومناطق الدولة السياحية.

## II - 1-2 - خصائص التخطيط السياحي الجيد

تتمثل خصائص التخطيط السياحي في:<sup>3</sup>

- تخطيط مرن مستمر وتدرجي يتقبل إجراء أي تعديل إذا ما تطلب الأمر بناء على المتابعة المستمرة والتغذية الرجعية.

-تخطيط شامل لجميع جوانب التنمية السياحية، الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية، البيئية، السكانية، ... الخ.

- تخطيط تكاملي، تعامل فيه السياحة على أنها نظام متكامل حيث كل جزء مكمل للأجزاء الأخرى، وكل عنصر يؤثر ويتأثر ببقية العناصر .

-تخطيط مجتمعي، بمعنى أنه يسمح بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في عملية التخطيط بمراحلها المختلفة.

-تخطيط بيئي يحول دون تدهور عناصر الجذب السياحية الطبيعية والتاريخية، ويعمل على توفير الإجراءات اللازمة لصيانتها بشكل مستمر، ويضمن المحافظة عليها الأطول فترة زمنية ممكنة.

<sup>1</sup> محمد الصبرفي، التخطيط السياحي، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص: 155 .

<sup>2</sup> احمد عبد السميع علام، علم الاقتصاد السياحي، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص: 87.

<sup>3</sup> عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 231.

-تخطيط واقعي وقابل للتنفيذ، أي أن لا يتجاوز أهدافه حدود الإمكانيات والطموح ولا تخرج عن دائرة ما هو متاح وكامن من موارد طبيعية ومالية وبشرية.

-تخطيط مرحلي منظم، يتكون من مجموعة من الخطوات والنشاطات المتتابعة والمتسلسلة.

-تخطيط يتعامل مع السياحة على أنها نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات محددة، ويمكن التأثير في هذه التكوينات وتوجيهها.

## II-1-3- مراحل عملية التخطيط السياحي

لكي تكون الخطة عملية ونافذة يجب أن يتم إعدادها وفق نهج معين يتلاءم مع المنطقة والإقليم ومستوى ومدى الخطة والقطاع أو النشاط إلا أنه بشكل عام يتبع المخططون المراحل التالية:<sup>1</sup>

### \*الإعداد والدراسة الأولية

من خلال جرد وتقييم الموارد السياحية المتوفرة يمكن إجراء دراسة جدوى اقتصادية أولية ليبيّن المخطط مدى إمكانية التطوير وموافقة ومجالاته، وبمهد لاتخاذ القرار من قبل السلطات المحلية للشروع بعملية التخطيط السياحي، ثم يتم تحديد المصادر والجهات المعينة بمشروع دراسة الخطة ودرها في العملية ونجاحها ثم يتم اختيار فريق العمل المتضمن الخبراء في التخطيط والتسويق والتحليل الاقتصادي والسياحي، مع تحديد الاعتبارات البيئية والاقتصادية والاجتماعية وأي اختصاص قد يحتاجه الموقع تبعا لمزاياه وخصائصه السياحية (سياحة الجبال).

### \*تحديد أهداف التنمية

تحدد الأهداف التي تخدم المجتمع والمخطط، وتكون متوازنة مع الاعتبارات الاقتصادية والبيئية في إطار تحقيق قواعد الاستثمار في السياحة وتكون هذه الأهداف على مستويين هما:  
أهداف عامة: تحدد مجالات وغايات التنمية في كل مجال تتضمنه الخطة.

أهداف خاصة: تترجم الأهداف العامة إلى مؤشرات رقمية مستهدفة مع التوزيعات المناسبة، إضافة إلى تلك الأهداف يتم وضع السياسات والإجراءات الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup> رعد مجيد العاني، الاستثمار والتسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص- ص: 81-90.

**\*المسح والتقييم**

يتم تنفيذ المسح السياحية في إطار ما تتصف به مكونات المنطقة من الموارد السياحية وخصائصها ونهج يتناسب معها، وتضمن تلك المسوح غالبا جمع المعلومات اللازمة عن المجالات التالية:

- الخواص الطبيعية والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية واستخدامات الأرض وتضاريسها والاعتبارات الخاصة التي تؤثر على تخطيط استخدام الأرض؛
- الموارد السياحية (العرض السياحي بجميع مكوناته) والوضع الحالي في تلك المكونات ومستوى الجودة فيها؛
- الأسواق السياحية الحالية والمحتملة والكامنة وخصائص كل سوق احتياطية؛
- أوضاع النقل العام والسياحي وبنية التحتية وخدماته اتجاه المنطقة وداخلها؛
- البنية التحتية والمرافق العامة؛
- السياسات الحالية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية محليا وإقليميا ووطنيا؛
- وضاع التأهيل والتدريب السياحي؛
- الظروف العامة المحيطة بالمكان والمنطقة والبلد.

**\*التحليل والتركيب**

جميع المعلومات جمعت تحل بإطار التكامل والشمولية، وذلك لفهم العلاقات ومن المهم تحليل الأسواق السياحية اتجاه المشوقات السياحية والأنشطة التي يمكن أن تقدم للسياح، وكذلك باقي عناصر المنتج السياحي، فلا بد من برمجة عدد القادمين لأنها صعبة في قدوم القليل أو لا يوجد زوار للمنطقة، يتم إنشاء أسواق مستهدفة وتحدد فيها الأعداد الذين يمكن جذبهم إلى المنطقة وبناء على ذلك يتم تحديد طاقات الإيواء والخدمات والتسهيلات المناسبة، فجميع محاور التخطيط تبحث في تحليل الطاقة والتي هي وسيلة غير دقيقة لتحديد المستوى الأمثل للتنمية، لأن إنشاء طاقات الاستطاعة يعتمد على مفهوم مستوى التنمية السياحية أو الاستخدامات السائح للموقع، والذي يجب أن لا يسبب خلا بيئيا أو مشاكل اقتصادية واجتماعية للمنطقة، كما يجب أن يعتقد بان السياح يسببون استهلاك المنطقة، وفي هذه المرحلة من عملية التخطيط من المفيد معرفة الفرص الرئيسية المتاحة والممكنة للتنمية السياحية بما يوفر الأسس لبلورة مقترحات مناسبة تكفل الاستفادة من تلك الفرص وهذا التحليل يشمل العناصر الأربعة لتحليل SWOT: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص المتاحة، التهديدات.

**\*إعداد الخطة والسياسة السياحية**

بالاعتماد على الأهداف وتحليل نتائج المسوح يتم وضع الخطة السياسية للتنمية السياحية، فالسياسة تحدد نمط مستوى التنمية، والأسواق الرئيسية المستهدفة في إطار الاعتبارات البيئية والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية ففي مستوى الخطة السياحية المحلية فإن الخطة المتعلقة بالطبيعة قد تشمل المساحة الكاملة لمنطقة التي تنشر فيها المعالم الأساسية والثانوية في مسافات متفاوتة في أبحاثها، مما يقتضي أن تتضمن الخطة ربط تلك المعالم بشبكة طرق أو خطة لاستخدام الأرض للتسهيلات السياحية في موقع طبيعي متميز، وغالبا ما تعد خطط بديلة ويتم تقييمها ووضع عوامل تساعد في الترويج والانتقاء للخطة النهائية التي تقدم الفوائد الأكثر.

**\*مقترحات حول عناصر الخطة**

المقترحات تتمحور حول التحسين اللازم للموارد السياحية التي تضم الوضع الحالي للمشوقات والخدمات والإدارة، وباقي مكونات العرض السياحي، وتنمية وتصميم مستويات لهما يستهدف لها في الخطة إضافة إلى ما يتعلق بالنواحي البيئية والآثار الثقافية والاجتماعية، والوسائل التي تكفل تحقيق الأهداف المنشودة والمحددة في الخطة.

**\*التنفيذ والإدارة**

تبقى الخطط نظرية وقليلة القيمة حتى تكون قابلة للتنفيذ ويبدأ تنفيذها فعلا، والية التنفيذ يجب أن تكون متضمنة في الخطة وكذلك توضع آليات تنفيذ خاص في برامج الخطة وتتضمن أسلوب التنفيذ والمعايير التي يجب اعتبارها في التسهيلات السياحية مثل الضوابط والتعليمات الخاصة بالتخطيط العمراني والتمويل، كما أن الإدارة المستمرة الفعالة للقطاع السياحي تساعد في تحقيق الاستثمار الناجح للتنمية في القطاع السياحي، ومن العناصر المهمة في العملية التخطيطية مساهمة السكان المحليين في رسم الخطوات التخطيطية حتى تنفيذها تلك المساهمة تؤكد أن معارف السكان المحليين ومعلوماتهم عن منطقتهم سوف تتضمنها المسوح والتحليلات، وبذلك يشعرون بان الفرص في مستقبلهم ستحقق بالتكامل مع أهداف التنمية والسياسات والمقترحات في الخطة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من المنظور الجغرافي، دار المعرفة، الجامعية، مصر، ص : 358.

## II-1-4- عوامل نجاح التخطيط السياحي

يعتمد نجاح التخطيط السياحي على عدة عوامل أهمها:<sup>1</sup>

- ❖ أن تكون خطة التنمية السياحية جزءاً لا يتجزأ من الخطة القومية الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- ❖ أن يتم تحقيق التوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة
- ❖ أن يتم اعتبار تنمية القطاع السياحي كأحد الخيارات الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية؛
- ❖ أن تكون هذه الصناعة جزءاً من القطاعات الإنتاج في الهيكل الاقتصادي للدولة؛
- ❖ قيام الدولة بتحديد مستوى النمو المطلوب وحجم التدفق السياحي؛
- ❖ تحديد دور كل القطاعين الخاص والعام في عملية التنمية؛
- ❖ التركيز على علاقة التنمية السياحية بالنشاط الاقتصادي العام وتحديد علاقة ذلك بالمحافظة على البيئة.

## II-2- ماهية التنمية السياحية

### II-2-1- مفهوم التنمية السياحية

#### تعريف التنمية السياحية

للتنمية السياحية عدة تعاريف نذكر منها:

- التنمية السياحية هي: "مختلف البرامج التي تهدف إلى تحقيق الزيادة المستمرة والمتوازنة في الموارد السياحية وتعميق وترشيد الإنتاجية في القطاع السياحي وهي عملية مركبة متشعبة تضم عدة عناصر متصلة متداخلة مع بعضها البعض وتقوم على محاولة علمية وتطبيقية للوصول إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج السياحي الأولية من خلال إطار طبيعي وإطار حضاري والمرافق الأساسية العامة والسياحية المعتمدة على التقدم العلمي والتكنولوجي وربط كل ذلك مع عناصر البيئة واستخدامات الطاقة المتجددة وتنمية موارد الثروة البشرية للقيام بدورها المرسوم في برامج التنمية"<sup>2</sup>.
- كما تعرف أيضاً على أنها: "توفير التسهيلات والخدمات لإشباع حاجات ورغبات السياح وتشمل كذلك بعض تأثيرات السياحة مثل: إيجاد فرص عمل جديدة ودخول جديدة، وتشمل التنمية السياحية الجوانب المتعلقة بالأنماط المكانية للعرض والطلب السياحيين، التوزيع الجغرافي للمنتجات السياحية التدفق والحركة السياحية وتأثيرات السياحة المختلفة."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبيدات محمد، التسويق السياحي ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص، ص: 31، 32.

<sup>2</sup> نجي سعدي، سليم العمراوي، مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، العدد36، 2013، ص: 98.

<sup>3</sup> عبد الباسط وفاء، التنمية السياحية المستدامة بين الإستراتيجية والتحديات المعاصرة مجلة حلوان، العدد12، 2008، ص: 133.



➤ وتعرف كذلك بأنها: "الإمداد بالتسهيلات والخدمات أو الارتقاء بها لمقابلة كافة احتياجات السياح"<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من التعارف السابقة نخلص إلى تقديم التعريف التالي:

التنمية السياحية تعني تطوير المناطق والمدن التي تتمتع بإمكانيات سياحية من خلال الاستغلال الأمثل لهذه الإمكانيات وتوفير مرافق البنية الأساسية والتسهيلات اللازمة لخدمة السائحين والمواطنين على حد سواء.

## II-2-1-2- أهداف التنمية السياحية

تهدف التنمية السياحية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:<sup>2</sup>

- تقديم إطار عمل نرفع مستوى معيشة الأفراد من خلال الفوائد الاقتصادية المتأتية من السابحة؛
- تحقيق منظومة متكاملة يهدف تنمية مكونات المنتج السياحي؛
- رفع مستوى خدمات البنية الأساسية وتوفير كافة الخدمات والمرافق الضرورية لتلبية احتياجات السائحين؛
- العمل بفعالية من أجل تعظيم قدرة البلد على جذب أكبر قدر من حركة السياحة الدولية وذلك من خلال تهيئة المناخ المناسب لجذب الاستثمار الأجنبي
- إعداد برنامج التنمية يتواءم مع فلسفة الحكومة والمجتمع المضيف ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً؛
- تحقيق التنسيق والتوازن بين مختلف القطاعات المرتبطة بالسياحة والعمل على تنشيطها.

## II-2-1-3- عناصر التنمية السياحية

تتكون التنمية السياحية من عناصر عدة أهمها:<sup>3</sup>

عناصر الجذب السياحي attraction وتشمل على عناصر الطبيعية natural features مثل: أشكال السطح والمناخ والمياه والغابات وعناصر من صنع الإنسان كالمنتزهات والمعطيات الأثرية والتاريخية.

أماكن النقل: Transport ويشمل النقل بجميع أنواعه البري، البحري والجوي.

أماكن النوم: Accommodation: سواء التجاري منها كالفنادق والموتيلات أو أماكن النوم الخاص مثل:

بيوت الضيافة وشقق الإيجار.

<sup>1</sup> نور الدين هرمز، التخطيط السياحي والتنمية السياحية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج28، العدد3، سوريا، 2006، ص:19.

<sup>2</sup> يسرى دعبس، التنمية السياحية المتواصلة- دراسات وبحوث في الأنثروبولوجيا الاقتصادية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 513.

<sup>3</sup> عثمان محمد غنيم، بنينا نبيل سعد، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عثمان، 1999، ص: 54.

**التسهيلات المساندة: Supporting facilities:** بجميع أنواعها كالإعلان السياحي والإدارة السياحية والأشغال اليدوية والبنوك... الخ

**خدمات البنية التحتية Infrastructure :** كالمياه والمجاري والكهرباء والاتصالات والطرق والمطارات... الخ

ويضاف إلى هذه العناصر جميعها الجهات المنفذة للتنمية، فالتنمية السياحية تنفذ عادة من قبل القطاع العام أو القطاع الخاص أو الاثنين معا.

## II-2-2- أشكال التنمية السياحية

تأخذ التنمية السياحية أشكالا متعددة منها:<sup>1</sup>

### - تطوير المنتجعات السياحية:

وهذا النوع من التنمية يركز على الاكتفاء الذاتي وتتوفر منها أنشطة سياحية مختلفة وخدمات متعددة الأغراض الترفيه والاستراحة والاستجمام.

### - القرى السياحية:

وهي شكل من أشكال السياحة جدا في أوروبا كما بدأت تنتشر في العديد من دول العالم، فالحياة في القرية ستهوي سكان المدن جبا في التغيير والبساطة ويعتمد قيام القرى السياحية على وجود المسطحات المائية مثل الشواطئ، الموانئ، أنشطة التزلج ، الجبال، الحدائق العامة، مواقع طبيعية، مواقع تاريخية أثرية... الخ .

### - منتجعات المدن:

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

### - منتجعات العزلة:

أصبح هذا النوع من المنتجعات من المناطق السياحية المفضلة في جميع أنحاء العالم، وتتميز هذه المنتجعات بصغر حجمها ودقة تخطيطها وشمولها، وعادة يتم اختيار مواقعها في مناطق بعيدة عن المناطق

<sup>1</sup> عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2008، ص-ص: 137-139.

المألوفة مثل: الجزر الصغيرة أو الجبال والوصول إليها يتم بواسطة القوارب، والمطارات الصغيرة أو الطرق البرية.

### - السياحة الحضرية

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

### - سياحة المغامرة

وهذا النوع من السياحة موجه للمجموعات السياحية التي تهدف إلى ممارسة أنشطة خاصة، وهي تعتمد على طول فترة إقامة السائح بحيث تسمح له هذه الإقامة بالترفيه والاستجمام وفي نفس الوقت التعايش مع العادات والتقاليد والاجتماعية والثقافية والمناظر الطبيعية المتوفرة في المنطقة لا يتطلب هذا النوع من السياحة تنمية كبيرة أو استثمارات ضخمة أو مرافق عديدة لكنه يتطلب إدارة جيدة وتوفير عناصر لدلالة سياحية مؤهلة وخبيرة، خدمات نقل ، مرافق إقامة أولية وأساسية وكذلك خدمات ومرافق عالية النوعية ومؤكدة لاستقبال المجموعات السياحية.

### - سياحة الرياضة البحرية

يعتمد هذا النوع من السياحة على المسطحات المائية (البحار، البحيرات) وتتفاوت المدة التي يقضيها السائح في ممارسة الرياضة البحرية مثل: السباحة الغوص، التزلج على المياه، سباق القوارب، ركوب الأمواج... الخ.

## II-3- متطلبات نجاح التنمية السياحية

إن التنمية السياحية مثلها مثل أي تنمية أخرى تقوم على متطلبات لا بد من توافرها لكي تكون تنمية حقيقية هذه المتطلبات في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير حجاب، الإعلام السياحي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص، ص: 43، 44.

**متطلبات تنظيمية:** وهي التي تتعلق بالعوامل التنظيمية والإداري التي تحدد القواعد والضوابط التي تهتم النشاط السياحي، سواء وزارة الثقافة أو القطاع السياحي بأكمله من تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بين الأجهزة المعنية المختلفة.

**متطلبات بيئية:** وهي التي تختص بحماية البيئة والحفاظ عليها لكي يكون المناخ ملائماً للنشاط السياحي واستقبال السياح، فالتنمية البيئية مرتبطة بالتنمية السياحية ارتباطاً وثيقاً لما لها من دور فعال في عملية الجذب السياحي متضمنة حماية الآثار والموارد السياحية الطبيعية من أخطار تلوث البيئة.

**متطلبات إدارية:** وهي تلك المتعلقة بإدارة النشاط السياحي والعاملين في المجال السياحي من عمال مهندسين وإداريين، حيث يجب أن تتوافر فيهم الكفاءة والفعالية والإلمام بالعمل السياحي ككل وخاصة بما يتعلق بالفنادق والإقامة والتنقل ومواصفاتها التي يجب أن تتوافر فيها.

**متطلبات عامة:** وتتضمن الخدمات التي تقدمها الدولة وضعها في خططها العامة مثل الخدمات التي تقدم لتنمية الحركة السياحية ولتنمية صناعة السياحة من مطارات وتشريعات وقوانين وتسهيلات للمشروعات السياحية والجمركية وغيرها.

إضافة إلى هذه المتطلبات فإن هناك عدة اعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح خطط التنمية والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- تدريب الجهاز البشري اللازم الذي ينشط في القطاع السياحي حتى تتمكن المنشآت السياحية من تقديم خدمات عالية الجودة.
- المحافظة على المواقع السياحية خاصة الطبيعية والتاريخية والأثرية.
- الاستغلال الجيد للموارد السياحية المتاحة مع توفير المرونة لها لتتمكن من مواكبة التغيرات في الاحتياجات الطلب السياحي المحلي والعالمي؛
- إجراء دراسة شاملة للتأكد من الجدوى الاقتصادية لاستثمارات السياحة المقترحة؛
- دعم الدولة للقطاع السياحي من خلال مساعدة القطاع الخاص في تنفيذ البرامج السياحية.
- ربط التنمية السياحة مع خطط التنمية الاقتصادية الأخرى لمختلف القطاعات الاقتصادية لتحقيق نمو متوازن؛
- تحديد المشاكل التي قد تعترض تنمية الصناعة السياحية ثم وضع خطط بديلة في حال حدوث أي طارئ

<sup>1</sup> فريد بن عبيد، نجاة مسمش، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص: 35.

- دراسة السوق السياحي المحلية من أجل معرفة السياح الوافدين وما هي تفضيلاتهم للسعي إلى تأمينها قدر الإمكان؛
- توفير شبكة فنادق مناسبة لكل شكل من أشكال الدخل ولكل نماذج الرغبات خاصة المناسبة منها لذي الدخل المحدودة لأن حركة السياحة لم تعد مقتصرة على الأغنياء فقط.
- رفع مستوى النظافة والخدمات السياحية لأنهما يؤديان دورا مهما في تطوير التنمية السياحية فالحفاظ على نظافة الشوارع والشواطئ والآثار وغي رها من عوامل الجذب السياحي تجعل السائح يرغب في العودة.

## II-2-4- مقومات التنمية السياحية

يتطلب الاستثمار في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية عدة مقومات تعد بالأساس الذي تقوم عليه هذه القطاعات وينسحب ذلك على قطاع السياحة، ومن أهم مقوماتها نذكر:

**مقومات البيئة الطبيعية**

تتكون البيئة الطبيعية من أربعة نظم مترابطة ارتباطا وثيقا هي: الغلاف الحيوي، الغلاف المائي، اليابسة والمحيط الجوي، بما تشمله هذه الأنظمة من ماء وهواء وتربة ومعادن ومصادر للطاقة بالإضافة إلى النباتات والحيوانات، وهذه جميعا تمثل الموارد التي أتاحتها الله سبحانه وتعالى للإنسان كي يحصل منها على مقومات حياته وكذلك مقومات الأنشطة التي يمارسها وتعتبر الطبيعة الوعاء الذي تتم فيه جميع التفاعلات والأنشطة والمؤثرات المتبادلة بين الإنسان والمحيط المجاورة له، وتشكل مكونات الطبيعة عناصر أساسية للسياحة البيئية وهذه المقومات فيما يلي:<sup>1</sup>

### الموقع الجغرافي للدولة ( القاري والفلكي)

فموقع الدولة في قارات العالم يعطيها مقومات طبيعية كطبيعة القارة التي ينتمي إليها، فالدولة الأوروبية تملك مقومات طبيعية سياحية تختلف عن الدولة التي تقع في قارتي إفريقيا وأسيا مثلا: كما أن موقع الدولة في خطوط العرض الرئيسية (الاستواء والمدارين والدوائر القطبية) يعطيها خصائص مناخية تشكل مقومات طبيعية هامة إذا تم استثمارها جيدا، فالدول التي تقع في العروض الباردة يتحرك إليها السياح من العروض الحارة والعكس صحيح، حيث نشاهد العديد من السياح الأوروبيين يأتون إلى مناطق الوطن العربي حيث ينتشر الدفاء وتتسع الصحاري خاصة في فصل الشتاء والربيع.

<sup>1</sup> طارق إبراهيم الدسوقي عطية، الأمن البيئي " النظام القانوني لحماية البيئة"، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2009، ص-ص، 127-130.

**مقومات مستمدة من بنية الأرض (الجيولوجيا)**

وتتمثل بأنواع الصخور وطبقات الأرض والمكاشف الصخرية التي بدأت تستهوي العديد من السياح والمغامرين وهواة استكشاف جماليات الطبيعة .

**مقومات مستمدة من أشكال سطح الأرض ( الجيومورفولوجيا )**

وتتمثل في الجبال والسهول وأودية ولنهار وصحاري، وأثر عوامل التعرية الهوائية والمائية عليها وما تخلفه هذه العوامل من أشكال طبيعية والتي بدأت تشكل عوامل إثارة للسياح الذي يبحث عن المتعة الطبيعية.

**مقومات مستمدة من المياه وأشكالها**

نجد فيها البحار والمحيطات والبحيرات والماء هو أساس الحياة وأساس كل الأنشطة البشرية وفي مقدمتها السياحة، فهناك السياحة الشاطئية والسياحة العلاجية في المياه المعدنية. وهذه المقومات الطبيعية الخمسة تعتبر مقومات أساسية جاذبة في السياحة البيئية وقد بدأت الدول تستفيد منها للنهوض بالسياحة.

**مقومات البيئة البيولوجية**

وتشمل الإنسان وأسرته ومجتمعه وكذلك الكائنات الحية في المحيط الحيوي وتعددت وتنوعت هذه المقومات لتعدد وتنوع الكائنات التي تعيش على الأرض من نبات حيوان وإنسان وقد تنامي اهتمام المؤسسات البيئية والسياحية وبهذه الكائنات الأمر الذي ساعد على ازدهار السياحة البيئية في مختلف دول العالم، ومن لأنواع الموارد البيولوجية نجد نوعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

**\*الموارد المتجددة:** وهي كل متقدمة الطبيعة من موارد أو مصادر تخدم الإنسان من خلال توظيفها في الإنتاج ويعتمد عليها الإنسان في حياته ونشاطاته المختلفة

**\*الموارد غير المتجددة:** وهي موجودة بكميات محددة قابلة النفاذ مثل: المعادن ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى أصناف أربعة وهي:

- الغابات بكل أنواعها مثل الغابات المخروطية، الاستوائية، النفضية ( متساقطة الأوراق).
- الأحياء المائية: فقد ازدهرت السياحة فيها حيث أقيمت المنتجعات حولها وخاصة في البحار التي تتكاثر فيها الشغب المرجانية.
- الحياة البرية.
- الثروة البشرية يعتبر الإنسان سيد الأرض وهو القادر على استثمار الموارد الأخرى وتنميتها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص: 131 ، 132.

## مقومات البيئة الاجتماعية (البشرية)

يقصد بالبيئة الاجتماعية ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدد ماهية علاقة حياة الإنسان مع غيره، وتشكل أنماط لتلك العلاقات ما يعرف بالنظم الاجتماعي، وتتحدد عناصر البيئة الحضرية للإنسان في جانبين هما:

## الجانب المادي

هو كل ما استطاع الإنسان أن يصنعه كالمسكن والملبس ووسائل النقل والأدوات والأجهزة التي يستخدمها في حياته اليومية.

## الجانب اللامادي (المعنوي)

ويشمل عقائد الإنسان وعاداته وتقاليده وأفكاره وثقافته وكل ما تنطوي عليه الإنسان من قيم وآداب وعلوم تلقائية كانت أم مكتسبة، ومن أهم المقومات البيئية الاجتماعية التي تعتبر أساسا للعديد من أنواع السياحة المتعلقة بأنشطة الإنسان وتفاعله مع عناصر البيئة التي يعيش فيها وهذه المقومات هي:<sup>1</sup>

✓ السكان وهم المقوم الأساسي في البيئة الاجتماعية، وعليهم يتوقف النشاط السياحي ويختلف السكان في درجة وعيهم ونظرتهم للسياحة وطريقة تعاملهم مع السياح، وهذا يعتمد على كيفية تركيبهم العددي والنوعي والتعليمي والمهني.

✓ الطبيعة الإسكانية: وتتمثل بكثافة العمران والطابع العمراني والمباني التاريخية والمشاهد العمرانية.

✓ أماكن المبيت والطعام والخدمات الأخرى: وتتمثل بالمطاعم والفنادق السياحية ونوعيتها وأماكن الخدمات المنفردة، والخدمات الطبية والمستشفيات وعدد الليالي المبيت في الموسم الصيفي والشتوي.

✓ التعليم: وهو من مقومات الجذب السياحي ولذا أصبحنا نسمع لمل يسمى سياحة المؤتمرات العلمية، كما بدأت العديد من الدول بإدخال تخصصات في مجالات الفنادق والسياحة في الجامعات وانتشرت الكليات المتخصصة من هذا المجال.

✓ الصحة: وتتمثل بالسياحة العلاجية بالدرجة الأولى وزيادة المصحات وأماكن الاستشفاء

✓ الأماكن الدينية: وهي تعني بالساحة الدينية

✓ الأماكن الأثرية: وهي من أقدم احدث المقومات الاجتماعية والمواقع الثرية تختلف عن بعضها باختلاف الحضارة وطبيعتها وأزمنتها أيضا ولا يوجد في أي مكان في العالم موقعان يشبهان بعضهما البعض

<sup>1</sup> بوجود نبيلة، بوداموس سهام، أبعاد تطبيق التسويق الاجتماعي في التنمية السياحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة جيجل، الجزائر، 2011، ص - ص: 39-41.

✓ الثقافة وعناصرها المختلفة من المقومات الاجتماعية الهامة وفي مقدمتها العادات والتقاليد والتراث الوطني والمهرجانات المعبرة عن ذلك ، كما تعتبر المنشآت الثقافية من مقومات البيئة الاجتماعية مثل المسارح ودور الثقافة.

✓ الأمن: يعد الأمن السياحي مقوما هاما من مقومات التنمية السياحية في أي بلد من بلدان العالم، كما يعتبر من متمات الطلب السياحي في أي موقع سياحي والعلاقة دائما طردية بين السياحة والأمن.

✓ الصناعات التقليدية: سواء كانت ذات مصدر نباتي (أدوات زراعية وإطباق وصواني) أو زراعي (زيت الزيتون، الحلويات)، أو حيوانيا أو صناعات جلدية ، أو صناعات ذات مصدر معدني كالأدوات النحاسية.

✓ البنية التحتية: ومدى توفرها ونوعيتها في المواقع السياحية مثل: طرق المواصلات والماء الكهرباء، والأهمية المواصلات ظهر ما يسمى "بلوغ المكان" بمعنى إمكانية بلوغ المكان السياحي بوسيلة مواصلات خاصة أو عامة وشبكية ووسائل المواصلات.

✓ الاستثمار السياحي: ويعتمد على عوامل عديدة منها الموقع الاستراتيجي للدولة والاستقرار السياحي والاقتصاد الموجه للسوق الحر، والقوانين والتشريعات وما يصاحبها من الحوافز والإعفاءات، ووجود المناطق الحرة والمدن الصناعية ووجود مصادر بشرية مناسبة ومؤهلة والاتصالات نوعية حياة عالية للسكان.

✓ ولأهمية السياحة فقد ظهر نوع آخر من السياحة يركز على القيم الاجتماعية وتنميتها وربط السائح المغترب ببلده، حيث بدأت وزارة السياحة ببعض الدول العربية بعمل برامج استضافة للمغتربين بهدف ربطهم ببلدهم وعرض منجزاتها ومستوى تقدمها لما لذلك من أثار سياسية (ولاء وانتماء) وأثار اقتصادية واجتماعية.

## II-2-5- محددات ومعوقات التنمية السياحية

### II-2-5-1- محددات التنمية السياحية

فضلا عن المحددات الأساسية النمو السياحي والتي تتمثل أهمها في مستوى الدخل وتوزيعه ومستويات التعليم ودرجة التحضير والهيكل الاجتماعي والإجازات فإن هناك محددات أخرى يبدو بصفة خاصة في الأمور التالية<sup>1</sup>

❖ توفير التسهيلات بأسعار مناسبة

<sup>1</sup> محي محمد مسعد، الاتجاهات الحديثة في السياحة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص- ص: 44- 46 .



فضلا عن مشروعات البنية الأساسية الواجب توفيرها من ( اتصال، جودة خدمات المرافق..الخ)، فإنه من الضروري توفير التسهيلات المتعلقة بالإضافة للإطعام والنقل السياحي وبيع الهدايا والتذكارات بحيث تكون بنوعيه جيدة وتنافسية من حيث السعر مقارنة مع المناطق السياحية الأخرى.

### ❖ الموقع الجغرافي

يلعب الموقع الجغرافي دورا هاما في التدفق السياحي إلى المناطق المختلفة، ويعتبر الموقع المناسب (القريب من الأسواق المصدرة للسياحة) عاملا أساسيا في صناعة السياحة الناجحة نظرا لأهمية معرفة تكاليف النقل فإن الموقع بالنسبة للسائح يعتبر محددًا هاما لتحديد نفقات الرحلة، وعليه فإن الموقع الجغرافي يلعب دورا كبيرا في حركة السياحة الدولية لاعتبارات التوفير في الوقت وانخفاض التكلفة فضلا عن تنوع وسائل النقل والمواصلات.

### ❖ طبيعة و مصدر الاستثمار في السوق السياحي

نظرا إلى أن الاستثمارات التي تخدم السياحة مباشرة (مثل الاستثمار في الفنادق) يتطلب حجما كبيرا من التمويل، فإن مستثمري القطاع الخاص خاصة في البلدان النامية يكونون مترددين بشأن الاستثمار السياحي والفندقي، نظرا للاعتبارات التي تحيط بالطلب السياحي إضافة إلى عدة اعتبارات منها

- ✓ بقاء الاستثمار في أصول ثابتة لمدة طويلة مع مخاطر ما يحدث من تغيرات في ظروف السوق بالإضافة إلى التغيرات السياسية والاجتماعية.
- ✓ موسمية الطلب في المناطق السياحية وهو ما يعني تحقيق أرباح غير مرضية .
- ✓ العائد الصافي من الاستثمار في المشروعات السياحية والفندقية يكون ضعيف وهذا لا يغري المستثمرين الذين يرغبون في تحقيق معدلات أكبر.

### ❖ تقديم حوافز للمشروعات السياحية

من الضروري أن الاستثمار في المشروعات السياحية والفندقية، وتنوع صور المساعدات المالية للمستثمرين في هذا القطاع إلى ما يلي:

- ✓ الإعانات بنوعها: النقدية المتمثلة في مبالغ نقدية تقدمها الحكومة للمستثمرين لإقامة المشروعات السياحية في المناطق التي تستهدف تنميتها السياحية، أما العينة فتتمثل في تقديم الأراضي سواء بدون مقابل أو تقديمها بأسعار منخفضة أو في شكل حتى الانتفاع لمدة معينة وبشروط مقبولة.

✓ القروض طويلة الأجل وبأسعار فائدة منخفضة هذا النوع يكون خاصة في الدول النامية تتراوح أجال القروض من 20 إلى 25 سنة بفائدة تقدر من 2% إلى 3% .

✓ الإعفاءات الضريبية والجمركية: تلجا إليها بعض الدول بغرض تشجيع الاستثمار فيها، حيث تقوم بإصدار قوانين للإعفاء من الضرائب والرسوم على الاستثمار التجاري أو الصناعي لفترة معينة بدءاً من تاريخ الاستغلال.

✓ المساعدات الفنية للمشروعات السياحية والفندقية، وتدريب العاملين في المجال السياحي في المعاهد الخاصة ومراكز التدريب.

### ❖ تقديم مزايا للاستثمارات الأجنبية

تعمل العديد من الدول على جذب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في المجالات السياحية والفندقية من خلال تقديم حوافز متنوعة وتوفير المناخ المناسب للاستثمار الأجنبي وإرساء عوامل الاستقرار الاقتصادي والسياسي فيها، وأن تحمي رؤوس الأموال من التأميم والمصادرة مع وضع القواعد التي تكفل تحويل الأرباح بسهولة.

### II-2-5-2 معوقات التنمية السياحية

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية السياحية ومن بين هذه المعوقات نجد:<sup>1</sup>

✓ انخفاض درجة التدعيم السياسي والحكومي للقطاع السياحي وخشية الجديد: ففي الدول النامية تبدو ظاهرة خشية الجديد وعدم قبول المشاريع السياحية كخوف تحمل المسؤولية وعبء التجربة ، وقد يرجع ذلك إلى الاعتقاد الخاطئ بان الإنفاق على النشاط السياحي يعتبر نوع من أنواع الإسراف، وبالتالي التوجه إلى الاستثمار في المجالات الأخرى مع انخفاض الوعي بأهمية وقيمة التراث الحضاري للدولة، وعدم الإدراك بالأهمية الاقتصادية للنشاط السياحي، إضافة إلى عدم اهتمام الدولة بتدعيم هذا القطاع وتقديم مساعدات وتدعيم الاستثمار في هذه المجال.

✓ الإجراءات المالية والاقتصادية: مثل قيام بعض المحافظات وأجهزة الحكم المحلي وغيرها من الجهات الحكومية كهيئة الآثار بفرض أو زيادة رسوم بعض المناطق السياحية والمتاحف والأنشطة السياحية المختلفة دون الرجوع إلى وزارة السياحة.

✓ ضعف الاعتمادات المتخصصة لوزارة السياحة في ميزانيتها وفي ميزانية الجهات التابعة لها للقيام بما يلزم نحو التدريب السياحي على المستوى الواجب فنياً واللازم لمواكبة التطور السياحي، إضافة إلى إحلال

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص- ص : 49- 53.

وتحديد الفنادق القائمة وتعميق مجهودات التسويق السياحي والخارجي في الأسواق القائمة وفتح أسواق سياحية جديدة لجذب المزيد من السياح.

✓ ضعف مستوى المرافق الأساسية من أهم مقومات التنمية السياحية نجد مستوى وجود هذه المرافق يؤثر بشكل كبير على تحقيق التنمية السياحية ويعتبر من أكبر المعوقات التي تواجهها .

✓ تدني مستوى الثروات السياحية كعناصر جذب مثل المناطق السياحية الأثرية، التلوث الجوي، الاعتداء على الحياة البحرية.

✓ طول مدة منح التراخيص لاستغلال المنشآت السياحية والإجراءات المعقدة أحيانا، لذلك يجب العمل على تسهيل منحها في التطبيق العملي.

✓ نقص الوعي السياحي التنموي: حيث لا يتوافر الوعي السياحي بين الجماهير وبين الجهات التي تتعامل مع السائحين ( الجوازات، الجمارك، البنوك ، .. الخ) ولقد ثبت علميا أن أسباب انخفاض الوعي السياحي لدى الجماهير يرجع إلى الارتفاع نسبة الأمية بين الشعب، وعدم اهتمام وسائل الإعلام المختلفة بالتنمية السياحية والثقافية.

✓ المعوقات الثقافية والقيم الاتكالية السائدة، ومن القيم التي تعوق التنمية وعدم تقرير الوقت وعدم احترام العمل كقيمة والتخوف من الجديد والمستحدث والانعزالية والتوكل وعد الاعتراف بأهمية دور المرأة في المجتمع، والتنمية في حاجة إلى أنماط جديدة وقيم سلوكية تدفع أهداف التنمية إلى الطريق الصحيح.

✓ تجاهل المشاركة الشعبية، حيث تقوم التنمية على عمودين احدهما الحكومة والأخر الأهالي، حيث أن المشاركة الشعبية في وضع خطط التنمية وتنفيذها تعتبر قيمة الممارسة الوطنية الديمقراطية وهي جوهر العملية التنموية كون السكان هم أساس التنمية فهم الهدف المستهدف منها.

### III- أساسيات التنمية السياحية المستدامة

#### III-1- مفاهيم أساسية حول التنمية المستدامة

بعدما اتسعت الفجوة بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والمتطلبات البيئية، وما نتج عن ذلك من مشاكل على الصعيد البيئي، ما أصبح من الضروري التخلي عن المفهوم التقليدي للتنمية والانتقال إلى مفهوم جديد للتنمية يراعي فيه الجانب الذي بات من الضروري أهم الأولويات التي تعيق رفاهية المجتمعات المتقدمة والمتخلفة وهو الجانب البيئي، بحجة أن البيئة هي ملك للجميع وليست احتكارا الدول المتقدمة فقط.

#### III-1-1- مفهوم التنمية المستدامة

ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العلمية العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987 على أنها: "تلك التنمية التي تلبى حاجات الحاضر دون المساومة على قدرتها في إشباع حاجات الأجيال القادمة"<sup>1</sup>.

أما البنك الدولي فيعرف التنمية المستدامة على أساس نمط الاستدامة هو عبارة عن استدامة في رأس المال، حيث يعتبر التنمية المستدامة هي: "التنمية التي تهتم بتحقيق تكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة الفرص للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن"<sup>2</sup>. وبصفة عامة فالتنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح باستنزافها أو تدميرها جزئياً أو كلياً.

### III-1-2- أهداف التنمية المستدامة

هناك ثلاث أهداف رئيسية تتمثل في:<sup>3</sup>

#### \*الأهداف الايكولوجية:

-وحدة النظام الايكولوجي.

- التنوع البيولوجي.

- القضايا العالمية .

#### \*الأهداف الاقتصادية

-النمو.

- المساواة.

- الكفاءة.

#### \*الأهداف الاجتماعي

- التمكين.

- المشاركة.

- الحراك الاجتماعي.

- التماسك الاجتماعي.

- الهوية الثقافية.

<sup>1</sup> خالد حامد، التنمية المستدامة، الطبعة الاولى , دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص: 101.  
<sup>2</sup> عمار عمري، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، بين 01/08/أفريل2008،ص: 05 .  
<sup>3</sup> دوجلاس مشيست، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الطبعة الاولى ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000، ص: 72.

- التطوير المؤسسي.

رغم أن التركيز على مجموعة من الأهداف يعتمد على وجهة نظر المرء إلا انه يجب أن تكون جميع الأهداف معا لتحقيق التنمية المستدامة وقد بدلت جهود متواصلة لتأكيد المضامين المتأصلة في العناصر الثلاثة للتنمية المستدامة. ويركز الايكولوجيين من خبراء البيئة على ضرورة الحفاظ على البيئة لأجل تكامل النظم الايكولوجية وضمان الاستقرار الكلي لنظامنا العالمي والاهتمام بقياس وحدات الكائنات الطبيعية.

### III-1-3- مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة

#### ❖ مبادئ التنمية المستدامة

ويمكن إجمالها في الآتي:

- المشاركة: بمعنى إعطاء أفراد المجتمع إمكانية المشاركة الكاملة الفعالة في صنع القرارات والآليات أو التأثير عليها ، وذلك من أجل زيادة حسن الانتماء لدى هؤلاء الأفراد بالشكل الذي يمكنهم من مشاركة فعالة في عملية التنمية.

- الإنتاج والاستهلاك المسؤول<sup>1</sup>: يجب إجراء تغييرات في الإنتاج والاستهلاك حتى تكون هذه الأخيرة أكثر قابلية للاستمرار من الناحية الاجتماعية والبيئية باعتماد الكفاءة البيئية من خلال تجنب النفايات وحسن استخدام الموارد<sup>2</sup>

- حماية التنوع البيولوجي على الموارد الطبيعية يتمثل هذا المبدأ في حماية الكائنات الحية النباتية والحيوانية من الانقراض، وتشجيع استخدام الطاقات المتجددة.<sup>3</sup>

- استيعاب التكاليف بمعنى أن قيمة السلع والخدمات يجب أن تعكس جميع التكاليف خلال دورة حياتها.

- تحقيق المعرفة: يجب أخذ التدابير لتعزيز التعليم والوصول إلى معلومات تحفز الابتكار والوعي والمشاركة الفعالة للجميع

- التضامن : أي التضامن بين الأجيال والفئات الاجتماعية داخل المجتمع وبين المجتمعات الأخرى.

<sup>1</sup>Jean Luc Bourdages, le Développement durable, édition bibliothèque du parlement canada, 1997,p :7.

<sup>2</sup>Développement durable environnement et parcs, Québec, article6, p ,p : 1,2.

<sup>3</sup> غالب محمود حسين السالم، واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، أطروحة دكتوراه، جامعة فلسكين، 2008، ص: 33.

- حسن الإدارة والمساءلة: أي خضوع أهل الحكم والإدارة إلى الشفافية، المحاسبة، الحوار الرقابة، والمسؤولية.<sup>1</sup>

### ❖ أبعاد التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة أبعاد رئيسية وهي:<sup>2</sup>

- **البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة:** يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة أساساً حول كيفية تحقيق نمو اقتصادي مستدام وذلك من خلال الرفع من كفاءة رأس المال وكفاءة مختلف عناصر الإنتاج، والعمل على تخفيض التكاليف والاستخدام الأمثل والعقلاني في مختلف الموارد من أجل تلبية وإشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاقتصادية لهم وفي نفس الوقت مراعاة العدالة الاقتصادية من خلال الحد من التفاوت في توزيع المداخل بين أفراد الجيل الحالي والأجيال المستقبلية.

- **البعد الاجتماعي والثقافي:** يهدف هذا البعد لخدمة العنصر البشري وتحسين مستواه المعيشي

- **البعد البيئي:** ويتمحور أساساً حول الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل والرشيد لها والتنبؤ بما يحدث للنظم البيئية والبيئية وذلك بغرض الاحتياط والوقاية.

- **البعد السياسي للتنمية السياحية:** يوفر البعد الإطار الذي تتجسد فيه مبادئ وقواعد الحكم الرشيد وإدارة الحياة السياسية، إدارة تضمن الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار وتنامي الثقة والمصادقية والحفاظة على السيادة والاستقلالية لمجتمع بأجياله المتلاحقة

- **البعد التكنولوجي:** وهو يعني استخدام تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في المرافق الصناعية والتي تسمح بالاستخدام الأمثل للموارد الطاقوية والطبيعية.

### III-1-4- مؤشرات التنمية المستدامة

هناك مجموعة من وجهات النظر حول مرتكزات ومؤشرات التنمية المستدامة ويمكن عرضها على النحو التالي:<sup>3</sup>

يرى زين الدين عبد المقصود الآتي كمؤشرات للتنمية المستدامة:

<sup>1</sup> حميدة بوعمرشة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2011، ص-ص: 54، 55

<sup>2</sup> سارة بوسعيد، دور استراتيجية مكافحة الفساد الاقتصادي في تحقيق التنمية السياحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص-ص: 48، 49.

<sup>3</sup> خالد مصطفى قاسم، الإدارة البيئية والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص-ص: 47،

- دعم برامج تنظيم الأسرة خاصة في الدول النامية
- التخفيف من حدة الفقر
- المتابعة المستمرة للمردودات والآثار البيئية للمشروعات
- تعزيز الأساس العلمي للدارة البيئية للمشروعات
- سد الثغرة وخلق حلقة اتصال بين العلماء المتخصصين وصناع القرار
- دعم برامج التوعية البيئية التنموية على أسس علمية
- وطبقا للأهداف بعيدة المدى لأجندة القرن(21) تتمثل هذه المؤشرات في:

- ضرورة التعامل مع القضايا البيئية والتنمية بطريقة متوازنة تعمل على إشباع الحاجات الأساسية.
- الوعي العالمي والإدارة السياسية على أعلى مستوى بضرورة التعاون ودراسة قضايا التنمية بأبعادها المختلفة دون إغفال الإطار البيئي.
- مقابلة التحديات " الأمم المتحدة- المشاركة الشعبية الواسعة- مؤسسات المجتمع المدني"
- متطلبات ومساعدات مالية ومستدامة للدول النامية.

### III-2- مفاهيم أساسية حول التنمية السياحية المستدامة

#### III-2-1- مفهوم التنمية السياحية المستدامة

يمكن إعطاء عدة تعاريف للتنمية السياحية المستدامة نذكر منه بينها:

-المنظمة العالمية للسياحة(OMT) أوردت تعريف للتنمية السياحية المستدامة سنة 1995 على أنها التنمية التي تقابل وتتبع احتياجات السياح والمجتمعات المضيفة الحالية وضمان استفادة الأجيال المستقبلية، كما أنها التنمية التي تدبر الموارد بأسلوب يحقق الفوائد الاقتصادية، والاجتماعية والجمالية مع الإبقاء على الوحدة الثقافية لاستمرارية العمليات الايكولوجية، التنوع البيولوجي ومقومات الحياة الأساسية.<sup>1</sup>

- أما عبد الوهاب صلاح الدين في كتبه التنمية السياحية فعرّفها على أنها: "التنمية السياحية المستدامة والمتوازنة هي" تنمية تبدأ تنفيذها بعد دراسة علمية كاملة ومخططة داخل إطار التخطيط المتكامل للتنمية

<sup>1</sup> عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة-حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص، ص: 57، 58.

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل الدولة ككل أو داخل أي إقليم من الدولة تتجمع فيه مقومات التنمية السياحية من عناصر جذب طبيعية وحضارية أو كليهما<sup>1</sup>.

- يعرف Holdew التنمية السياحية المستدامة بأنها: "الإدارة السليمة للموارد السياحية الحضارية والعناصر البيئية لمنطقة ما مع الأخذ في الاعتبار احتياجات الأجيال القادمة"<sup>2</sup>.

### III - 2-2 - مبادئ التنمية السياحية المستدامة

لتحقيق التنمية السياحية المستدامة، سنورد بعض المبادئ والأنظمة التي لاقت نجاحا في الموائمة بين رغبات ونشاطات السياح من جهة وحماية الموارد البيئية والاجتماعية من جهة أخرى<sup>3</sup>.

- وجود مركز دخول في المواقع السياحية لتنظيم حركة السياح وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.

- ضرورة توفير مراكز للزوار تقدم معلومات شاملة عن المواقع، وإعطاء بعض الإرشادات الضرورية حول كيفية التعامل مع الموقع.

- ضرورة وجود قوانين وأنظمة تضمن السيطرة على أعداد السياح الوافدين وتأمينهم بالخدمات والمعلومات وتوفير الأمن والحماية.

- ضرورة وجود إدارة سليمة للموارد الطبيعية والبشرية في المنطقة يمكنها أن تحافظ على هذه المكتنزات للأجيال القادمة.

- التوعية والتثقيف البيئي من خلال توعية السكان المحليين أولا بأهمية البيئة والمحافظة عليها، فكثيرا ما يلاحظ أن السكان المحليين هم الذين يسعون إلى تخريب تدمير بيئتهم لأسباب مادية.

- تحديد القدرة الاستيعابية للمكان السياحي، بحيث يحدد أعداد السياح الوافدين في المنطقة السياحية بدون ازدحام واكتظاظ حتى لا يؤثر ذلك على البيئة.

### III - 3-2 - مميزات التنمية السياحية المستدامة

يصعب تحديد تنمية السياحة المستدامة لأنه يجب الجمع بين حاجات السياحة اليوم وقلق الغد بشأن المستقبل، وأنها المهمة صعبة في عالم سياحي ديناميكي، هناك خمسة عناصر أساسية تميز تنمية السياحة المستدامة:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب صلاح الدين، التنمية السياحية، الطبعة الاولى، مطبعة زهران، مصر، 1991، ص: 182.

<sup>2</sup> خالد كواش، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية -حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص: 4 - 9.

<sup>3</sup> احمد محمود مقابلة، صناعة السياحة، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 94، 95.

<sup>4</sup> Lahsen Abdelmalki , Patrick mundler, *économie de L' environnement et du Développement Durable*, 1<sup>ere</sup> édition, de Boeck , université rue de Minimes, Bruxelles, 2010,p: 75.



- الحفاظ على قاعدة الموارد الحالية من أجل جيل المستقبل.
- الحفاظ على إنتاجية قاعدة الموارد.
- الحفاظ على التنوع البيولوجي وتفاذي التغيرات البيئية التي يتعذر عكسها.
- ضمان المساواة ضمن جيل واحد وبين الأجيال القادمة.
- الحفاظ على الإرث ( الثقافي والتاريخي) للمكان أو للمنطقة وحمايته وببقي التحدي هو إيجاد التوازن بين كل هذه العناصر.

### III-2-4- استراتيجيات تنمية السياحة واستدامتها في الجزائر<sup>1</sup>

شرعت الجزائر في تنمية القطاع السياحي ووضع مخطط لتدعيمه منذ ما يقارب ثلاث عقود ابتداء من سنة 1988، وذلك بالرغم من ما واجهته من ظروف داخلية وسياسية واقتصادية معاكسة وما نتج عنها من افتقاد الأمن والاستقرار.

بالإضافة إلى قلة التنظيم وضعف الإمكانيات التقنية والمالية، ولكن إعطاء جو ملائم ومحفز للنشاط السياحي الجزائري، صدر قانون 03-01 المؤرخ في 17 فيفري 2003 المتعلق بالتنمية السياحية، ونظرا لأهمية القطاع لجأت الجزائر إلى وضع جهاز تشريعي يحدد كفاءات التنمية المستدامة لهذا القطاع والقوانين الخاصة باستغلال الشواطئ ومناطق التوسع السياحية، كما قررت خصصة القطاع من خلال توجيه نداء للمستثمرين المتعاملين مع الوكالة الوطنية للتنمية السياحية المكلفة بتسيير 174 منطقة توسع سياحي.

وعليه صادق المجلس الشعبي الوطني في 6/1/2003 على مشروع القانون المتعلق بالتنمية المستدامة للسياحة والمواقع السياحية

### ❖ استراتيجية تنمية السياحة لأفاق 2013

واعتمدت الإستراتيجية المتبناة في تلك الفترة على تنويع العرض السياحي الأمر الذي سيتوجب تطوير المنتجات السياحية من خلال السياحة الحموية والعلاجية والصحراوية والثقافية بالإضافة إلى السياحة الساحلية وسياحة الأعمال والمؤتمرات والسياحة الترفيهية، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التمكن من التعريف بالموهلات الطبيعية والثقافية والحضارية وتحسين نوعية الخدمات.

<sup>1</sup> سامية لدول، راوية حناشي، أبحاث المؤتمر الدولي، تقييم أثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، تنمية السياحة في الجزائر واستدامتها ضمن للبرامج الاستثمارات العامة 2010-2014، جامعة سطيف، 11-12/ مارس 2013، ص-ص: 10-13.

## ❖ أفق مخطط التهيئة السياحية إلى غاية 2025

يعتبر مخطط التهيئة السياحية جزء من المخطط الوطني لتهيئة الإقليم وإطار استراتيجي مرجي لسياسة السياحة في الجزائر، التي من خلالها تقوم الدولة بعرض رؤيتها حول تطور السياحة على المستوى أفق زمنية مختلفة.

يرتكز هذا المخطط على خمسة ديناميكيات وهي: تقويم وجهة الجزائر لتعزيز جلب فرص الاستثمار والتنافس، تنمية الأقطاب السبعة والقرّة السياحية السامية وذلك بترشيد الاستثمار، إعداد برنامج نوعية سياحية، تنسيق العمل وذلك بتعزيز السلسلة السياحية وإقامة شراكة عمومية وخاصة، تحديد ووضع حيز التنفيذ مخطط تمويل عملي من أجل دعم النشاطات السياحية، وكذا المطورين وجلب كبار المستثمرين والمتعاملين، كما حدد المخطط سبع مناطق سياحية كبرى وفقا للمؤهلات الخاصة بكل منطقة من التراب الوطني.

## خلاصة

تكتسب التنمية السياحية أهمية متزايدة نظرا لدورها الهام والبارز الذي تلعبه في نمو اقتصاديات معظم دول العالم، كونها تؤمن موارد مالية إضافية للسكان وتعمل على تحسين ميزان المدفوعات فهي تتمثل في الصادرات الهامة غير المنظورة وعنصرا أساسيا من عناصر النشاط الاقتصادي، وترتبط بالتنمية ارتباطا كبيرا، وتعمل على حل بعض المشكلات الاقتصادية التي تواجهها الدول، ومنها على سبيل المثال مشكلة البطالة بقدرتها على التنمية السياحية على تخفيف حدة نسبة تفاقمها وذلك بقدرتها على خلق فرص عمل جديدة، علاوة على دورها في تطوير المناطق والمدن والتسهيلات اللازمة لخدمة السائحين والمواطنين على السواء، ويترتب على التنمية السياحية مجموعة من التأثيرات التنموية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المقصد السياحي.

## الفصل الثاني: المورد البشري في القطاع السياحي

### تمهيد

- I الإطار المفاهيمي للموارد البشرية
- I أبعاد إدارة الموارد البشرية
- II دلالات إستراتيجية الموارد البشرية
- II مكانة الموارد البشرية في القطاع السياحي

### خلاصة

**تمهيد**

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مريح للغاية، وإذا كانت المنافسة هي المبدأ التي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح مشروعاً، ولهذا فإن المؤسسات ومهما كانت طبيعتها صارت تبدل قسارى جهدها من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترفيه وذلك للمحافظة عليها من اجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق .

## 1- أبعاد إدارة الموارد البشرية

## 1-1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات النظر في تحديد مفهوم محدد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية أورد العلاق في معجمه تعريف لإدارة المورد البشرية بأنها: " جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم".<sup>1</sup>

أما نوري منير فعرّفها في كتبه على أنها: " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة".<sup>2</sup>

وعرفها نيجرو: " فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهارات، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".<sup>3</sup>

حسب زيد منير عبوي: " هي مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامها ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم التشريعات واللوائح المعدة".<sup>4</sup>

أما التعريف الشامل فنقصد بإدارة الموارد البشرية : "الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي يتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداما امثل ، والحفاظ عليه وتطويره بما يحق أهداف المنظمة وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير".

## 1-2- أهداف إدارة الموارد البشرية

- يرى سنان الموسوي أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تتطوي تحت هدفين أساسيين هما:<sup>5</sup>

\*الكفاءة: وتتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها.

\*العدالة: تتجسد من خلال نسب التظلمات والشكاوي درجة خطورتها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:6.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص: 39.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 10، 11.

<sup>4</sup> زيد منير عبوي، إدارة المراد البشرية، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 11.

<sup>5</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الاولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: ص: 25، 26.

وهناك أهداف أخرى تتمثل في:<sup>1</sup>

\* أداء إدارة الموارد البشرية لمهامها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.

\* التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

\* المشاركة في توضيح كافة اللوائح و لتعليمات والسياسات.

\* المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

- وضع السياسات واللوائح العادلة له التي تحكم العلاقة بين العاملين في المؤسسة.

- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها مسؤوليتها ومسؤولياتها اتجاه الموظفين.

- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي للمؤسسة صمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.

- ضمان أن توفر المؤسسة موظفين أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.

- الهدف العام: تحقيق التوازن.

- الأهداف الشمولية: شاملة على مستوى الدولة والمنظمة والعاملين.

- الأهداف المتخصصة: أن تكون اجتماعية، تنظيمية، وظيفية، إنسانية.

#### ❖ أهمية إدارة الموارد البشرية

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية، من أهمية الموارد البشرية بحيث أناي مؤسسة المورد الحقيقي لها

هو الإنسان، وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات؛

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات، وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين؛

- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية، كفاية الأداء معدل الغيابات والتأخيرات؛

- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل المتعلقة بالعاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة؛

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص، ص: 167، 168.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 24.

- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات: توظيف العمل وإعداد تهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والمرتببات.

### 1-3- وظائف ادارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الأخرى. غير أن لكل من تلك الأنشطة ممارسات فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها.

### 1-3-1- الوظائف الإدارية وتمثل في:

❖ **وظيفة التخطيط:** التخطيط هو الوظيفة التي من خلالها يتم وضع خطة أو برنامج عمل يتضمن الأهداف والمشاريع، والإجراءات الضرورية لتنفيذها خلال الفترة أو فترات زمنية معينة، وبصدد هذه الخطة أو البرنامج الداخلي يتم تنفيذ مختلف الأعمال، وعلى القائد أن يشرح الأهداف للعاملين في اجتماعات ولقاءات بهدف ضمان رضاهم وقبولهم لها، ويجب أن توضع الخطة من خلال تلك الاجتماعات وبعد مشاركة من أعضاء التنظيم أو على الأقل قيادتهم الرسمية وغير الرسمية.<sup>1</sup>

❖ **وظيفة التنظيم:** يقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية تقسيم وتحديد الوجودات، والمسؤوليات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد والعوامل المادية في المؤسسة.<sup>2</sup>

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون لهم مهام فيها معروفة وواضحة وتشجع التعاون والمفاوضة فيما بينهم، كما يمكن من تحقيق الرضا من ناحية يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية أخرى.<sup>3</sup>

❖ **وظيفة التنسيق:** التنسيق هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة، و تكون وظيفة التنسيق ضرورية حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة التي تسعى لتحقيق هدف عام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية- أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص: 81، 82.

<sup>2</sup> سعاد بوراشيد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة جيجل، 2013، ص: 23.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص: 34.

<sup>4</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 30.



فالتنسيق يتصل في الواقع بجوهر القيادة ويمكن النظر في ذلك للدور القيادي في التنسيق على انه من لهم أدواره ووظائفه، إذ نسبه كبيرة وعظيمة من عمل القيادي هي دفع الأفراد الذين يملكون السلطة لاستخدامها في اتخاذ موافق سليمة، ومعنى دفع الأفراد هو تحريكهم عن طريق الترغيب والاستمالة.

❖ **وظيفة التوجيه:** التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتنمية التعاون الاختياري بينهم، من اجل تحقيق هدف مشترك ، وتمارس هذه الوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستمدة في ذلك إلى فهم واضح لطبيعة السلوك الإنساني، وكيفية توجيهه بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة .

إذن فالتوجيه هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف، والتوجيه ليس تنفيذ للأعمال إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال.<sup>1</sup>

❖ **وظيفة الرقابة:** الرقابة هي نظام لتحليل ومراجعة والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة، من مهام هذه الوظيفة وضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات أداء الأفراد وسلوكياتهم، ثم القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى تطابق الاداء الفعلي للعاملين في المؤسسة مع الأداء المستهدف والمحدد في الخطط والمعايير الموضوعة، ومن مهامها أيضا القيام بالإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات بين المخطط والمنفذ.<sup>2</sup>

### 1-3-2- الوظائف التنفيذية

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى: وظائف زيادة وتحسين مستوى الأداء، ووظائف

زيادة الرغبة والوظائف العامة، وهي كالاتي:

❖ **وظائف زيادة وتحسين مستوى الأداء**

وتنقسم إلى:

تخطيط الموارد البشرية: يتم تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد طبيعة الوظائف ومتطلبات شغلها وإيجاد المعيار أو المعايير اللازمة لهما صلة بين المنفذين لتعيين وتحديد الاحتياجات النوعية من العمالة بما يتوافق ومتطلبات شغل كل وظيفة<sup>3</sup>

**التوظيف:** وهو العملية الإدارية التي تقتضي من المؤسسة الإعلان، وترغيب، الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة.

<sup>1</sup> كامل بربر، الإدارة "عملية ونظام"، الطبعة الاولى: المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان، 1995، ص: 123.  
<sup>2</sup> سعيدة بن عبد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص: 26  
<sup>3</sup> عبد الجباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 7.

**التدريب:** يعد من وسائل التطوير الفعالة في رفع الكفاءة مما يجعله يحتل مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل من خلال إحداث تغيير في مهارات العاملين وقدراتهم، واستهداف تطوير أنماط السلوك المتبعة في أداء أعمالهم من جانب آخر<sup>1</sup>.

**توفير ظروف العمل المناسبة:** إن توفير ظروف وشروط العمل المادية وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد، كذلك العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية الموضبة نحو المؤسسة، وذلك عن طريق إعداد برامج خدمات للعاملين، هذا وفي كل مجالات الإدارة فإن البحوث يجب أن تستمر في تقديم خدماتها وذلك حتى يتسنى للجهات المعنية تقديم برامج فعالة تخدم الأغراض المنشودة<sup>2</sup>.

❖ **وظائف زيادة الرغبة:** تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وثابتة واهم هذه الوظائف نذكر :

- **إدارة الأجور والحوافز:** تعتبر الأجور احد أهم الدوافع التي تدفع بالفرد إلى أداء مهامه على أكمل وجه وجعله يشعر بالانتماء إلى المؤسسات حتى تتمكن من الاستقرار في نشاطها.<sup>3</sup>

- **النقل والترفيه:** النقل يكون عادة على نفس المستوى التنظيمي من عمل لأخر، أو من وحدة تنظيمية لأخرى وقد يتم النقل بمبادرة من المؤسسة لوظيفة أعلى من مستوى وظيفة من حيث السلطة، المسؤولية والمركز.<sup>4</sup>

- **إدارة علاقات العمل:** هي مجموع السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة وإقامة علاقات التعاون والتنسيق بين مختلف وحدات التنظيم وأيضاً العلاقة مع التنظيمات العمالية.<sup>5</sup>

- **إدارة الخدمات:** وتهتم إدارة الخدمات بتقديم التنظيمات الصحية والسكنية للعاملين وإشراكهم في برنامج الرعاية الاجتماعية للمحافظة عليهم، وإشعارهم باهتمام الإدارة بظروف حياتهم وحياتهم أسرهم، وإدارة عمليات التأمين عليهم ضد المخاطر، الحوادث، المرض، الشيخوخة.

❖ **الوظائف العامة:** وهي السياسات والأنظمة التي تساعد على الاستمرار في القيام بالعمل وتتمثل في

الوظائف التالية

<sup>1</sup> ناصر بن منيف بن رزان العبيتي، الأتمتة ودورها في تحسين إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 06.

<sup>2</sup> مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 283.

<sup>3</sup> علي غربي واخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 127-128.

<sup>4</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 31.

<sup>5</sup> الصديق منصور، بوسنية، سليمان الفارسي، الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها)، الطبعة الاولى، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003، ص: 38.

- القيادة والإشراف: تتحصر مهام إدارة الموارد البشرية في هذا المجال بنشر الأفكار الحديثة والأكثر جدوى من غيرها، فيما يتعلق بأساليب وأنماط القيادة والإشراف، مهمة القائد تكمن في بذل كل ما من شأنه التأثير في الجماعة لتعمل في جو يسوده التعاون لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

- الاتصال: عرف كونتر وزملائه (koontz et al) الاتصال على انه إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، وقد اهتم علماء النفس والاجتماع بالاتصال وركز في دراستهم على المشاكل التي تحدث في عمليات الاتصال منذ بدايتها حتى نهايتها<sup>2</sup>.

- تقييم الأداء: إن مفهوم تقييم الأداء لا بد أن يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة، إن تقييم الأداء يمثل أداة تستخدم للتعرف على نشاط المنظمة، مستهدفا قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة مسبقا، بغية التعرف على الانحرافات وأسبابها والوسائل اللازمة لمعالجتها.<sup>3</sup>

#### 1-4- تحديات إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:<sup>4</sup>

- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كاليابان والوم.أ وغيرها من الأقطار على التركيز العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة.

- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات نحصل على مختلف البدائل السلعية والمعروضة.

- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في أحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية الى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة.

<sup>1</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو والمهني أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 22.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 450، 451 .

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 358.

<sup>4</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 25، 26.

- **التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استخدامها المتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة .

وهناك تحديات أخرى تتمثل في:<sup>1</sup>

- التغيرات في تركيب القوى العاملة: زيادة نسبة النساء العاملات

- تغير القيم والاتجاهات

- العائد والتعويض المادي للعاملين

- التشريعات واللوائح الحكومية

## II- الاطار المفاهيمي للموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي يشكل منها أي تنظيم فالموارد البشرية هي القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، أو أنها مصدر كل الطاقات وأي كل نجاح وانجاز إنما يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول.

### II- 1- مفهوم المورد البشري

#### ❖ تعريف المورد البشري

للمورد البشري عدة تعاريف نذكر منها:

- "هو أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها باعتبار الأفراد موردا من موارد المنظمة الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته".<sup>2</sup>

- كما يعرف بأنه: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات إنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات وتقسم الموارد البشرية إلى خمسة مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة الاتحادات العمالية".<sup>3</sup>

- ويمكن تعريفه أيضا بأنه: "كافة القدرات والإمكانيات المرتبطة بالسكان والتي يمكن أن تساهم في إنتاج السلع والخدمات، أو تساهم في التحفيز على الإنتاج من أجل توفير الإشباع للرغبات والاحتياجات المختلفة فردية أو جماعية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية، في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص-ص: 61-65 .

<sup>2</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 29.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: "منظور استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص: 17.

<sup>4</sup> أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة- نظريات ونماذج جديدة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص: 93.

## ❖ أهمية الموارد البشرية

بالرغم من أهمية الموارد المادية والتكنولوجية والمالية، إلا أن الموارد البشرية قد تكون أهم هذه الموارد، لأن هذا الأخير هو الذي يربط كل هذه الموارد معا، فقد ازداد إدراك المنظمات لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها، وزيادة إدراكها كذلك بمنظمات البيئة المتقدمة تكنولوجيا في المستقبل، فقد أصبحت هناك نظرة جديدة تناقض النظرة التقليدية للمورد البشري باعتبار أصل الموارد، وقد أدت المشاكل الاقتصادية إلى زيادة أهمية الموارد البشرية، فالظروف الاقتصادية والعولمة والتكنولوجيا والتغيرات والاختلافات في قيم القوى العاملة وما أفرزته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية، كل هذا يؤدي إلى خلق حواجز جزئية حائلة دون تحقيق المنظمة لأهدافها لذلك أصبح ينظر إلى المورد البشرية على أنها وسيلة لتقليل اثر هذه الحواجز من هنا يمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ❖ المورد البشرية هي مصدر القدرات الفكرية والذهنية وخزان الابتكار والإبداع في المنظمات المعاصرة؛
- ❖ المورد البشرية قادرة على تحمل المسؤوليات وتحدي المهام الصعبة وتحقيق الانجاز؛
- ❖ المورد البشرية إذا ما أتيح لها الوعاء التنظيمي الملائم والمحفز قادر على الالتزام بمعايير الأداء التي تحددها المنظمة؛

❖ تعتبر بمثابة عامل حقيقي للتغيير، باعتبار من أساسيات استقرار ونمو المؤسسة كما تعتبر جزء كيان من هذه المنظمة؛

❖ المورد البشرية الموهوبة الذكية هي الركيزة الأساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة سواء بخصوص استغلالها أو بخصوص توظيفها واستثمارها في منظومات من اجل بناء الميزة التنافسية لها في مواجهة مثيلاتها من المنظمات وعليه فإن المورد البشرية الفعالة هي ركيزة أساسية وحقيقة ومهمته يركز عليها الفكر الإداري المعاصر، إذا كانت درجة نجاح المنظمات تقاس قديما بمدى كفاءتها بقدرتها على استغلال المورد البشرية لإحداث التعبير والتطوير والتكيف مع البيئة والإبداع والابتكار.<sup>2</sup>

## II-2- مصادر الحصول على الموارد البشرية

تعتمد المنظمات في الحصول على المورد البشرية على مصدرين أساسيين:

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص: 24، 25.  
<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ابتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 15.

### ❖ المصدر الداخلي

بموجب هذا المصدر يتم الاعتماد على توفير العاملين داخل المنظمة نفسها وإن هذه السياسة لها فوائد منها:<sup>1</sup>

- خلق علاقة جيدة مع الأفراد العاملين والإدارة؛
- زيادة الإنتاجية والولاء لمنظمة.
- قلة التكاليف.
- معرفة الأفراد للإجراءات والسياسات المتبعة بالمنظمة.

بالرغم من هذه الفوائد إلا انه ينصح بالاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك لجذب كفاءات جديدة وتعويض النقص من جراء التقاعد ولتزويد المنظمة بالوظائف الدنيا والتي هي غير متوفرة من المصادر الداخلية وحسب هذا المصدر تستخدم الطرق التالية وهي:<sup>2</sup>

- **الترفيه والنقل:** أي ترقية احد الموظفين لشغل وظيفة ذات مسؤولية أعلى من مسؤوليته الحالية وقد يتم نقل موظف من قسم إلى آخر في حال عدم إمكانية الترقية.
- **الإعلان التنافسي:** ويكون داخل المنظمة على لوحة إعلانات أو من خلال تصميم داخلي يوزع على العاملين ببيان الوظيفة الشاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات الشخص المناسب لها.
- **الاستفادة من الخبرات السابقة:** أي إعادة استخدام بعض الموظفين القدامى الذين أحيلوا على التقاعد نظرا للحاجة الماسة لهم.

### ❖ المصدر الخارجي

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لديها اكتفاء ذاتي لتشغيل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلا بد لها من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، وتعتبر المصادر الخارجية عن سوق العمل والتي قد تنحصر في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة، أو قد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة وتسعى المنظمة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عوامل منها:<sup>3</sup>

- نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها؛
- إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل؛

<sup>1</sup> علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص : 43.  
<sup>2</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة النشر، ص: 230، 231.  
<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية ، مصر ، 2000، ص:158.

- مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف، مثل خلو بعض الوظائف فجأة؛
- مدى رغبة إدارة المنظمة في تدعيم المنظمة بأفكار ووجهات نظر جديدة.
- ومن أهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية نجد: <sup>1</sup>

**الإعلان:** وذلك في إحدى وسائل الإعلام المتوفرة كالصحف والمجلات والتلفزيون .. الخ، حيث يتأثر اختيار أي نوع من هذه الوسائل بأهمية الوظيفة وتكلفة وسرعة الإعلان ، وبعدد نوعية الأشخاص المرغوب تعيينهم والوقت الذي تحتاجهم فيه المنظمة.

**مكاتب العمل والوكالات العمالية والنقابات:** حيث تحتوي هذه المنظمات على مجموعة من الطلبات التي يعرضها منسوبها تشمل كمجالات وتخصصات متعددة.

**الاتصال المباشر:** من خلال موظفي الشركة لتعيين أقاربهم وأصدقائهم على أن يكونوا أكفاء وتتطابق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة.

**الجامعات والمدارس والمعاهد:** حيث تقوم المنظمة بالاتصال بهذا النوع من المصادر لانتقاء الطلاب الأكفاء في التخصصات المطلوبة.

**الطلبات التي ترسل مباشرة إلى المنظمة وبصورة غير مخطط لها:** تقوم الكثير من المنظمات بالاحتفاظ بطلبات المنفذين الذين يحملون مؤهلات وخبرات مطلوبة للمنظمة لاستدعائهم عند الحاجة.

## II - 3 - بيئة الموارد البشرية

احتل مفهوم المسح البيئي للموارد البشرية أهمية عالية في ضوء ديناميكية صناعة الموارد البشرية مما يتيح لغدارة الموارد البشرية تلمس المؤثرات المتعددة التي تثر على سلوكيات مواردها البشرية وبالتالي على قدرة المؤسسات على التجاوب مع هذه المتغيرات بالمقابل يسمح تحليل بيئة الموارد البشرية إدارة المارد البشرية من صناعة رؤية واقعية لكيفية التعاطي مع هذا المورد باعتباره من أهم القضايا ، وعلى مدى تأثيره على مستقبل المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

إن التحليل المنظم لبيئة الموارد البشرية تحتل مكانة بارزة لدى معظم المؤسسات وتحديد إدارة الموارد البشرية، هذه المكانة تعود لأسباب أبرزها: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 90 .  
<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص: 53.

- تعتبر نتائج التحليل مدخلا أساسيا في صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية أخذه في الاعتبار حقائق وتوقعات البيئة الحالية والمستقبلية وأثارها على الموارد البشرية وسلوكياتها؛
- تساعد بوقت مسبق إدارة الموارد البشرية على التمهيد والتخطيط لإدارة التغيير استجابة للفرص البيئية الايجابية أو السلبية؛

- يتيح التحليل المسبق للبيئة الفرصة أمام إدارة الموارد البشرية، من تفحص كافة التطورات البيئية المحلية والعالمية ومن تبنيها إذا كانت تشكل ميزة إضافية تسمح بتفعيل أداء مواردها ومن تم أداء مؤسساتها.
- تتضمن بيئة الموارد البشرية في أي مجتمع إنساني كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لمؤسسة وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### ❖ البيئة الخارجية

- تتكون البيئة الخارجية من مجموعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على أهداف إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل هي: العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية.<sup>2</sup>
- العوامل الاقتصادية:**

يؤثر الوضع الاقتصادي على أهداف إدارة الموارد البشرية ومكانة هذه الموارد في المؤسسات، فالنشاط الاقتصادي ومؤثراته التي تشمل القدرة الشرائية، مستويات الدخل الناتج القومي، معدلات العمالة والبطالة... الخ، كما أن انفتاح الأسواق المحلية والعالمية على بعضها، وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات في ظل العولمة، إن كل هذه العوامل والاتجاهات الاقتصادية لها تأثيراتها على الموارد البشرية، تستدعي من إدارة الموارد البشرية التعامل معها بكثير من الحذر وبتركيز كبير نظرا لانعكاساتها على اتجاهات الموارد البشرية.

#### **العوامل الاجتماعية:**

هي عبارة عن جملة القيم الاجتماعية واتجاهات الموارد البشرية من حيث العادات والتصرفات التي تحكم اتجاهات سلوك الأفراد والمجموعات داخل المجتمع، هذه القيم والاتجاهات وحركيتها تحتم على القائمين على المؤسسات تحديد إدارة الموارد البشرية بان تأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها واستراتيجياتها.

#### **العوامل التكنولوجية:**

شهد المجتمع الإنساني في الظروف المعاصرة تغيرات تكنولوجية وتطورات متسارعة ومتلاحقة في التكنولوجيا، إذ أصبح من الضروري على الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة أن تتابع هذه التطورات وأن

<sup>1</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص-ص: 331-334.



تستمر أفاقها التطورية سيما أنها تؤثر بشكل واسع على التغيير في أذواق وحاجات المستهلكين وزيادة المنافسة ودخل منافسين جدد في الأسواق ، وهذه المتغيرات جميعها تدعو المنظمات إلى تحسين منتجاتها وخدماتها وتوسيعها لجاهدة لتقديم منتجات جديدة تطلبها الأسواق لغرض خلق ميزة تنافسية لها.

إضافة إلى هذه المتغيرات نجد أيضا العوامل الديموغرافية مثل الزيادة في عدد السكان مما يتيح فرص جديدة للطلب على منتجات المنظمات، إضافة إلى العوامل السياسية والقانونية التي تلعب دورا بارزا في خلق الفرص والتهديدات التي تواجه منظمات الأعمال من خلال القرارات الحكومية والقوانين والتدخل في الحياة الاقتصادية.

### ❖ البيئة الداخلية

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل استراتيجيه للبيئة الداخلية فيها من اجل معرفة مواقع القوة والضعف لديها وكذلك تحديد جوانب القوة والضعف مستقبلا وتعتمد إدارة الموارد البشرية تحليل البيئة الداخلية على عدة عوامل نذكر منها <sup>1</sup>:

\***الهيكل التنظيمي**: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر بناء وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حيز الأساس في إرساء قاعدة النجاح المستهدف تحقيقها في المنظمة ومن أهم الاعتبارات التي ينبغي اعتمادها في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة نجد:

- الهدف العام للمنظمة: لا بد من تصميم الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم وتحقيق الأهداف المنظمة
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات : وذلك بتحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بالأقسام والادارات المختلفة للمنظمة لغرض تحقيق سبل التنسيق والتكامل بين الأقسام والأفراد العاملين بالمنظمة.
- تحديد الوظائف وتوصيفها: يعني القيام بتحديد الوظائف الإدارية والتنظيمية بدقة وتوصيفها بحث لا تحدث ازدواجية في الأعمال المراد إنجازها.
- تحديد المركزية واللامركزية بين الأقسام التي يتشكل منها الهيكل.
- فاعلية الاتصالات وأهميتها بين مختلف الأقسام العاملة في المنظمة وخصوصا بين الأقسام الاستثمارية والتنفيذية لغرض التعرف فاعلية الاتصالات والعلاقات والارتباطات بين الأقسام.

**ثقافة المنظمة**: تمثل ثقافة المنظمة الفلسفة الفكرية التي يسترشد بإطارها الأفراد العاملين من حيث القيم الجوهرية التي توّطر السلوك العام للأفراد في التعامل مع المستهلكين والمنافسين، وتمثل معتقدات وقيم

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 45، 46.

مشتركة لكافة الأفراد العاملين في المنظمة وتعتبر من المرتكزات الأساسية في نجاح العديد من المنظمات سيما إذا اتسمت بالثوابت القيمة في مجال التعامل مع الآخرين كشيوخ الثقة والتعاون، القدرة والرغبة في تحقيق الميزة التنافسية في السوق والرغبة في الإبداع والتميز وغيرها من الثوابت القيمة ذات الأثر الفعال.

**إدارة الموارد البشرية:** تعتبر من أكثر العوامل الداخلية أهمية إذ أن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية كفوءة إنها تستطيع وضع الاستراتيجيات الفعالة في تحقيق الأهداف كوفرة المهارات والقدرات العالية، وفرة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع الرغبة في الأداء، انخفاض تكاليف الأداء وتقليص دوران العمل ووضوح السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز، التدريب... الخ.

**إدارة العمليات:** وتتضمن النشاطات المتعلقة بقدرة المنظمة على إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة مفيدة من خلال تمويل المدخلات إلى مخرجات سلعية أو خدمية تنقسم بالجودة الملائمة لمتطلبات ورغبات المستهلكين الحاليين أو المرتقبين.

**إدارة النشاطات التسويقية:** تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة في المجالات التسويقية وخصوصا في مجالات تخطيط السلعة أو الخدمة والتسعير والإعلان والترويج وتحديد المنافذ التوزيعية وغير من الأنشطة التي تعبر عن قدرة المنظمة في تسويق منتجاتها وخدماتها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.

**إدارة النشاطات المالية:** إن تحليل النشاطات المالية في المنظمة من شأنه أن يحدد طبيعة الإستراتيجية يمكن أن تنتهجها المنظمة وفق للموقف المالي الذي يتمتع به السوق.

## II - 4- تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة منية مستقبلية، وهذا المفهوم يوضع الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبل وتعمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية مثل التوسع في نشاطات المنظمة، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، نظرا لتعدد المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية وكذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الفشل في التخطيط المناسب والذي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة، فإن اغلب

المنظمات الكبيرة منها والمتوسطة بصورة خاصة تسعى إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة ومؤكدة.<sup>1</sup>

ويذهب آخرون إلى اعتبار التخطيط للموارد البشرية نشاط داعم لأنشطة المنظمة الأخرى ويعرفوه بأنه: "النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوفرة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة".<sup>2</sup>

وبناء على ما سبق يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل ، وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفوءة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة".

#### ❖ أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتبع أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية من إدراك الآثار الايجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال وأيضا من خلال تجنب نقاط الضعف والآثار السلبية التي تنجم بسبب عدم القيام بها أو عند ما يتم تنفيذها بأسلوب غير دائم، وتتجلى أهمية التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة وعلى المستوى القطاعي والقومي.

#### على المستوى المنظمة:<sup>3</sup>

- يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو بالمنظمة، وعلى صعيد المنظمة تتحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية؛

- تقليل كلف النشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة الموارد البشري؛

- يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية؛

هذه الأهمية تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية في حقل إدارة

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 56.

<sup>2</sup> محمد الصبرفي، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 126.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر ، 2003، ص: 66.

الموارد البشرية وهذه الحقائق هي:<sup>1</sup>

- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبع ذلك من إغراق سوف العمل بموارد بشرية تتفاوت في إعدادها المهاري والمعرفي مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري بنوعية الموارد البشرية؛
- زيادة عدد المنظمات وكبر حجمها وتنوع نشاطاتها؛
- التقدم التكنولوجي الذي يشهد القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة من تخطيط الموارد البشرية فيما يتلاءم مع هذه التقدم.

- إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيل هرم الموارد البشرية في المنظمة؛

- ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلاً متخصصاً داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولاً، وضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة، ثانياً، مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية.

**على المستوى القطاعي والقومي:<sup>2</sup>**

- إن خطة الموارد البشرية على المستوى قطاع معين هي محصلة وتنسيق خطط جميع المنظمات التي تتبع هذه القطاع وبالمقابل فإن خطة الموارد البشرية على المستوى القومي هي محصلة الخطط الخاصة بالقطاعات المختلفة داخل الدولة ومن ثم فإن الإعداد الجيد والتطوير والتحسين في خطة الموارد البشرية بكل منظمة أو قطاع معين سوف يترتب عليه خطة قومية شاملة فعالة؛

- يساهم وضع خطط للموارد البشرية على المنظمات في تسهيل مهمة التنسيق بين مخرجات النظام التعليمي واحتياجات مختلف قطاعات الدولة من العمالة كما نوعاً، وكذلك ترشيد السياسات والبرامج التعليمية لمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى القومي؛<sup>3</sup>

- وضع نظم متكاملة للأجور والمرتبات والحوافز في ضوء هيكل القيم والدوافع لدى نوعيات العمالة المختلفة على نحو يساهم في رفع معدلات الإنتاجية والمحافظة عليها عند مستوى معين؛

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 71، 72.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص: 44.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 106.

- التعامل الفعال مع مشاكل العمالة في الأجل القصير والأجل الطويل مثل: مشاكل البطالة والهجرة الداخلية والخارجية.

### III - دلالات إستراتيجية الموارد البشرية

باعتبار الإشكالية الاقتصادية تتلخص في ندرة الموارد ومحدوديتها في مقابل تعدد الحاجات وتنوعها، فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى عقلانيتها في استخدام مواردها واستغلالها أفضل استغلال ونظرا لكون المورد البشري أهم عامل من عوامل الإنتاج لكونه الموجه والمحرك لبقية العوامل الأخرى فقد أصبح التركيز على رأس المال البشري اكبر منه على رأس المال المادي.

### III-1- مفهوم رأس المال البشري

**تعريف رأس المال البشري:** يعرف رأس المال البشري على انه: "مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويشترونها في العمل، ويتمثل الاستثمار في رأس المال البشري في الآتي:  
-التعلم والتدريب.

- إدارة الناس والمتوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة؛

- تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية؛

- إدامة قابليات الموارد البشرية؛

- رفع معنويات العاملين؛

- التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من دور دورانهم ويعيق من ولائهم والتزامهم؛<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا بأنه: "المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها."<sup>2</sup>

ونجد أن شولتز رائد نظرية رأس نظرية رأس المال البشري، قد بنى تعريفه لرأس المال البشري على

ثلاث فرضيات أساسية وهي:<sup>3</sup>

-أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، الدخول إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2006، ص ، ص: 343، 344.

<sup>2</sup> هاشم الشمري، ناديا الليشي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص : 50.

<sup>3</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

بناء على الفرضيات يبين شولتز مدى أهمية رأس المال البشري في اقتصاديات الأمم باعتبارها وحدة القياس التي يجب الاعتماد عليها في قياس عائدات وإيرادات أي نمو اقتصادي، أنه لا يتحقق العدالة إلا من خلال الموازنة بين رأس المال البشري ورأس المال التقليدي.

### ❖ أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم محددات ومحركات العجلة التنموية للمنظمات والمجتمعات وتتمثل أهميته في:<sup>1</sup>

- كون العنصر البشري من أهم العناصر التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن تؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، حيث يساهم هذا الأخير في تراكم رأس المال البشري وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً، ومن هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدر من مصادر النمو المستدام.

- كما يعتبر رأس المال البشري أهم الموارد الاقتصادية ويرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج هو المستهلك وهو بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكتشف لمزيد من الموارد ويرفع من إنتاجيتها.

- تظهر أهمية رأس المال البشري في أي منظمة من حيث انه العنصر المحفز والمنشط لكل أنواع الأصول بها سواء الملموسة أو غير الملموسة فهو الذي والمنشط لكل فاعلية استخدامها معاً.

- الاستثمار في رأس البشري يؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغيير الصورة الذهنية اتجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات والمنتجات وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

ولعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد ستقود إلى صراع عالمي حول الموهبين، كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج ومن هنا فغن على الحكومات والمنظمات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي ستخدمها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه سواء كان في المدارس أو الجامعات ومن خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه تدريب المورد البشري سواء كان في المدارس أو الجامعات من

<sup>1</sup> وسيمية بوالشعير، رأس المال البشري ودوره في تفعيل المنشآت السياحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير السياحة، جامعة جيجل، 2011، ص: 34.

خلال تدريب المورد البشري وتنميتها بعد التحاقها بالعمل لضمان حيويتها وفعاليتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة<sup>1</sup>

### III - 2- نظرية رأس المال البشري

إن الطاقات والمؤهلات والمعارف التي يتوفر عليها الأفراد في اقتصاد معين، أو مؤسسة على المستوى الودودي، وقد تم الاعتراف بها كعنصر مهم في ثورة هذه الأخيرة، كما أنها أصبحت تعتبر من بين مصادر الإنتاج والدخل، واعتبارها كعامل ثروة للمجتمع ومصدر دخل مستقبلي، فالمعارف والمؤهلات والاستعدادات التي يظهرها أفراد مجتمع اقتصاد معين، وتعتبر لهذا الأخير بنفس الأهمية الموارد الطبيعية، الآلات... الخ ورأس المال هنا يجب فهمه بالمعنى المقدم من طرف "FICHER": يسمى رأس المال كل مورد دخل مستقبلي وبالتبادل، الدخل هو منتج أو مورد رأس المال بمختلف أنواعه وتعني هنا نظرية واسعة لأس المال التي تتموضع على خط فكر الفيزيوقراطيين وبالتحديد TURGOT والكلاسيكي ادم سميت والذين لديهم كل ما لا يستهلك فهو مستثمر.

أما RIDOUD و HEMANDEZLGLESIAS فقدم التعريف التالي لرأس المال البشري: "يعطي اسم رأس المال البشري للاستعدادات المعلومات، القدرات والمؤهلات التي يتوفر عليها الأفراد." وبضيف صاحبي التعريفين الصفة بشري "HUMAN" لان هذا النوع من رأس المال له خصوصية عدم إمكانية انفصاله عن صاحبه الإنسان.

وقد تطورت نظرية رأس المال البشري بعد هذين الكاتبين على يد الاقتصاديين المعاصرين وعلى رأسهم GARY BECKERET THE SCHULTZ وقدمت رأس المال البشري حسب هذه النظرية ثلاث خصائص<sup>2</sup>.

- تكون من أجزاء موروثه وأخرى مكتسبة مقابل نفقات و مجهودات .
- اكتساب رأس المال البشري يحتوي تكاليف مباشرة، الاستثمار في الموارد البشرية، وتكاليف الفرصة المناسبة في الوقت لتحقيق الاستثمار المعني.
- هذا الشكل من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يملكونه وإنما خدمات المخزون من الوسائل التي تباع في السوق.

<sup>1</sup> عيد الستار العلي آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص: 344.  
<sup>2</sup>ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص-ص: 227-231.

وعليه إذا اعتبر رأس المال البشري الذي يتكون ويستعمل خلال حياة الفرد فإن اختبارات طبيعية وفترة تكوينه، ونوع النشاط المختار من طرف هذا الفرد كلها موجهة برضى هذا الأخيرة ويتكون رأس المال البشري حسب طبيعته من خلال مختلف مراحل حياة الإنسان منذ وجوده في الأسرة وكل ما يتلقاه في تعليمه واحتكاكاته مع مجتمعه، ولا يتوقف التحصيل واكتساب المؤهلات عند هذا الحد، بل يفوق إلى ما تعنيه الفرد من احتكاكات خلال حياته العملية وتكوين رأسمال بشري ذي أهمية وقيمة يستوجب طرح عدة مسائل<sup>1</sup>. وعلى مستوى المنظومة التعليمية في أي بلد، ما هي الأهمية التي يجب أن تعطي لمختلف المراحل التعليمية تطوير التكوين المهني في مختلف المستويات...الخ.

- الاختبار في ميدان تنمية التعليم، يحدد عادة بعدد القيود الاقتصادية والاجتماعية...الخ.
- تحصيل أو تكون رأس المال بشري قد يأخذ مستويات نزيد أو تنقص مستويات التعليم المختلفة من جهة، وبين ما يكسبه الفرد في التدريب والحياة العملية في المنظمة من جهة أخرى.
- يرتبط تكوين رأسمال بشري لدى الأفراد بشكل أو بأخذ الحوافز التي يحصلون عليه، كما أن رأس مال البشري يعتبر عنصرا متحركا بين مختلف الجهات في نفس البلد وبين المجتمعات المختلفة، ولكل بلد الإمكانيات من الاستفادة من قدرتها البشرية وجلب ما تحتاجه أو تصدير فائضها.

وقد واجهت نظرية رأي المال البشري عدة انتقادات منها ما يعود إلى المدرسة الكلاسيكية خاصة فيما يتعلق بسوق العمل وعلاقته بتكوين رأس مال بشري أي يجب على السوق أن تعمل في إطار حرية كاملة، وهو ما لا يوجد في الواقع، والاشتراكيون بدورهم يوجهون انتقاد أفاده أن هذه النظرية تساهم في القضاء على فهم الطبقات كمفهوم مركزي لديهم، وأنها تخلط بين المنتج والعامل بما أن العامل يصبح رأسمالي إلا أن هذه الانتقادات لا تنقص من أهمية هذه النظرية في عدة جوانب فيها ولعل هذه الانتقادات تدفع بروادها إلى العمل على تحسينها وإثرائها.

### III - 3 - قياس العائد من رأس المال البشري

في بداية الستينات والسبعينات انتشر استخدام مدخل جديد للتقييم أطلق عليه اسم "محاسبة الموارد البشرية"، إلا أن الاهتمام بهذا المدخل بدا في التراجع مع بداية الثمانينات.

<sup>1</sup> هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص: 195.



في وقتنا الحالي بدأ استخدام هذا المفهوم مرة أخرى مسمى جديد هو " قياس رأس المال البشري " في محاولة لوضع قيمة لعاملين كأصول في المنظمة و لقياس التحسينات أو التغيرات في هذه القيم عن طريق استخدام المبادئ المحاسبية القياسية.

يمثل هذا المدخل امتداد لمبادئ المحاسبة المتعلقة بالتوفيق بين التكلفة والعائد وبين تنظيم البيانات للوصول إلى معلومات في صورة مالية، فالموارد البشرية تمثل أصولاً أو استثمارات للمنظمة، والمقاييس المستخدمة لقياس تلك الأصول تتشابه مع مقاييس الأصول الأخرى.

وعلى الرغم من تحقيق مفهوم قياس رأس المال البشري نجاحاً وشهرة واسعة إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت له، فقد تطور هذا المفهوم ببطء نتيجة لجدل الذي ثار حول ثلاثة أمور وهي: إذا كان الكائن البشري من الأصول، ما هي التكاليف التي يجب تحويلها إلى تكاليف رأسمالية، ما هي الطرق الأكثر ملائمة لوضع قيمة للعاملين مع التحويل النهائي لتمثل هذه القيمة إلى نفقة.

هناك مشكلات قانونية بالنسبة لمفهوم أن العامل يمكن أن يمتلكهم وتسطر عليهم المنظمة بدعوى لنهم من أصولها هذا بالإضافة إلى أن المنظمات ستبدأ في وضع قيمته المالية لأصولها البشرية في ميزانيتها الأمر الذي يؤدي إلى التفكير في التكلفة المتزايدة لتطبيق نظام محاسبي لقياس رأس المال البشري<sup>1</sup>. تبدأ قياس عائد رأس المال البشري من خلال فهم المهام الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهذه الأنشطة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- **التقييم:** لا يعتبر تقييم إدارة رأس المال البشري نشاط قائم بذاته ولكنه مكمل وأساسي لفاعلية وكفاءة باقي الأنشطة.

- **التخطيط:** من المستحيل نجاح أي عمل في المنظمة قبل التخطيط القوة العمل التي سوف تؤديه، رغم تجاهل هذا النشاط في السابق إلا أن الدعوة لتقليص العمالة أعادت إلقاء الضوء وبقوة لضرورة التخطيط الجيد لقوة العمل وارتباط ذلك بباقي أنشطة إدارة رأس المال البشري.

- **الاكتساب:** وقصد به التعيين بكل أنواعه ( عمالة دائمة، مؤقتة، عارضة) وقد بدأت معظم المنظمات اليوم في اللجوء للتعيين المؤقت أو العارض لعدم استطاعتها تحمل تكلفة التعيين الدائم، وأياً كان نوع التعاقد فيجب الاهتمام بنظم التعيين وإجراء المقابلات، ويمكن تقييم نظام التوظيف الفعال من خلال معرفة تكلفة التعيين والوقت الذي يستغرقه شغل الوظيفة.

<sup>1</sup> جاك فيليب، بن ستون، الاستثمار البشري - أدوات خطوات قياس العائد، ترجمة إصدارات بميك، الإشراف العملي، د عبد الرحمن توفيق، مصر، 2003، ص: 26.

<sup>2</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEG ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص، ص: 221، 223.

-**الإنفاق:** وهو ما يطلق عليه نظام التعويضات المالية مثل الأجور والمزايا المالية، ويعتبر دفع أجور عادلة مع توفير درجة مقبولة من الأمان بمثابة الحد الأدنى للإنفاق على قوة العمل الماهر، ولكن نظرا لندرة أصحاب المواهب وصعوبة الاحتفاظ بهم تلجا الكثير من المنظمات لوضع برامج متعددة للتحفيز المادي أيا كان نوع هذه البرامج فيجب أن يتم قياس تأثيرها على العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

- **التطوير:** يعتبر العنصر البشري هو الأصل الوحيد الذي يمكن تطويره من خلال اساليب متنوعة مثل: التعليم، التدريب واكتساب الخبرات من العمل اليومي، ويعتبر قياس العائد من التدريب من اكبر المشاكل التي تواجه جميع المنظمات لان ما ينفق من وقت ومال لمساعدة الأفراد على النمو والتطور يعتبر وديعة في بنك الولاء، وبصفة عامة يقاس التدريب من خلال التغيير الذي يحدث في الأداء والإنتاجية والجودة والخدمة.

- **الاحتفاظ:** تلجا الكثير من المنظمات لاستخدام العديد من الوسائل للاحتفاظ بالمهارات وذلك توفير التكلفة التوظيف والتدريب، والحفاظ على مستوى خدمة العميل، والمقياس الأساسي لجهود الاحتفاظ هو نسبة معدل دوران العمل بالمنظمة.

#### تقييم أداء رأس المال البشري:

لتقييم الأداء بكل أنواعه يمكن استخدام مصفوفة الأداء والجدول التالي يظهر مكونات مصفوفة الأداء

في حالة تطبيقها على أربعة أنشطة رئيسية للعنصر البشري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص : 223 .

الجدول (1): مثال لمصفوفة أداء رأس المال البشري

الاكتساب	الإنفاق	التطوير	الاحتفاظ
تكلفة تعيين الفرد	تكلفة إجراء الفرد تكلفة برنامج مساعدة الجدد	تكلفة تدريب الفرد	تكلفة دوران العمل
وقت تشغيل الوظيفة	وقت الاستجابة أوقات التنفيذ	تكلفة الساعة التدريبية	تأثير دوران العمل على طول مدة تقديم الخدمة
عدد المعنيين الجدد	عدد الشكاوي والمطالبات	عدد المتدربين	نسبة دوران العمل الاختياري
نسبة أخطاء المعنيين الجدد	نسبة الخطأ في العمليات	المهارة المكتسبة	مستوى الاستعداد والرغبة
رضا المديرين	رضا العاملين	استجابة العاملين	أسباب دوران العمل

المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سابق، ص: 229.

المقاييس الكمية المصفوفة الأداء<sup>1</sup>

**التكلفة:** تعتبر التكلفة من أهم العناصر التي يركز عليها المدير خاصة وان اغلب الأنشطة يمكن اختيارها بالأرقام ومن خلال مصفوفة الأداء يمكن تعقب تكلفة التعيين (الاكتساب) بسهولة، وذلك من خلال تقييم هذا النشاط إلى عناصر الرئيسية واحتساب تكلفة كل عنصر على حدى حتى يمكن اختيار العنصر الذي يمكن تخفيض تكلفته.

**الوقت:** نظرا سرعة إيقاع الحياة في مجال الأعمال اليوم أصبح واضحا أن عنصر الوقت من أهم العناصر تكلفة وتتوجه جهود الإدارة للتحكم في هذا العنصر الحيوي وذلك بدراسة دورة التشغيل والتسليم وسرعة الاستجابة للعملاء وتوفير المعلومات وغيرها من العناصر التي تؤثر على الإنتاجية وموقع المنظمة في السوق.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص-ص: 224 - 227.

**الكمية:** قياس الكمية من أسهل المقاييس الشائعة حيث يسهل معرفة عدد الوحدات المنتجة وعدد العاملين الذين ساهموا في ذلك والعملاء الذين تم تقديم الخدمة إليهم وغيرها من البيانات التي تستخرج بسهولة من الكمبيوتر ويسهل تحليلها.

**الأخطاء:** تركزت كل الجهود منذ الثمانينات على الجودة وما يتبعها من إجراءات توكيد وصول المنتج والخدمة للعميل بدون عيوب، ولا تقتصر إجراءات الجودة فقط على العميل الخارجي ولكن تحرص المنظمات أيضا على تحدي الدقة في كل ما يتعلق بإجراءات داخلية وما يتعلق أيضا بكل تعاملات العنصر البشري.

**رد الفعل:** هو الاستجابة الطبيعية والنفسية والعاطفية للفرد اتجاه ما يدور حوله من أحداث ونظرا لاختلاف قيم واتجاهات العملاء والعاملين فإن ردود أفعالهم تتباين اتجاه المنتجات والخدمة المقدمة إليهم ويمكن قياس ذلك من خلال استطلاعهم الرأي والاستقصاءات والاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية.

#### IV- مكانة المورد البشري في القطاع السياحي

##### IV- 1- خصوصيات المورد البشري الذي يشغل القطاع السياحي

- **نقصد بالموظفين :** هم يتعاملون مع السياح بشكل مباشر ومن خلال مهاراتهم وسلوكهم المؤدب في فن تقديم الخدمات، ويسعى موظف السياحة إلى تعزيز مهاراته وقدراته الشخصية من خلال تطوير مواقفه الايجابية والابتعاد عن المواقف السلبية وسنوجز في الجدول الآتي الايجابيات والسلبيات للاستفادة منها:<sup>1</sup>

##### جدول رقم(02): سلوكيات موظفي السياحة ومواقف السائح

موقف الموظف القدير	نظرة السائح للموظف
- يعرف عمله وقدم الخدمة بشكل جيد .	- يثق السائح به ويتعامل معه باحترام.
- مطلع على كتب الاختصاص ونظرياتها ومفاهيمها	- يشعر السائح بقدراته و يتقيد أحكامه.
- بارع ومتفهم للتشريعات واللوائح التنظيمية.	- يسمع وبقناعة بوجهة نظر الموظف و يقيم قدراته.
- حاسم وجازم في مواجهة المشاكل.	- يحدد السائح درجة الحسم والحزم لدى الموظف.
- يركز اهتمامه على السائح.	- يسمح له إذا خرج عن المألوف في تقديم الخدمة.
- هادئ ملتزم ولا تؤثر الملاحظات على حكمته	- يشعر السائح يحسن معالجة الموظف للأمور .
- ومواقفه .	- يشعر السائح بالاهتمام وقبوله للاعتذار منه، إذا
- يتفهم، يتعاون، يستمع.	تأخر في تقديم الخدمة.

مصدر: سهيلة صالح السامرائي، علم النفس السياحي، دار زهران للنشر ، الأردن، 2006، ص، ص: 287، 288.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 279.

#### IV - 2- أنواع موظفي السياحة

ويمكن أن نجملها في:<sup>1</sup>

- **موظف متجاوب:** وهو يظهر اهتمام بالسائح ومصالحهم ويضع أهدافهم قبل أهداف المنظمة السياحية ويتعاطف معهم وينصت لمشاكلهم واحتياجاتهم ويقدم العون لهم ويستند في ذلك على حقائق موضوعية.
- **الموظف الحاسم:** ويقوم بتوجيه السائح لأهداف المؤسسة التنظيمية ويقدم الخدمات بعقلانية ووفق المنطق وتقود السائح إلى الاستماع والافتتاح بوجهة النظر ويحرص على موازنة الحقوق والواجبات للسياح والتحلي بالموضوعية وتقبل النقص البناء.
- **الموظف العدواني:** ويركز على أهدافه الشخصية أثناء تعامله مع السياح ولا يهتم بمشاعر السياح وقد يستحق بوجهات نظرهم متعاليا، حاد السلوك ومتعجرف، يؤثر على أمور العمل بما يناسب مع أهوائه الشخصية.
- **الموظف الكسول:** وهو من يسمح للسياح بالعمل نيابة عنه، بطيء العمل ويسعى إلى تاجيه دائما، لا يبذل ولا يحسن التفكير وينتقل، من موضوع لأخر.
- **موظف تفصيلي:** يفكر بجدية منظم بعمله، دقيق في عمله، يستنتج ببطء يجمع معلومات تفصيلية وحقائق ضرورية لاتخاذ القرار.
- **موظف يعمل بعيدا عن الأنظار:** يعمل بصمت بعيدا عن أنظار السياح خوفا من ملاحظاتهم يشكل خطر في اتصاله بالسياح لأنه يعطي انطباعا عنه وعن وظيفته بشكل عيب عن الحقيقة.
- **الموظف القيادي:** وهو يشعر بعواطف السياح ويتقبل انتقاداتهم البناءة ويستمتع لهم وهو حكيم في قراراته ومتعقل في اتخاذها.

#### IV - 3- دور العنصر البشري في العملية السياحية<sup>2</sup>

إن استقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه وبما يحقق انجاز الأهداف السياحية المنشودة، على سبيل المثال الزائر المراقب لإحدى المواقع السياحية في منطقة ما لابد أن يلاحظ أن هناك تعاونًا وتنسيقًا بين الأفراد الذين يقومون بتقديم الخدمات مباشرة للسياح القادمين وبين من يريدون هذا

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص: 189، 290.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، التسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص، ص: 68، 69.

الموقع أو المكان السياحي أو ذلك، بل أن الأمر يتعدى وجود تعاون وتنسيق بين الدليل والإدارة المركزية للموقع إلى تكامل عمل الدليل أو الموظف إلى مدير المطعم والعاملين فيه ومقدمي المشروبات وحتى السائق الذي احضر مجموعة السياح للموقع جميعا تقع مسؤولية إنجاح الأهداف المنشودة لهذا الموقع السياحي وبالتالي فإنه لابد من إيجاد التنسيق والتعاون بينهم جميعا، كما يجب تأهيلهم في مجال استقبال واستضافة السياح ومجايلتهم والتعرف على حاجاتهم والخدمات التي يريدونها أو يرغبون بها في كل وقت.

#### IV -4- مستقبل الموارد البشرية في صناعة السياحة

تشير الدراسات والبحوث في جامعة متشجان الأمريكية بان الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق التميز من خلال أربعة وسائل أساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- تدعيم الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إعداد السياحة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية لمؤسسات الضيافة.
- يجب أن تصبح الموارد البشرية في صناعة السياحة ذات خبرة عالية في طرق تنظيم العمل وتنفيذه بالشكل الذي يضمن تخفيض التكلفة وزيادة جودة الخدمات بشكل راق.
- يعتبر السلوك الوظيفي بمثابة المفتاح الأساسي للحصول على الميزة التنافسية، وهنا يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور البطل أمام الموظفين، حيث تهتم بجميع حاجاتهم ومتطلباتهم بمعنى أن للمؤسسة زبون خارجي (هو الضيف) وزبون داخلي (هو العامل أو مقدم الخدمة للزبون الخارجي).
- يجب أن تتأكد الإدارة من قدرة المنظمة على إحداث التغيير ما يكون سلوك العاملين هو المدخل الملائم لتحقيق ميزة تنافسية.

عبد الإله أبو عياش، حميد النبي الطائي، التخطيط السياحي- مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 298.<sup>1</sup>

## خلاصة

مما سبق يتضح لنا بان الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، فالعنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج، ومن تم فإنه يلعب دورا كبيرا في دعم إمكانيات التنمية السياحية.

## الفصل الثالث: مكانة المورد البشري من التنمية السياحية

### بولاية جيجل

#### تمهيد

I- التعريف بولاية جيجل كوجهة سياحية

II- واقع وأفاق التنمية السياحية بولاية جيجل ومكانة المورد

#### البشري

III- دراسة حالة بوكالة العربي للسياحة والأسفار بالميلية -

جيجل -

#### خلاصة



**تمهيد:**

إن نجاح عملية التنمية السياحية يعتمد في الأساس على العناصر الناشطة في القطاع السياحي، فكلما كانت الرغبة في مساعدة الآخرين ومد يد العون إلى أولئك الذين على احتكاك مباشر بالسائح كلما كانت النتائج ايجابية وتعود بفائدة.

وكالات السياحة والسفر هي من أهم العناصر الفاعلة في القطاع السياحي، فهي تنظم وتخلق وتبيع المنتج السياحي للسائح المحليين كما الأجانب، وتمثل الركيزة الأساسية في الخدمات السياحية فهي تعرض نوع المنتج وبرنامج الرحلة أمام السياح قبل الحصول عليها، فلا يجب أن يغادر الزبون السائح دون أن يكون قد تعرف جيدا على المنتج السياحي والامتيازات التي يحصل عليها .

## 1-التعريف بولاية جيجل كوجهة سياحية

1-1- تقديم ولاية جيجل<sup>1</sup>

يعتبر موقع أي منطقة بوابة انفتاحها على النشاط السياحي في حال توفره على المؤهلات السياحية سواء كانت طبيعية ( الساحل، الجبال، الامتداد....) أو كانت متعلقة بموقعها الإداري ما يمكنه أن يخدم به الحركة السياحية .

إن أهم ما تتميز به ولاية جيجل هو موقعها الاستراتيجي في الشمال الشرقي للجزائر المحصور بين دائرتي 37<sup>0</sup> و 36<sup>0</sup> شمال دائرة الاستواء وبين خطي طول 30<sup>0</sup> و 31<sup>0</sup> شرق خط غرينيتش.

كما تتربع ولاية جيجل على مساحة قدرها 2369.63 كلم<sup>2</sup> وتطل على البحر الأبيض المتوسط شمالا بواجهة تمتد على مساحة 120 كلم<sup>2</sup> تحدها من الغرب ولاية بجاية ومن الشرق ولاية سكيكدة ومن الجنوب ولايتي ميلة وسطيف، تبعد على العاصمة بمسافة حوالي 357 كلم بمدى 30 دقيقة جوا ، كما تمثل مخرج مينائي مفصل لإقليم الهضاب العليا الشرقية للبلاد، إضافة إلى أنها تبعد بمدى 60 دقيقة جو عن أهم مدن دول شمال البحر المتوسط ( برشلونة مرسلية، نابولي)، تنقسم ولاية جيجل على 11 دائرة والتي تضم بدورها 28 بلدية وتحتوي على ثلاث أقطاب رئيسية وهي جيجل، الطاهير، الميلية.

هذا الموقع المميز للولاية المطل على البحر الأبيض المتوسط والقريب من الساحل الجنوبي لأوروبا أكبر مصدر للسياح يفتح أمامها أفقا واعدة لحركة سياحية نشطة وفعالة من حيث المداخل وبالتالي يساهم في التطور الاقتصادي للمنطقة.

## 1-2- الهياكل القاعدية في الولاية

تتمتع جيجل بشبكة هامة والمتمثلة في:

\***الميناء:** ( ميناء جنجن): مخرج مفصل لإقليم الهضاب العليا الشرقية للبلاد وبعض الدول الإفريقية ويستجيب لكل التقنيات الجديدة في مجال النقل البحري لكن ما ينقصه هو نقل الركاب والمصطافين حتى يتمكن من جلب السياح الدوليين إلى ولاية جيجل.

\***المطارات:** هناك أفاق عدة لحركة جوية كثيفة في ظل وجود مطار فرحات عباس الذي يستجيب للمقاييس الدولية، والذي أصبح مطار دولي

\***الطرق:** شبكة الطرق كثيفة نسبيا تسمح بهيكله وتنظيم مجال الولاية وتدعيم تنميتها السياحية خاصة مع وجود نسبة عالية من الدروب، وهي المسالك المفضلة في النشاط السياحي.

<sup>1</sup>منوغرافيا ولاية جيجل، 2014.

كل هذه العناصر تعتبر مؤهلات هامة لتطوير الحركة السياحية بالولاية لكنها غير مشغلة في القطاع السياحي، وتتطلب إعادة الاعتبار لها من خلال خلق استثمارات والعناية بها.

أما بالنسبة لدرجة التزويد بالشبكات فتعاني الولاية من نقص كبير في الخدمات البريدية، ونقص في التجهيزات الهاتفية، لكن نلاحظ انتشار ظاهرة الهاتف المحمول ومساهمته في تنشيط مجال الاتصالات في ظل التأخر الواضح في الهاتف الثابت، أما بالنسبة لطاقة الكهرباء فالولاية تحتوي على شبكة توزيع كهربائية عالية، هذا ما يسمح لها بتغطية كافة تراب الولاية، عكس الغاز الطبيعي والمتوفر فقط بالمناطق الحضرية الكبرى وهي معظمها مناطق سياحية.

\* **هياكل الاستقبال:** هي الأماكن التي يلجأ إليها السياح من أجل الإقامة وكلما كان العرض مثير في هذا المجال ومريح كلما زاد الإقبال عليها بالتالي زيادة الإقبال السياحي على المنطقة، وتتمثل هذه الهياكل في ولاية جيجل بشكل أساسي في الفنادق المخيمات السياحية، ومراكز الاصطياف .

ويوجد حاليا بالولاية 26 فندق غير مصنف بطاقة استيعاب تقدر 2084 سرير، جها تابع للقطاع الخاص باستثناء فندق كتامة وبوحش فيها تابعين للقطاع العام.

وفي الواقع قطاع الفنادق في جيجل يعرف تأخرا كبيرا، ينجلي وراءه جهل لإمكانيات الهائلة التي تحضى بها المنطقة فمنذ 1998 لم يسجل سوى فتح ثلاث فنادق جديدة وهم فندق الإقامة وفندق بربروس وفندق الجزيرة بجيجل، كما أعيد فتح ثلاث فنادق هم "التقدم" بالطاهير " ابن بطوطة" النيل، "سيدي عبد العزيز"، وكلها غير مصنفة، ويبقى العرض الفندقي المقدم لا يرقى إلى طموح الولاية لتطوير النشاط السياحي، وهذا لعدة اعتبارات أهمها: نوعية الخدمات الضرورية التي تقدمها الفنادق لتلبية حاجيات الزبائن والمتمثلة أساسا في المأوى والإطعام والترفيه، حيث نجد الخدمات المقدمة بهذه الفنادق ضعيفة إن لم نقل سيئة، فهي تنحصر فقط في الإيواء وقليل ما نجد الإطعام ومعظمها نقل بها النظافة

رغم أن ولاية جيجل تستقبل نسبة عالية من السواح ومؤهلة للزيادة بكثير غير أن عرض الإيواء بها يتميز بالبساطة ولا يرقى لاستقبال المتوافدين ولا تشجع القادمين، سواء من حيث العدد الذي يبقى بعيدا جدا من مستوى الاكتفاء أو النوعية التي تبقى هي كذلك بعيدة عن متطلبات السياح والسياحة الحديثة بصفة عامة، إذ لحد الآن لا يوجد فندق واحد مصنف، وما زاد من سوء الوضعية ارتباط تواجدها بالشريط الساحلي مما لا يسمح باكتشاف جمال المناطق ما وراء الساحل، كما تعرف الولاية ضعف واضح في باقي الهياكل

ومرافق التسلية والتجوال الأمر الذي يدفعها إلى اتخاذ إجراءات عاجلة للنهوض بهذا القطاع الاقتصادي الهام للولاية.

\***الوكالات السياحية:** تتوفر الولاية على 5 وكالات سياحية تتمثل في:

- وكالة العربي للسياحة والأسفار بالميلية.

- وكالة الكورنيش بجيجل.

- وكالة مالكي للسفر بالطاهير.

- وكالة الكالاش جيجل.

- وكالة سياحية وأسفار بجيجل.

هياكل الاستقبال أخرى: تتنوع ما بين مجتمعات سياحية وقرى .

\***المطاعم السياحية:** توجد على مستوى الولاية سبع مطاعم سياحية :

- Ledolcevitae بمدينة جيجل .

- وردة الرمال بمدينة جيجل.

- المنظر الجميل ببلدية جيجل.

- الكنز بالميلية.

- الفصول الأربعة ببلدية الطاهير.

- أمينة بالميلية.

-الجزائر ببلدية جيجل(اختصاص السمك).

1- 3- المقومات الطبيعية والتاريخية

1- 3- 1- المقومات الطبيعية: تتمتع الولاية بثروات طبيعية متنوعة ما بين البحر والأرض بطريقة تجعلها

منطقة سياحية بامتياز وتتمثل في:

\***الشريط الساحلي:** امتداد طبيعي على طول 120 كلم، فمن زيامة منصورية غربا إلى واد الزهور

شرقا، تصادفك شواطئ وخلجات متناثرة هنا وهناك و نوادر طبيعية أخرى، ويضم الساحل الجيجلي 50

شاطئا منها 30 شاطئا معدا للاستعمال.

\***الكورنيش الجيجلي:** والمتمثل في مجموعة من الأجراف الصخرية ملامسة للبحر، ممتدة من زيامة

منصورية إلى العوانة تتخللها غابات الفلين، تمتاز بندرة جمالية فهو يعد من أجمل المواقع على المستوى

العالمي ( بمساحة الاكتشاف، التنزه).

\***الكهوف العجيبة:** تقع بين العوانة وزيامة منصورية على بعد 35 كلم من مدينة جيجل، تم اكتشافها سنة 1917، عند الطريق الوطني رقم 43، وتعد من عجائب الطبيعة من حيث الشكل والنقوش التي صنعتها الصواعد والنوازل وهي الآن مجهزة ومفتوحة لاستقبال زوارها.

**غار الباز:** موقع يعود على ما قبل التاريخ وهو عبارة عن مغارة واسعة مفتوحة علة الطريق بزيامة منصورية تم لاستقبال كافة الزوار ( سياحة علمية).

\***المنار الكبير:** رأس العافية: تم انجازه من طرف الحرفي "شارل سلفا الذي كانت مهنته النقش على الحجارة هدفه الأساسي هو توجيه البواخر إلى بر الأمان.

**الجزر:** ونميز ما بين الجزيرة الصخرية، وهي أهم ما يميز الجهة الغربية للشريط الساحلي لولاية جيجل العوانة والتي تدعى "الذيرة" وشبة الجزيرة والتي توجد ببوبلاطن، وأيضا جزيرة برج بليدة والتي تدعى "أندرو".

\***المحميات الطبيعية:** يوجد على مستوى ولاية جيجل محميتين طبيعيتين هما:

المحمية الطبيعية القنار: الموقع يتربع على مساحة تقدر بـ 36 هكتار يحتوى على أكثر من 32 نوع من العصافير.

المحمية الطبيعية بني بلعيد: وهي معروفة على المستوى العالمي والمحمية تتربع على مساحة تقدر بـ 120 هكتار، وتحتوي على أكثر من 23 نوعا من العصافير.

\***حظيرة الحيوانات:** تمتاز وهي محطة لجذب السياح الباحثين عن الترفيه والراحة، فالطابع المتميز لغابات الحظيرة الوطني يساهم في تطوير السياحة الجبلية تتربع على مساحة تقدر بـ 3807 هكتار تتميز بتنوع عطاءها النباتي والحيواني وقد تم تهيئتها لاستقبال الزوار سنة 2006.

**الغابات:** تتميز ولاية جيجل بغابات كثيفة تمتاز بمناظرها الخلابة المشجعة على السياحة الجبلية والصيد، إذ تقدر مساحتها الإجمالية بحوالي 118000 هكتار ومن أهم الغابات نذكر:

غابة قروش: الواقعة على الكورنيش بمنطقة العوانة، تتربع على مساحة 10260 هكتار.

غابة تامنتوت: تتربع على مساحة 8928 هكتار بجيملة؛

غابة أيدم: بلدية خيري واد عجول؛

غابة بني فرقان بالميلية؛

غابة الماء البارد بتا كسنة.

تتميز هذه الغابات بثروة نباتية وحيوانية متنوعة يمكن بفضلها لعب دور هام في التنمية السياحية غير الشاطئية ( الصحية، الدراسية، الصيد، التجولية والاستجمالية).

### 1-3-2- المقومات الثقافية:

ولاية جيجل سياحة ليست من أجل ندرة طبيعتها فحسب، بل هي كذلك لاحتوائها على مواقع ومعالم أثرية مختلفة تتمثل في:

#### -المواقع الأثرية والتاريخية:

فترة ما قبل التاريخ: نجد موقع تاميلا ببلدية الأمير عبد القادر، جبل مزغيطان، كهوف الشتاء ببلدية جميلة، والكهوف العجيبة.

الفترة الفينيقية: أثار مدينة فينيقي بجيجل، مقبرة فينيقية بالرابطة، وبلدية جيجل.

الفترة الرومانية: أثار مدينة رومانية " شوبا" بزيامة منصورية وفسيفساء بالطوابرية ببلدية جيجل

فترة الأتراك: قبر الداوي عصمان بأولاد عوط.

الفترة الاستعمارية: المنار الكبير برأس العافية الذي تم بناءه عام 1865.

متحف كتامة: وهو المتحف الوحيد على مستوى الولاية، كان في الأصل مدرسة قرآنية أسسها الشيخ عبد الحميد ابن باديس عام 1939، وبعد الحرب التحريرية أصبحت مقرا للمكتب الثاني للجيش الفرنسي وبعد الاستقلال عادت نشاطها الأول تم مدرسة لصغار الصم والبكم إلى غاية 1993، وبعدها إلى متحف جيجل.

- دار الثقافة عمر أو صديق: مقرها العقابي ببلدية جيجل افتتحت يوم 04 سبتمبر 2007، يضم ثلاث ورشات وهي ورشة للمسرح، ورشة للموسيقى، ورشة للفنون، كما تضم قاعة مطالعة وأخرى للانترنت بالإضافة إلى قاعة محاضرات وقاعة عروض فنية.

**الصناعات التقليدية:** إن تنوع الثروات التي تزخرها بها الولاية والطابع السياحي المميز لها، جعل الحرفيين يتفوقون في إبداع أنماط مختلفة من الأدوات التقليدية أهمها: صناعة الأواني الخشبية، وصناعة السلالة، الصناعات الجلدية... الخ، إن وفرة المواد الأولية والأهمية التي تعطيها الدولة للتنمية وتطويرها هذا القطاع التقليدي، ومن خلال تنظيم معارض جهوية، وطنية وحتى دولية، والتسهيلات المقدمة لاقتناء مختلف اللوازم عوامل مهمة لتحفيز الاستثمار في هذا القطاع.

الأعياد والمواسم المحلية: التقاليد الثقافية الجبلية تتمحور عادة حول العيد الأكثر شيوعا بالمنطقة وهو العيد المحلي للسّمك الذي تنظمه الولاية وتحتفل به كل سنة.

#### 1-4- مناطق التوسع السياحي بالولاية

لقد تم تحديد مناطق التوسع والمواقع السياحية لولاية جيجل من خلال المرسوم التنفيذي 232-88 المؤرخ في 1988/11/05، حيث تم تحديد 19 منطقة، وقد قامت المديرية بإعداد تقرير حول وضعية هذه المناطق تم عرضه على الوزارة، حيث قدمت من خلاله اقتراح تقسيم هذه المناطق كما يلي:

##### - مناطق ذات أولوية:

7 مناطق تكون ذات أولوية بمساحة إجمالية تقدر بـ 2235 هكتار وهي: واد زهور، تاسوست، رأس العافية، عرييد علي، العوانة، أفنيس ودار الواد.

للإشارة فإن هذه المناطق قد تمت بها عملية الرفع الطبوغرافية والتحقق القطاعي كما أنه بالإضافة إلى المتاحات السياحية الهائلة التي تتمتع بها فإنها تضم مؤهلات هامة متمثلة أساسا في الطرق والشبكات المختلفة التي تساهم في إنجاح مختلف أنواع الاستثمار.

##### - مناطق ثانوية:

وهي المناطق الـ 12 المتبقية، فقد تم افتراضها كمناطق ثانوية تستغل من طرف الهيئات المحلية Calpirf للاستغلال الجيوب المتبقية فيها سواء في الاستثمار السياحي في مشاريع ذات أهمية للمنطقة. مساحتها الإجمالية 2593 هكتار وهي: بني بلعيد، سيدي عبد العزيز، القنار، الأشواط، عدوان علي، كازينو، بني قايد، أولاد بوالنار، تازة، الولجة، بوبلاطن، وبرج بليدة.

ما يلاحظ مما سبق هو التركيز على السياحة الشاطئية وهذا ما أدى إلى التفكير في مناطق توسع جديدة تخص السياحة الجبلية والجدول التالي يوضح هذه المناطق:

الجدول رقم (03): مناطق التوسع السياحي لولاية جيجل

الرقم	تسمية المناطق	الموقع	الإجمالية	المساحة بالهكتار القابلة للتهيئة السياحية
01	واد زهور	الميلية	1327	25
02	بني بلعيد	واد عجل	482	40
03	سيدي عبد العزيز	سيدي عبد العزيز	203	10 ( على شكل جيوب متفرقة )
04	القنار	القنار	480	60
05	أشواط	الطاهير	705	لا شيء
06	تاسوست	الطاهير	391	80
07	عدوان علي	جيجل	166	14
08	الكازينو	جيجل	73	03
09	بني قائد	جيجل	116	08
10	أولاد بو النار	جيجل	26	لا شيء
11	رأس العافية	جيجل	55	47
12	برج بليدة	العوانة	129	50
13	عربيد علي	العوانة	140	100
14	العوانة	العوانة	167	100
15	أفنييس	العوانة	67	10 ( على شكل جيوب متفرقة )
16	تازة	زيامة منصورية	62	10
17	دار الواد	زيامة منصورية	88	06
18	الولجة	زيامة منصورية	141	04
19	بويلطن	زيامة منصورية	67	10 متفرقة
	المجموع		4878	577

المصدر: مديرية السياحة 2015 .

II - واقع التنمية السياحية بولاية جيجل

II - 1 - الطلب السياحي بولاية جيجل

ينقسم الطلب السياحي إلى طلب داخلي وطلب خارجي وهو:

الطلب الداخلي ( المحلي):

وهو يتعلق بإسكان المحليين المقيمين وغير المقيمين وهناك ثلاثة مناطق ينتقل منها السياح إلى المناطق

الساحلية وقد حدث في :



- **منطقة التأثير المباشر للمنطقة الساحلية:** هذه المناطق تكون قريبة من المناطق الساحلية المطلة على البحر وتكون المسافات قريبة والانتقال إليها يكون سهلا وغير متعب مثل المناطق الداخلية التي تكون بجوار المناطق الساحلية.

- **الجنوب الجزائري:** يمثل منطقة أو إقليم والذي تكون فيه المسافات بعيدة للوصول إلى الساحل والسفر إليها و وقتا أطول وجهدا اكبر ومالا أوفر من بقية المناطق الداخلية المذكورة سابقا، إذن فالسائح الذي يأتي من الجنوب تكون لديه ميولات مختلفة من اختيار المنطقة الساحلية التي يريد السفر إليها وذلك حسب إمكانيات كل شخص والوقت المستغرق أيضا في السفر

- **الجالية الجزائرية في الخارج:** وتمثل أيضا سياحا محتملين للسياحة الشاطئية للبد الأم، بالإضافة إلى العائلات التي تقبل على الشواطئ وخاصة في فصل الصيف، الكثير من الأولاد يأتون مع الرحلات الصيفية المبرمجة وذلك من أجل الترفيه والتمتع بمياه البحر، وهذا الإقبال من المهاجرين يكون موزعا عبر مختلف ولايات الوطن الساحلية.

\***طلب مكون من الأطفال:** ويكون من الأطفال الذين يتراوح أعمارهم ما بين 6 و 14 سنة وهي تتطلب هياكل سياحية خاصة ، حيث نلاحظ إقبال الأطفال في الخرجات والرحلات السياحية خاصة في فصل الصيف وهذا يتعلق أيضا بولاية جيجل ، حيث نرى أنه يتم استقبالهم في المخيمات الصيفية كما يتم فتح أبواب المدارس ودرر الشباب كهياكل الاستقبال.

### الطلب الخارجي:

هو حساس للوضع الاقتصادي والسياسي العالمي، وتدفق السياح إلى الجزائر في السنوات المقبلة مرهون بالسياسة الوطنية في المجال السياحي.

التوجهات من أجل سياسة للتنمية السياحية الخارجية في الجزائر تتطلب المقارنة بين السياحة الوطنية والتجارب الخارجية أي المقارنة بين السياحة الجزائرية ونتائج التجارب الدولية في هذا المجال.

البحر المتوسط يبقى منطقة محبوبة للترفيه رغم انخفاض نسبته في العالم، والجزائر تستقبل نسبة أقل من السياح مقارنة بالجارتين تونس والمغرب وتعتبر قليلة جدا بالمقارنة مع تونس مثلا حيث أن أهمية النشاط السياحي في تونس يوضح لنا النمو المتواصل والمستمر لقدرتها على الإيواء وتوفير طاقات الإيواء لديها، وهي تسخر 3/4 ما طاقتها الفندقية السياحة الشاطئية، كما أنها تنتوع في هياكل الإيواء حيث نجد القوى السياحية، المنتجعات السياحية..) وهذا الشيء الذي تفتقر إليه الجزائر، مما يؤثر على الطلب الدولي لمختلف منتجعاتها السياحية، حيث أن الجزائر تستقبل 5 مرات أقل من السياح من تونس خاصة السائح

الفرنسيين فهم يفضلون الوجهة إلى تونس، أما في الجزائر فتوزيع الزائرين حسب نوع السياحة المفضل يتجه أي أنهم يفضلون السياحة الصحراوية.

الطلب الخارجي المحتمل من الجزائر صعب التقدير وهو مرهون بمدى توفر الهياكل السياحية ومختلف التجهيزات الحضرية، وأيضا مدى القدرة إلى الوصول للمناطق المراد زيارتها وهذا الأمر متعلق بمدى توفر وسائل النقل بمختلف أنواعها، أما في ولاية جيجل فالحصيلة النهائية التي أعلنت عنها مديرية السياحة لسنة 2014 وسنين الطلب السياحي في الولاية في العنصر الموالي<sup>1</sup>.

تتوفر الحظيرة الفندقية للولاية على 27 وحدة فندقية بطاقة استيعاب إجمالية تقدر بـ 1842 سرير و 911 غرفة حيث لم يسجل أي تطور مقارنة نسبة 2013.

أما بالنسبة لعملية تصنيف الفنادق نشير على أن الفنادق المقترحة في درجة نجمتين (2) على مستوى اللجنة الوطنية لتصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب، فقد تم الرد بالموافقة على تصنيف فندق الجزيرة في رتبة نجمتين (2)، أما بالنسبة لفندق تاغراست فقد تم إحالة ملفه على مستوى اللجنة الولائية قصد تصنيفه في رتبة أقل من درجتين وذلك لعدم استجابته لمقاييس درجة التصنيف المقترحة، أما بالنسبة للفنادق المقترحة في صنف بدون نجوم إلى غاية نجمة واحدة (1) لم يتم الفصل فيها بعد نظرا لان هذه المؤسسات لم تقم برفع التحفظات المسجلة إلى يومنا هذا بالرغم من الاعتذارات الموجهة إليها والعملية لا تزال جارية.

أما بالنسبة لتوافد الزبائن على الفنادق بالولاية فيمكن توضيحه بالجدول التالي:

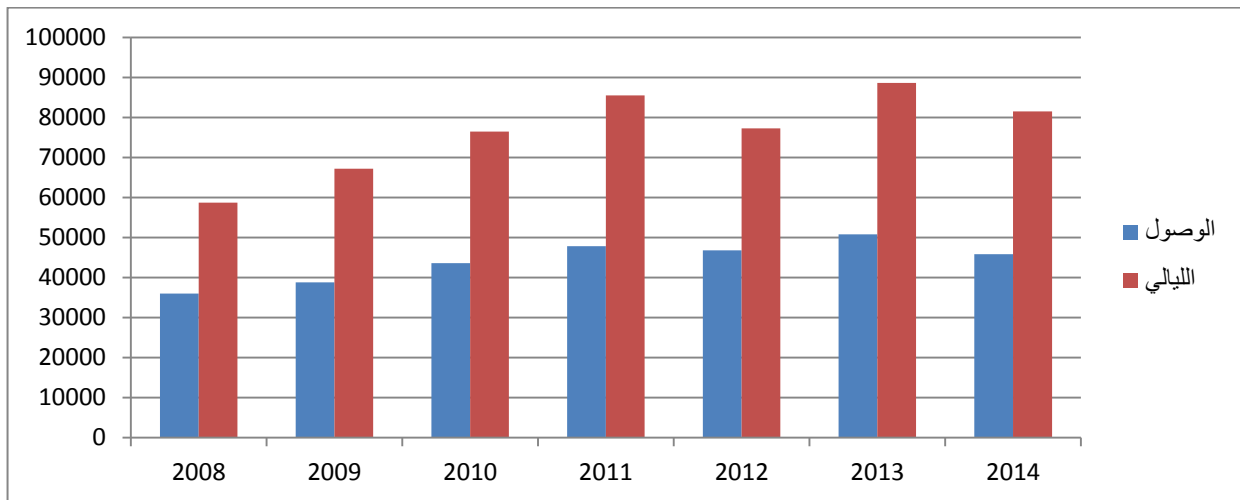
<sup>1</sup> الحصيلة النهائية لمديرية السياحة بولاية جيجل لسنة 2014 .

جدول رقم (04) عدد الوافدين والليالي المقضاة في الفنادق

عدد الفنادق	المجموع	أجانب	جزائريين	السنوات	
				الوصول	الليالي
-	35990	1326	34664	الوصول	2008
	58683	2800	55883	الليالي	
25	38805	1511	37294	الوصول	2009
	67166	5130	62036	الليالي	
25	43603	1642	41961	الوصول	2010
	76430	3181	73249	الليالي	
26	47848	1348	46500	الوصول	2011
	85455	4712	80743	الليالي	
26	46784	1674	45110	الوصول	2012
	77228	87775	68453	الليالي	
27	50803	1793	49010	الوصول	2013
	88577	4398	84179	الليالي	
21	45811	1442	44369	الوصول	2014
	81476	3912	77564	الليالي	
26	/	/	/	الوصول	2015
	/	/	/	الليالي	

المصدر : مقابلة مع عصام روابي مفتش في السياحة، 2015/04/13 .

الشكل رقم (01): عدد الوافدين والليالي المقضاة في الفنادق



المصدر: من إعداد الطالبتين.

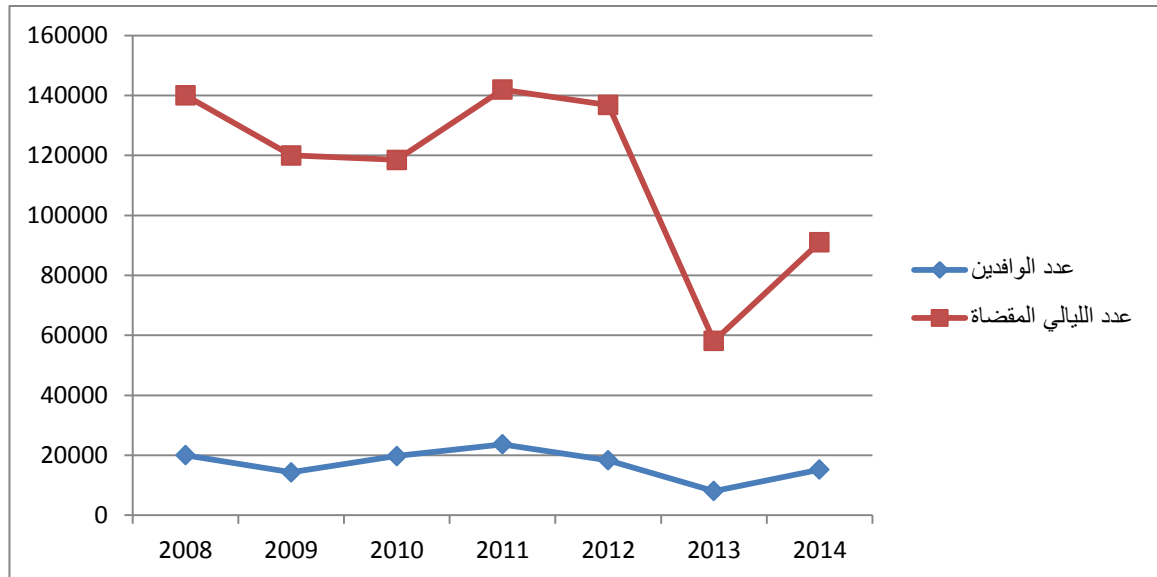
نلاحظ من خلال المنحنى أعلاه أن هناك تطور لعدد الوافدين على الفنادق خلال السنوات ما بين 2008 إلى غاية 2011، حيث بلغ عدد الوصول والليالي على التوالي إلى 47848 و 85455، تم نلاحظ تذبذب في الفترة ما بين 2012 و 2013 وهذا راجع لحلول شهر رمضان الكريم ، أما سبب انخفاضه في نسبة 2014 فيعود إلى إغلاق 6 وحدات فندقية بالولاية بقرار ولائي .

**الجدول رقم (05): الوافدين وعدد الليالي المقضاة في المخيمات العائلية من 2008 - 2014.**

السنوات	عدد الوافدين	عدد الليالي المقضاة	عدد المخيمات
2008	20000	140000	21
2009	14300	120000	21
2010	19750	118500	21
2011	23653	141918	21
2012	18295	136821	21
2013	8063	58140	18
2014	15225	90988	13

المصدر: الحصيلة السنوية لمديرية السياحة لسنة 2014.

**الشكل رقم (2): عدد الليالي والوافدين إلى المخيمات العائلية من 2008 - 2014.**



المصدر: من اعداد الطالبتين.

نظرا لعدم توفر إحصائيات دقيقة لعدد السكنات المؤجرة خلال موسم الاصطياف ( الكراء لدى القاطن) وعدد الوافدين على الولاية، واعتمادا على بعض المعلومات المستقاة من الناشطين في القطاع ( جمعيات، وكالات عقارية،...) قدر عدد الزوار بـ 400.000 سائح خلال 40 يوم (1 أوت إلى 9 سبتمبر 2014)، ونظرا لكون جيجل وجهة عائلية ومتوسط عدد أفراد العائلة الواحدة: هو 5 أفراد على مختلف بلديات الولاية من بينها الداخلية ( يبقى العدد نسبي قابل للتغير) .

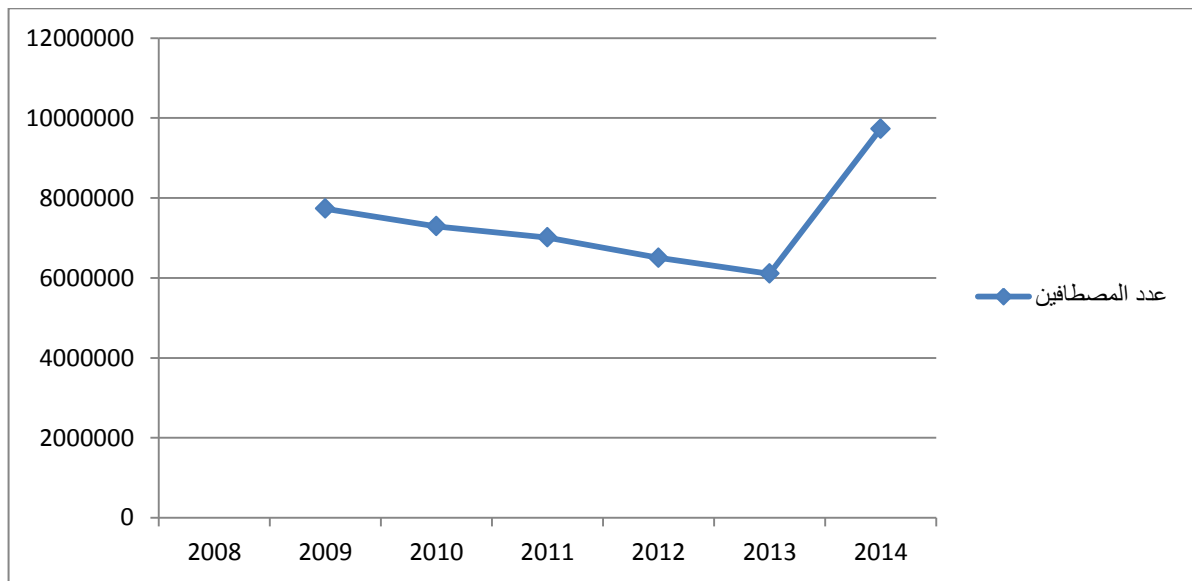
من خلال الاطلاع على الجدول والمنحنى نلاحظ أن هناك تدبب في عدد الوافدين على المخيمات العائلية حيث بلغ عدد الوافدين وعدد الليالي المقضاه سنة 2008 إلى 20000 و 140000، تم يعود للانخفاض في سنة 2009 و 2010 ليعود للارتفاع من جديد في سنة 2011 ليصل إلى أدنى مستوى بـ 8063 و 58140 سنة 2013 وهذا يعود على انخفاض عدد المخيمات وذلك راجع لتدني مستوى الخدمات المقدمة

#### الجدول رقم (06): عدد المصطافين من 2009-2014.

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد المصطافين	/	7728900	7290180	7010253	6502631	6103765	9726710

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الحصيلة السنوية لمديرية السياحة لسنوات 2009-2014.

#### الشكل رقم(03): عدد المصطافين من 2009-2014.



المصدر: من إعداد الطالبتين .

بلغ عدد المتوافدين على الشواطئ المحروسة حسب إحصائيات مصالح الحماية المدنية 9726710 مصطفىاف دون الأخذ بالحسبان الشواطئ غير المحروسة والتي عرفت توافدا كبيرا عليها حسب ما يبينه الجدول أعلاه.

### \*الانعكاسات على الولاية

التسيير الحسن للموسم من طرف كل الفاعلين بالقطاع أدنى إلى مرور الموسم بدون عوائق نذكر مما نتج عنه أثر وانعكاس يمكن تلخيصه فيما يلي:<sup>1</sup>

#### - الجانب الاقتصادي:

في غياب إحصائيات دقيقة تمثل العدد الحقيقي للزوار الوافدين على الولاية خلال موسم الاصطياف والمقدر عددهم بـ 06 ملايين حسب تصريحات الحماية المدنية، هذا العدد يمثل عدد الوافدين على الشواطئ وليس عدد السياح، فإن اجتهادات المديرية في هذا المجال لتقدير المداخل التي جلبها النشاط السياحي خلال هذا الموسم للولاية أدى بنا الى الاستنتاج أنه في حالة ما إذا قدر عدد الزوار بـ 400.000) إحصائيات تم جمعها بالتنسيق مع البلديات، الوكالات العقارية الناشطة في الميدان، الجمعيات والدواوين وبعض الأفراد الناشطين في كراء السكنات)، وكون العائلة الجزائرية تتكون من متوسط عدد أفراد يقدر بـ 05 أفراد فإن عدد العائلات هو 80.000 عائلة خلال الموسم.

وإذا قيمنا مصاريف كل عائلة يوميا هي 1000000 دج ( كلفة الإيواء 4000 دج، الأكل 4000 دج، كراء الشمسيات 1000 دج، ومصاريف أخرى 1000 دج، مع متوسط إقامة 7 أيام لكل عائلة.

فإن مداخل الولاية خلال أربعين يوما تقدر بـ  $7 \times 80000 \times 10000.00 = 5600000000.00$  دج ( تبقى هذه التقديرات قابلة للزيادة والنقصان) أما المصاريف فتبقى للزيادة كون المصروف اليومي للعائلة يتعدى 10000.00 دج في غالب الأحيان.

إن هذه الثروة استفاد منها سكان وتجار الولاية والبلديات بدرجة أولى والتي كان لها أثر ايجابي مباشر في تحسين المستوى المعيشي للمواطن.

<sup>1</sup> الحصيلة السنوية لمديرية السياحة لولاية جيجل لسنة 2014.

## - الجانب الاجتماعي:

إن موسم الاصطياف لهذه السنة ومن خلال التوافد القياسي للمصطافين على شواطئ الولاية والذي يعرف تزايد من سنة لأخرى رجع بالفائدة على النشاط بالولاية حيث مكن من إنشاء 1596 منصب عمل تخص استغلال الشواطئ، مواقف السيارات والإطعام السريع غير قانونية ( الأعداد المصرح بها من قبل البلديات).

مما يمكننا القول أن نسبة البطالة تددت بصورة كبيرة في الولاية خاصة بالبلديات الساحلية وما جاوزها خلال موسم الاصطياف، هذا ما يجسد أحد أهداف النشاط السياحي.

## II - 2- التنمية السياحية بولاية جيجل

تسعى ولاية جيجل إلى تنمية وتطوير قطاع السياحة فيها وتوسيع نطاقها وعدم تركزها في الساحل فقط، ويدخل هذا في إطار المخططات التي تضعها الدولة والتي تدخل في تهيئة الظروف الملائمة لتسهيل عمليات استقبال السياح، وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من أجل تلبية رغباتهم حاجياتهم وبهدف تنشيط الموسم قامت المديرية بالتنسيق مع الجمعيات الناشطة في القطاع بما يلي:

- الاحتفال باليوم الوطني للسياحة وذلك بتنظيم معرض يبرز أهم المتاحات السياحية والنشاطات الحرفية بالولاية؛

- تنظيم رحلات إلى الجبال والمواقع السياحية لصالح أطفال الولاية؛

- تنظيم تظاهرة "جولة على الدراجة الهوائية " تاكسنة" الأمير عبد القادر التي عرفت إقبالا لا بأس به ولاقت استحسانا جماهيريا؛

- تنظيم مهرجان الألعاب الشاطئية في طبعته الثانية؛

- تنظيم مهرجان الألعاب الشعبية في طبعته الثانية.

أما فيما يخص المشاريع التنموية للقطاع السياحي بالولاية فيمكن إبرازها كالتالي:

النتائج وأهم الانجازات في إطار المخططين 2005-2009 و 2010-2014

الوحدة 10<sup>3</sup>

1 - المخطط الخماسي 2005-2009

عدد العمليات المسجلة	عنوان العملية	السنة	لغلاف المالي الممنوح	لغلاف المالي المستهلك	الوضعية المادية للمشروع
01	دراسة إنجاز وتجهيز مقر مديرية السياحة مع سكن وظيفي	2006	65076	47757	-نسبة الانجاز 85% - تبقى حصة الدهن والزجاج والتجهيز

2 - المخطط الخماسي 2010-2014

الوحدة 10<sup>3</sup>

أ- برنامج 2010

عدد العمليات المسجلة	عنوان العملية	السنة	لغلاف المالي الممنوح	لغلاف المالي المستهلك	الوضعية المادية للمشروع
05	دراسة المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية	2010	15000	5051	مشروع بنسبة انجاز 60% "رفع تحفظات المرحلة الثالثة في طريق الانجاز"
	دراسة تهيئة 05 مناطق توسع سياحي	2010	25000	18164	مشروع بنسبة 80%
	دراسة تهيئة عزبة أندرو	2010	5000	2114	مشروع منهي 100%
	دراسة وتهيئة شاطئين	2010	40.000	37312	مشروع بنسبة انجاز 95%
	دراسة انجاز مركز للإعلام والتوجيه	2010	2000	1369	مشروع منهي بنسبة 95% (باقي 5% والتي تتعلق بالمساعدة على تعيين المقاول)

المصدر: مديرية السياحة



الوحدة 10<sup>3</sup>

## ب- برنامج 2011

عدد العمليات المسجلة	عنوان العملية	السنة	الغلاف المالي الممنوح	الغلاف المالي المستهلك	الوضعية المادية للمشروع
02	دراسة تهيئة 06 شواطئ	2011	4000	1689	مشروع منهي بنسبة 95% ( باقي 5% والتي تتعلق بالمساعدة على اختيار المقاوله)
	دراسة النضج والتحضير لانجاز دار الصناعة التقليدية بالميلية	2011	3000	788	مشروع منهي بنسبة 95% (باقي 5% والتي تتعلق بالمساعدة على اختيار المقاوله)

الوحدة 10<sup>3</sup>

## ج- برنامج 2012

عدد العمليات المسجلة	عنوان العملية	السنة	الغلاف المالي الممنوح	الغلاف المالي المستهلك	الوضعية المادية للمشروع
01	تهيئة وتحديد عزبة أندرو	2012	35000	492	العملية مقترحة للإلغاء بسبب اعتراض مديرية الشباب والرياضة عدم إمكانية الحصول على رخصة الهدم.
02	إعداد مخططات التهيئة السياحية	2012	37500	/	في انتظار تقرير مديرية المصالح الفلاحية حول الطبيعة القانونية للأرضية

المصدر: مديرية السياحة

الوحدة 10<sup>3</sup>

## د - برنامج 2013

عدد العمليات المسجلة	عنوان العملية	السنة	الغلاف المالي الممنوح	الغلاف المالي المستهلك	الوضعية المادية للمشروع
02	إعداد مخططات تهيئة الشواطئ	2013	4500	/	تقييم يوم 2014/12/31

الوحدة 10<sup>3</sup>

## هـ - برنامج 2014

عدد العمليات المسجلة	عنوان العملية	السنة	الغلاف المالي الممنوح	الغلاف المالي المستهلك	الوضعية المادية للمشروع
01	إعداد وتجهيز دار الصناعات التقليدية	2014	63000	/	فتح الأطراف يوم 2015/01/04
02	تهيئة 06 شواطئ	2014	300000	/	تقييم العروض يوم 2014/12/31
03	انجاز دليل وخرائط سياحية	2014	5500	/	إجراءات الاستشارة جارية

المصدر: مديرية السياحة

\*المشاريع في طور الانجاز خلال سنة 2014.<sup>1</sup>

- دراسة وتهيئة شاطئين ( الدراسة في مرحلته الأخيرة بنسبة انجاز 95%).
- مقر مديرية السياحة والصناعة التقليدية مع مسكن وظيفي (نسبة الانجاز في الححص التي تم الانطلاق فيها هي 95%).

- إعداد مخططات التهيئة السياحية الـ 05 مناطق التوسع السياحي وفق المراحل التالية:

- منطقة التوسع السياحي دار الواد (المرحلة الثالثة قيد الانجاز).
- منطقة التوسع السياحي بني بلعيد ( المرحلة الثالثة قيد الانجاز).
- منطقة التوسع السياحي رأس العافية ( الدراسة منهجية في انتظار المصادقة من طرف م.ش.د).

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

- منطقة التوسع السياحي برج بليدة ( الدراسة على مستوى البلدية قيد الاستقصاء العمومي).
- دراسة المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لولاية جيجل ( رفع تحفظات والمرحلة الثالثة).

#### \*أفاق التنمية القطاع بالولاية :

- تخصيص مبالغ معتبرة الاحتفالات الخاصة بالقطاع كل سنة.
- منح الحركة الجمعوية اعانات مالية معتبرة لكون الأداة الأساسية لترقية القطاع والنهوض به على مختلف المستويات المحلية، الوطنية والدولية.
- ضرورة فتح شعب في السياحة على مستوى الجامعات للتقرب أكثر من القطاع وبالتالي اعطائه أهمية أكبر.
- اعادة النظر في الاتفاقية المبرمة مع القرض الشعبي الوطني وبنك التنمية المحلية بخصوص اعادة تأهيل المؤسسات الفندقية خاصة فيما يتعلق بنسب الفوائد التي لا تعتبر مشجعة بالنسبة للمتعاملين
- تصنيف مناطق التوسع السياحي الى صنفين :
  - مناطق أولية تخصص فقط لإنجاز مشاريع سياحية.
  - مناطق ثانوية تمنح للهيئات المحلية بحيث يمكن بها برمجة مشاريع سياحية وكذلك مشاريع ذات اهمية للمنطقة.
- القيام بالتنسيق مع مديرية الثقافة بإحصاء شامل ودقيق للمواقع الأثرية الموجودة في الولاية واعداد بطاقات تقنية لاقتراحها للتصنيف نظرا لأهميتها في تنمية السياحة الثقافية في الولاية.
- العمل بال تنسيق مع مديرية التكوين ومراكز التكوين المهني من اجل احصاء وتسجيل الاحتياجات الفعلية للمتعاملين السياحيين وذلك بإدراج مستخدميهم للتكوين وبالتالي ادخال الاحترافية في القطاع ورفع مستوى الخدمات المقدمة.

#### II - 3 - مخطط جودة السياحة الجزائري PQTA

- بادرت الوزارة الوطنية في سنة 2008 إلى وضع مخطط جودة السياحة، وهو عبارة عن مجموعة من المعايير التي تحكم كل نوع من أنواع الأنشطة السياحية والواجب احترامها وتطبيقها من طرف المؤسسة السياحية كشرط قبلي أساسي من طرف المؤسسة للانخراط في هذا المخطط لتحقيق أهداف هي:
- تطوير مفهوم العرض السياحي وتحسين جودته .
  - تحسين صورة الجزائر وترقيتها كوجهة سياحية ذات نوعية.
  - إعطاء وإرساء نظرة جديدة حول السياحة لمهني القطاع .

ويعتمد تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائري في المرحلة الأولى على أربعة شركاء، وهم الفنادق، المطاعم ووكالات السياحة والسفر، والدواوين السياحية المحلية ولقد تم تحديد الالتزامات الواجب توافرها كشرط أساسي في كل مؤسسة سياحية راغبة في الانخراط في مخطط جودة السياحة الجزائر حسب القطاعات السياحية، أما بالنسبة للمعايير التي تم الاعتماد عليها في وضع الالتزامات فهي المعلومة والاتصال والاستقبال الشخصي، كفاءة العمال، رقابة المرافق والأماكن، نظافة المرافق والأماكن، تثمين الموارد والمقومات السياحية من يد عاملة ومواقع سياحية.<sup>1</sup>

وحسب الحصيلة السنوية لمديرية السياحة لولاية جيجل لسنة 2014 فقد تم تسجيل انخراط فندقين وهما " تاغراست" والمراد وكذا وكالة السياحة والأسفار "الكورنيش" ضمن هذا البرنامج ولم تسجل أي عملية انخراط لأخرى إلا أن عملية التحسيس لباقي المؤسسات الفندقية لازالت جارية لإقناع أصحابها على الانضمام لهذا المخطط مما سيسمح بتحسين الخدمات الفندقية بها.

#### II - 4- المورد البشري كفاعل في التنمية:<sup>2</sup>

تعد الموارد البشرية المؤهلة من أهم أسس نجاح وتطور أية مؤسسة سواء كانت صناعية أم اقتصادية أم خدمية على اعتبار أن الإنسان هو هدف التنمية وغايتها، وتزداد أهميتها في قطاع الخدمات السياحية الذي يعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري في تعامله مع السياح . ومن متطلبات النشاط السياحي ونموه توفر العنصر البشري المؤهل لإدارة وتنظيم المشروعات السياحية كما يركز أساسا بالدرجة الأولى على النشاط الخدمي، كما أن نجاح التنمية السياحية يتوقف على كفاءة العنصر البشري المحلي في تحقيق أهدافها وتطورها كونه أحد العوامل الثلاثة التي تعتمد عليها إلى جانب رأس المال والتنظيم والإدارة.

وحتى نستطيع خلق قطاع سياحي متطور في بلادنا في ظل المتغيرات والتنافس الشديد في أفضلية الخدمات السياحية من وضع استراتيجيات واضحة والتي تساهم في تطوير وتحسين جودة الخدمات السياحية بحيث نستطيع تجاوز الوضع المتردي القائم الذي تشهده الخدمات المقدمة في المنشآت السياحية العاملة في البلد وتطوير القطاع السياحي ، ونظرا لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري أصبح يوجد موارد أكثر للاستثمارات البشرية في مجال التعلم أو الصحة أو التغذية ويعتبر التمييز المطلق أو النسبي بين الدول في مدى توافر هذه الموارد.

<sup>1</sup> الهام يحيواوي وساعد بوداوي، المؤتمر العلمي الدولي حول السياحة رهان التنمية المستدامة-دراسة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012.

<sup>2</sup> من اعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع مدير مديرية السياحة لولاية جيجل .

المقومات شرط الضرورة وأحد المحددات الرئيسية للطلب السياحي في كثير من الأحيان وبصفة خاصة بالنسبة لبعض أنواع السياحة وتأتي الخدمات السياحية كشرط كفاية لتحقيق الجذب السياحي المطلوب وهي تنقسم إلى قسمين رئيسيين وهما:

خدمات أساسية كالفنادق والوكالات السياحية والخدمات التكميلية المتمثلة في خدمات المواصلات والاتصالات، محلات لبيع الهدايا السياحية أو التحف التذكارية... الخ.

هذه الخدمات بنوعها تعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري الذي يعتبر جوهر الخدمة السياحية والمرأة التي تعكس جودتها، فتحقيق الأرباح في القطاع السياحي يرتبط بنوعية الخدمات المقدمة من طرف مختلف المنشآت السياحية والذي يتطلب الإدارة الجيدة للعاملين وكفاءة أدائهم، فالعامل الرئيسي الذي يؤثر على اختيار وتفضيل السائح هو عامل الخدمة الذي يبقى عامل غير ملموس ويعتمد فيه على روح العاملين.

### III- دراسة حالة وكالة العربي للسياحة والأسفار - الميلية-

#### III-1- مفهوم وكالة السياحة والسفر.

يشهد الوقت الحالي انتشارا واسعا لوكالات السياحة والسفر وأصبحت معروفة وموجودة في كل مكان مثل أي محلات يرتادها الزبائن والعملاء، فهي تسهل العلاقة بين طالب الخدمة وموردي الخدمة، أي الوسيط بين شركات الطيران والفنادق والبنوك والسائح أو طالب الخدمة.

#### III-1-1- تعريف وكالة السياحة والسفر

تعتبر وكالة السياحة والسفر صناعة قائمة بذاتها فهي تخلق كل أنواع النشاط السياحي الممكن وترتبط كل العوامل السياحية والقدرة الاستيعابية للنشاط السياحي مع السائح، وتساعد على خلق مناخ ملائم وتتطور بسرعة مع متطلبات السوق السياحي وتعمل على خلق قدرة تنافسية عالية.

وتعرف وكالة السياحة والسفر على أنها: "تنظم وتنتج وتبيع للسكان المحليين وغير المحليين بضاعتها الجماعية الخاصة أو الرحلات السياحية الفردية وكذلك بيع الخدمات الإضافية المرتبطة بها، أو تكون وسيلة عند بيع الرحلات السياحية والخدمات والبضائع المنتجة من قبل شركات أخرى".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا بأنها: "تلك الشركات التي احترفت تنظيم الرحلات السياحية الداخلية والخارجية لقاء أجر أو نسبة من الفنادق وشركات الطيران وفي حالة السياحة الخارجية يتطلب ذلك روابط من نفس النشاط

<sup>1</sup> لمياء خفي، أعمال شركة السياحة ووكالات الأسفار، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص: 37.

وفي الواجهة السياحية المختارة ، كما يتطلب ذلك التنسيق مع شركات النقل البشري والجوي والخطوط الجوية من أجل القيام بالبرامج السياحية على خير وجه.<sup>1</sup>

### III - 1-2 - الأعمال الأساسية لوكالات السياحة والسفر:

يمكن لوكالات السياحة والسفر القيام بالأعمال التالية:<sup>2</sup>

**عمليات تنظيمية:** تتمثل في عملية لتحضير الأعداد للرحلات الجماعية أو الفردية السياحية مقابل سعر موحد وتشمل كل أو بعض الأساسيات مثل تأمين المواصلات والطعام، أما الرحلات فتنقسم إلى:

- \* رحلات تنظم حسب رغبات الزبائن.

- \* رحلات تنظم حسب البرامج الخاصة لشركات السياحة والسفر.

**عمليات واسطة:** تتمثل في تأمين الربط بين السائحين والمنشآت السياحية الأخرى مثل قطاع المواصلات وقطاع الفنادق وهنا تكون مقابل عمولة، وضرورة وجود وسيط عند السفر والإقامة في مكان غريب يأتي من عدة عوامل:

- \* الجزء الأكبر من العرض السياحي يشتمل في تقديم الخدمات المرتبطة بالموقع السياحي ولا يمكن استهلاكها وهذه الخدمات لا يمكن نقلها لمكان آخر لذلك تظهر الحاجة لوكالات السياحة من خلال تقديم المعلومات والدعاية والإعلان تقوم بتعريف السائح بها وهو موجود في مكان سكنه الأصلية.

- \* عادة القسم الأكبر من السائحين ليس لديهم المعرفة الكافية والتجربة والوقت لكي يستطيعوا حل المسائل المتعلقة بسفرهم وإقامتهم بعيدا عن سكنهم الأصلي.

- عدم وجود تنظيم لوكالات الأسفار وميثاق يحكم المهنة، وهذا ما خلق فوضى وأدى بإفلاس بعض الوكالات وإغلاق أخرى لمكاتبها في ظل منافسة لا تتسم بالشفافية وتعتمد الاحتكار، وعدم وجود ميثاق يحكم المهنة ضاعف من معاناة الوكالات خصوصا ن ناحية الاتصال بين بعضها البعض وصعوبة إيجاد توافق موحد لخدمة مصالحهم والحوار المشترك مع المسؤولين على القطاع.<sup>3</sup>

-أنشطة موجهة نحو السياحة الموحدة: فمعظم الرحلات إلى الخارج هي حج وعمرة بنسبة 80%، و10% تمثل استقبال وكالات الجنوب، وباقي متمثلة في محجوزات التذاكر وتمثل النسبة الباقية أي 10%.

<sup>1</sup> عيساني عبد الفتاح، دور التخطيط السياحي في ترقية الخدمات السياحية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014، ص: 21.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق: ص، ص: 123، 124.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 55.

- عدم التزامها نحو الزبائن حيث تلجأ بعض الوكالات للتحايل على الزبائن بتقديم عروض مغرية على الورق كفنادق 4 نجوم، وخدمات ذات جودة عالية بينما يصطدم الزبون بأن تلك العروض في الحقيقة كانت قديمة لتلك الفنادق وقد سقطت في التصنيف السياحي منذ مدة .

- غياب الدعاية لوجهة الجزائر كبلد سياحي: فهي دفتر الشروط لفتح وكالة سياحية تفرض الدولة الدعاية الدائمة والمستمرة لوجهة الجزائر السياحية وتتجلى ذلك في طباعة دليل سياحية وصور تبين المناطق الأثرية والسياحية الجزائرية.

يشير المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية تشخيص وفحص السياحة الجزائرية إلى العديد أن النقائص الموجودة في وكالات السياحة والأسفار المحلية تتمثل<sup>1</sup>:

- غياب التحكم في التقنيات الحديثة لسوق السياحة الدولية: فهي كثير ما تشهد تأخرا في مواكبة التطورات الجديدة في تنظيم وتسيير أنشطتها في السوق السياحية من تحديث برامجها السياحية، برامج الحاسوب، صعوبة التعامل مع السياح الأجانب بلغات مختلفة ضعف الدعاية الإعلامية والإعلانية.

- عدم التكيف مع الطرق العصرية للتسيير الإلكتروني قصد تنظيم عمليات الحجز والخدمات: وهي من أكبر المشكلات التي تواجهها الوكالات السياحية ككل تقريبا بسبب عدم توفر شبكة وطنية متصلة دوليا للحجز والدفع، ويتم ذلك بالدفع النقدي أو عن طريق الهاتف الحوالات البريدية وهي طرق بطيئة وذات تكلفة إضافية مقارنة بالأولى.

- خضوع استقبال السياح في الجنوب لوكالات الأسفار الأجنبية ويكون دور الوكالات المحلية فيها .

- إن وجد كمرشد سياحي، وبالتالي يضعف استمرار وجود الوكالات السياحية في الجنوب وصعوبة استمرارها في المنافسة في السوق.

- غياب مخطط للتكوين المستمر: كثيرا من الوكالات السياحية الجزائرية لا تقوم بإجراء دورات تكوينية لموظفيها وهذا ما يضعف كفاءتهم ويعود بالسلب على مستوى تقديم الخدمات والعجز أمام العملاء لشرح البرامج السياحية.

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة، تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، 2008، ص:55.

III -2- تقديم وكالة العربي للسياحة والأسفار

III -2-1- نشأة وكالة العربي للسياحة والأسفار

تعد وكالة العربي للسياحة والأسفار من أهم الوكالات السياحية على المستوى ولاية جيجل، تم إنشاؤها بصفة قانونية في 28 أوت 2005 بترخيص من وزارة السياحة 769/2006، تقع مقرها بحي بيبينيار مقابل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالميلية، تقوم بالعمليات التالية:

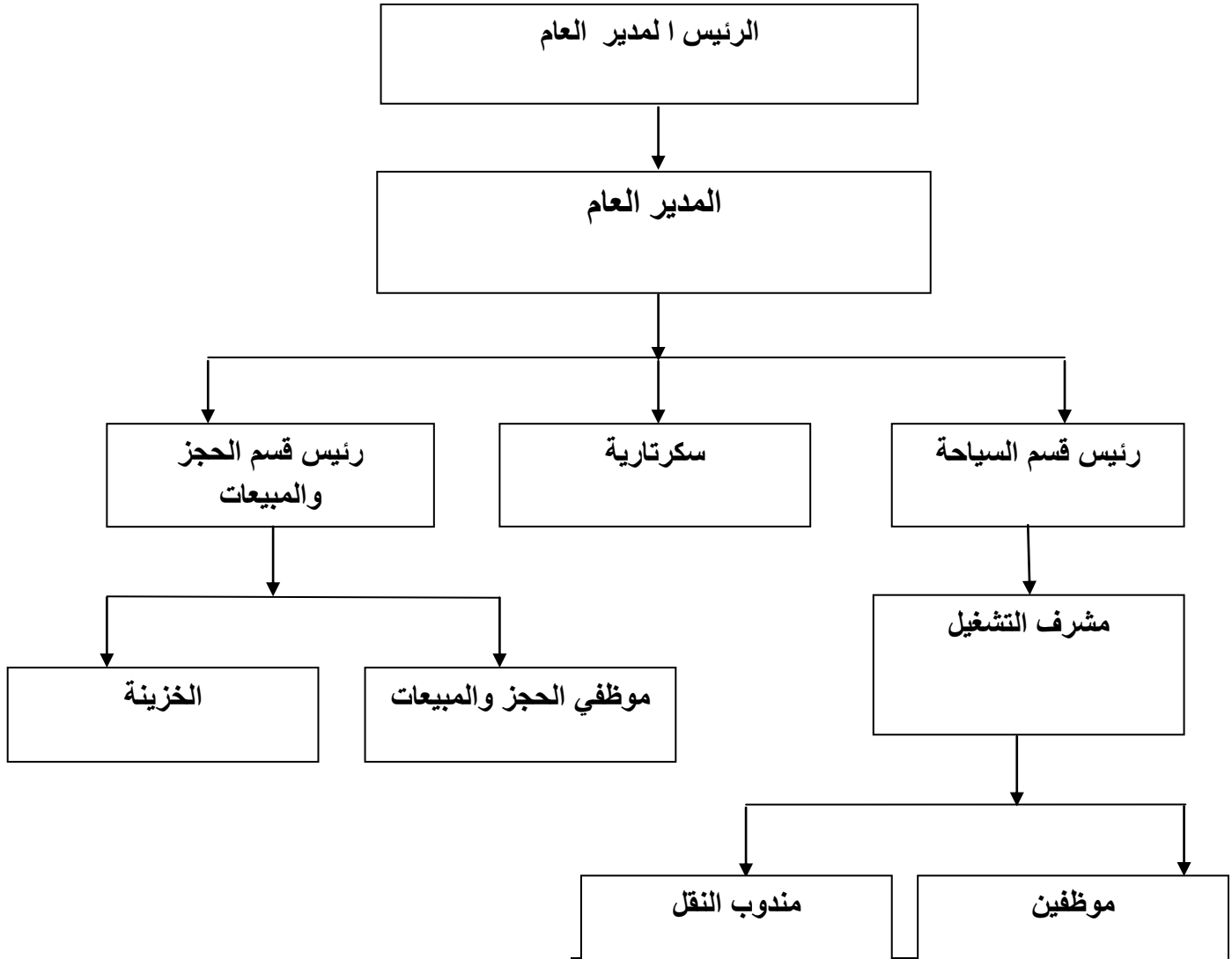
- تنظيم الرحلات الحج والعمرة.
- تنظيم الرحلات السياحية داخليا وخارجيا.
- بيع تذاكر السفر.
- إيصال السياح إلى المطار.
- تنظيم المنتقيات .
- الحجز الفندقي.
- منح التأشيرات .
- \* تتميز هذه الوكالة ب: <sup>1</sup>
- سهولة الوصول إليها لقربها من محطة المسافرين.
- متعاقدة مع الجمعية الدولية لوكالات السياحة والسفر وشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- لها عدة اتفاقيات مع مجموعة من الفنادق داخل وخارج الوطن.
- الموقع الإلكتروني: [www. Elربي.com](http://www.Elربي.com)
- البريد الإلكتروني: [Email/ elarabtour @ yahoo.fr](mailto:Email/ elarabtour @ yahoo.fr)
- رقم الهاتف: 034-52-50-51
- الفاكس : 034-52-50-52

<sup>1</sup> مقابلة مع يزيد خلوفي، المدير العام، 2015/03/23.



III - 2-2 - الهيكل التنظيمي للوكالة:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: مقابلة مع يزيد خلوفي، المدير العام، 2015/03/23.

\*الرئيس المدير العام: وهو صاحب الوكالة والمسؤول عن التسيير الكلي للوكالة والوقوف على جميع فروعها

المدير العام: التقارير المقدمة لرئيس مجلي الإدارة

المدير العام مسؤول عن العملية بكاملها شاملة المبيعات والخدمات التي تقدمها الوكالة ومسؤولية الأولى أن يجعل قسم السفريات والرحلات شركة مريحة.

ومن واجباته:<sup>1</sup>

- الإشراف على تقييم وقت السكرتارية.
  - مسؤول عن المراجعة والإشراف المباشر على كل موظفي قسم السفر والرحلات
  - وضع خطة تسوية للإيرادات تهدف إليها الشركة؛
  - وضع ميزانية للسفريات والرحلات بما يتضمن مصاريف التشغيل والمرتببات والسفر والمصروفات؛
  - وضع ميزانية منفصلة للدعاية والسفر؛
  - تكاليف أسعار الكتيبات وجميع المطبوعات؛
  - الموافقة على نشر الإعلانات في الصحف والمجلات المتخصصة؛
  - مسؤول عن كل التقارير المقدمة لرئيس مجلس الإدارة فيما يختص تقسيم السفر والرحلات؛
  - العلاقات الشخصية
  - تمثل الوكالة في العروض السياحية والحلقات الدراسية والاجتماعات الحكومية،
  - إقامة علاقات مع مديري خطوط الطيران؛
  - رئيس قسم الحجز والمبيعات التقارير إلى المدير العام.
  - رئيس قسم المبيعات مسؤول عن الموظفين وعن الدخل والإنتاج الخاص بقسم الرحلات ومن واجباته.
  - تحضير التقارير الخاصة بالدخل اليومي؛
  - تقديم ملفات المكتب والمحافظة عليها وطلب مستلزمات المكتب؛ أما واجبات رئيس الحجز والمبيعات.
  - التوصية بوسائل زيادة الدخل؛
  - الإشراف على موظفي التذاكر وتدريبهم؛
  - القيام بوضع جدول وخطة عمل الموظفين؛
  - عمل مجالات لتذاكر شركات الطيران والإيصالات الخاصة بها؛
- \*موظفي الحجز والمبيعات: التقارير إلى رئيس قسم الحجز والمبيعات**
- موظفي الحجز والتذاكر: هو أول شخص يتصل مع الجمهور لهذا فمن المهم أن يعطي انطباعا جيدا.

ومن واجباته:

- القدرة على عمل حجوزات مع شركات الطيران والفنادق وشركات النقل الأرضية
- أن يكون ملم بإحدى اللغات الأجنبية؛

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين: بناء على المقابلة مع المدير العام لوكالة العربي للسياحة والأسفار بتاريخ 2015/4/4.

- يستطيع أن يقرأ ويقهم المرشد العالمي وجداول مواعيد شركات الطيران
  - القدرة على إعطاء الأسعار وحسابها؛
  - القدرة على تجهيز تذاكر الطيران وإيصالات العملاء؛
  - أن يكون مدربا على التعامل بمختلف العملات؛
  - يجب عليه الظهور بمظهر لائق ويجب على كل الاستفسارات بأدب وابتسامه؛
  - \* رئيس قسم السياحة: التقارير إلى المدير العام.
- تقع على عاتقه مسؤولية البحث عن الأسواق السياحية يختار منها العديد من أجل زيادة دخل الرحلات والمجموعات السياحية؛
- التوصية والقيام بوضع برامج رحلات على نفس المنافسين أو مستوى أفضل؛
  - التفاوض مع الفنادق: ومسؤولي النقل للحصول على أرخص الأسعار؛
  - مسؤول عن فحص ومعاينة ما تتسم به الفنادق الموجودة كذلك التسهيلات المقدمة من هذه الفنادق؛
  - الإشراف على موظفي تشغيل الرحلات؛
  - تقديم ميزانية سنوية بالمصروفات المباشر، للمدير العام؛
  - الخدمات، تكاليف الطبع، تكاليف السفر؛
  - \* مشرف التشغيل : التقارير إلى رئيس السياحة
  - يقدم تقاريره مباشرة إلى رئيس القسم مع تحمل مسؤولية كل التفاصيل والترتيبات؛
  - عمل الترتيبات التي يطلبها الوكلاء السياحيين أو الأفراد أو لمجموعات؛
  - تحضير تقدير بالأسعار والخدمات المطلوبة والسعر الصافي إضافة نسبة ربح وإعطاء نسخة من التقدير إلى مدير الخزينة؛
  - إعداد ومراجعة برنامج عمل مندوب النقل معد باليوم والأسبوع؛
  - تخفيض ملف لكل صفقة أو طب وكذلك بدأ ملف جديد؛

**\* مندوب النقل: التقارير إلى مشرف التشغيل**

- مقابلة ومساعدة المسافرين مغادرة ووصولاً سواء كانوا أفراداً أو مجموعات في المطارات، ومحطات السكك الحديدية؛
- يجب أن يكون لديه رخصة السياقة؛
- يجب أن يكون قادر على التحدث باللغة الأجنبية؛
- القيام بإطعام الأخرى التي يكلف بها رئيس القسم؛

**\* رئيس الحسابات (الخبينة)**

- يجب أن يكون جميع التذاكر والإيصالات والاستثمارات كما تصنف الحسابات؛
- رئيس قسم الحسابات مسؤول عن حفظ الاستثمارات القابلة للتفاوض؛
- رئيس قسم الحجز والمبيعات يجب أن يطلب التذاكر والإيصالات من رئيس قسم الحسابات ويوقع على استلامها؛
- تقع على قسم الحسابات مسؤولية فحص كل تذكرة وإيصال ومضاهاتها بالسجلات للتأكد من أن التذاكر تم بيعها بالتوالي وأنها مستوفية لجميع الشروط؛
- مسؤول عن التقارير اليومية والشهرية والسنوية المقدمة من كل شركة طيران.

**III - 3- خصوصيات الموارد البشرية بالوكالة<sup>1</sup>**

إن الموارد البشرية التي تعمل بالوكالة توظف من طرف الوزراء وليس من قبل الوكالة إذ ترسل طلبات التوظيف إلى الوزارة وهي التي تختص بالتوظيف والتي تشترط توفر المؤهل العلمي في التخصص حتى تكون الخدمة المقدمة ذات جودة عالية، فهي تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري باعتباره بمثابة المحرك الرئيسي والفاعل في أي نشاط سواء كان تجاري، صناعي أو خدمي خاصة في السياحة كونها قطاع خدمي والذي يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم الخدمة (الموارد البشرية) يصعب إحلالها بالتكنولوجيا الحديثة نظراً لضرورة وجود علاقات إنسانية تتوفر فيها الأحاسيس والتعامل اللائق وحسن الاستقبال، ويلاحظ أن العنصر البشري هو الوحيد الذي تزداد قيمته مع مرور الزمن على عكس الحال في الموارد الأخرى التي تتناقص قيمتها مع مرور الزمن.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع صاحب الوكالة بتاريخ 2015/03/26.

كما أن هناك جملة من الشروط الواجب توفرها في الموارد البشرية الموظفة بالوكالة نذكر منها:

- حسن المعاملة واللباقة والمظهر.

- التحكم في اللغة إلى جانب اللغات الأجنبية.

- الدقة في الحجز وبيع التذاكر والسرعة.

- المؤهل العلمي.

وعليه فإن الموارد البشرية المتخصصة في مجال السياحة جزء لا يتجزأ من العمل التنموي وهي شرط للوصول إلى خدمات في المستوى المطلوب وتوسيع نطاقها، كون الخدمات السياحية المقدمة تعتمد على العنصر البشري فإن الوكالة تعطي اهتماما كبيرا لطبيعة الموارد البشرية الموظفة لديها حتى تكون الخدمات المقدمة ذات جودة عالية ومستوى راقى الأمر الذي من شأنه تحقيق التنمية السياحية.

### III - 4 - مساهمة الوكالة في القطاع السياحي<sup>1</sup>

إن طبيعة نشاط الوكالة يقودها بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح والذي من خلاله تحقق التنمية كونها مؤسسة ذات طابع تجاري ولديها سجل تجاري، وتعمل تحت وصاية الدولة وتقوم بالنشاطات التي تحددها هذه الأخيرة، حيث تخضع الوكالة للمراقبة والتقييم من طرف الدولة وبالتالي فإن تحقيق التنمية مرهون بقرارات الدولة، فهي تخضع للمعايير المعتمدة من طرف الوزارة، والدليل على ذلك هو تعرض الوكالة للتفتيش عدة مرات وعليه فإن الدولة تسهر على السير الحسن لنشاط الوكالة ومدى التزامها بتطبيق القوانين الخاصة بنشاطها وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

الأمر الذي دفع بالوكالة إلى القيام بالترويج للخدمات التي تقدمها فقط، بدلا من التسويق والترويج للمنتج السياحي بالولاية والذي من شأنه أن يحقق التنمية والتنمية السياحية بصفة خاصة، ومن أجل ذلك تقوم الوكالة بتقييم جودة الخدمات المقدمة والسعي إلى ترقيةها وفق لما يلبي حاجة وراحة الزبون، وتحسين صورة الوكالة لديه وكسب ولائه وتحقيق الميزة التنافسية لها، إذ نجد أنها تتخذ كافة الإجراءات اللازمة التي من شأنها حفظ أمن وسلامة الزبون وممتلكاته، ولأجل تحقيق ما تسعى إليه فإن الوكالة تهتم بالدرجة الأولى بمقدم الخدمة والشروط الواجب توفرها فيه من حيث المعاملة واللباقة وغيرها من الشروط، كل هذه العوامل المذكورة سابقا تدخل في إطار تحقيق التنمية السياحية والتي تتطلب الارتقاء والتوسع بالخدمات السياحية واحتياجاتها، ذلك من خلال فتح فروع لها في عدة مناطق من التراب الوطني في كل من قسنطينة، سطيف والصحراء مما يعني أن لها سمعة جيدة والخدمات التي تقدمها الوكالة ذات جودة عالية ومستوى راقى، وعليه

<sup>1</sup> من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع المدير العام للوكالة بتاريخ 2015/03/24.

فإنها تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالأنماط المكانية للعرض والطلب السياحيين، كما تعمل على توفير التسهيلات والخدمات لإشباع حاجات ورغبات السياح والتي تدخل ضمن شروط التنمية السياحية إضافة إلى هذا فإن نية صاحب الوكالة بفتح فرع في الصحراء والتي تعتبر أكبر وجهة للسياح الأجانب في الخبراء يزيد من إمكانية الحصول على العملة الصعبة إضافة إلى إمكانية الترويج للمنتج السياحي الصحراوي الذي يلقى إقبالا جيدا من طرف السياح الأجانب الأمر الذي من خلاله يمكن تحقيق التنمية السياحية من جهة أخرى، تسهر الوكالة على تطوير النشاط السياحي بهدف النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر من خلال التعاون المشترك مع شركائها الأجانب وتبحث الوكالة دائما على خلق منتجات مثل السياحة العلاجية إنشاء فنادق على الطراز البدوي في صحراء الجزائر وهذا في إطار فتح فرع لها في الصحراء كما يعمل طاقم العمل المكون من مختلف التخصصات وحاملي شهادات اللسانس والمتخرجين من المعاهد والتقنيين والذين يملكون الخبرة الكافية التي تستعمل العمل وتقديم أفضل النصائح والخدمات وتحسين مستوى خدمات الوكالة والتي تظهر في معاملاتها وتسهيل الإجراءات الإدارية كذلك راجع لتطبيق اتفاقيات بين السفارتين الجزائرية والسعودية لزيادة عدد الحجاج والمعتمرين الجزائريين وتسيير حركة الحجاج والمعتمرين والجدول الموالي يوضع عدد السياح المتعاملين في وكالة العربي للسياحة والأسفار.

## الجدول رقم(07) عدد سياح وكالة العربي للسياحة والأسفار

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
سياحة داخلية	50	75	91	127	250	320	350
وافدين أجانب	50	345	380	310	281	270	290
سياح محليين إلى الخارج	205	230	239	251	274	365	370
حج وعمرة	245	370	440	500	547	583	645
المجموع	700	1020	1150	1188	1352	1538	1655

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات مصلحة المحاسبة.

نلاحظ من الجدول الارتفاع المستمر لعدد السياح، والملاحظ كذلك الارتفاع المضاعف لرحلات الشعائر الدينية من حج وعمرة ويلعب تحسين مستوى خدمات الوكالة والتي تظهر معاملتها وتسهيل الإجراءات الإدارية كذلك راجع لتطبيق اتفاقيات بين السفارتين الجزائرية والسعودية لزيادة عدد الحجاج والمعتمرين (الجزائريين ولتسيير حركة الحجاج والمعتمرين) سواء تيسير الأوراق والإجراءات أو تكاليف أقل في السكن، وساهم ذلك في زيادة العائد السعودي في الميزان السياحي كما يوضح الجدول ارتفاع عدد من اهتموا بالرحلات التي تضمنها الوكالة داخليا، رغم ذلك فهي تعد منخفضة ويرجع ذلك للتركيب البشرية الجزائرية التي تفضل الاعتماد على وسائلها الخاصة أو الاتصال بالأقارب لقضاء العطل الداخلية بالمقابل نلاحظ الارتفاع المستمر لعدد السياح المحليين في الذهاب إلى الخارج وخصوصا تونس، وذلك راجع لانخفاض التكلفة السياحية من حيث الحجز والانتقال أو لعودة المغتربين الجزائرية لديار الغربة.

## خلاصة

رغم أن ولاية جيجل تستقبل نسبة عالية من السياح ومؤهلة للزيادة بكثير غير أن عرض الإيواء بها يتميز بالبساطة ولا يرقى لاستقبال المتوافدين ولا تشجيع القادمين سواء من حيث العدد الذي يبقى بعيدا أحدا عن مستوى الاكتفاء أو النوعية التي تبقى هي كذلك بعيدة عن متطلبات السياح والسياحة الحديثة بصفة عامة، إذ لا يوجد لحد الآن فندق واحد مصنف كما تعرف الولاية ضعف واضح في باقي الهياكل السياحية، والموجودة تعاني من نقائص عديدة خاصة فيما يخص الإطعام، مرافق التسلية والتجوال الأمر الذي يدفعنا إلى اتخاذ إجراءات عاجلة للنهوض بهذا القطاع وتحقيق تنمية سياحية لولاية جيجل.



الختامة

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

- هناك عوامل كثيرة تتحكم في نجاح أو فشل التنمية السياحية، منها العوامل البشرية التي تعد أساسا هدف كل الاستثمارات الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى العوامل المادية من رؤوس أموال وما تملكه الدولة من مناطق سياحية ، كما يعلب الجانب الحضاري دورا هاما في العوامل المؤثرة في التخطيط.
- يعاني القطاع السياحي الجزائري من مشاكل كثيرة وتهميش وعدم اهتمام حقيقي سواء من المسؤولين أو من الأفراد بسبب غياب الوعي.
- كل المخططات السياحية في الجزائر لا تمت بصلة للواقع المعاش للقطاع السياحي، فهي قرارات مركزية بحتة لا تراعي الحاجة الحقيقية لكل منطقة سياحية.
- عدم تحسين الخدمات السياحية، وحتى وإن تحسنت فهي عاجزة تماما على استقبال الوفود الأجنبية وذلك لسوء التنظيم الذي يصاحب كل الأنشطة السياحية.

### اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: إثباتها
- كون السياحة قطاع خدمي فهو يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري في تقديم الخدمة والاتصال المباشر مع مستهلكها أو من خلال إدارة وتنظيم المنشآت السياحية مثل الوكالات والفنادق والتي من خلالها يمكن تحقيق التنمية السياحية، وبالتالي فهو جزء لا يتجزأ من العملية التنموية ويمكن تأكيدها من خلال الارتفاع المستمر لعدد الوكالات إذ وصل بولاية جيجل إلى ست (06) وكالات، وكذلك عدد وحدات والفنادق الذي وصل إلى 27 وحدة فندقية، إضافة إلى المشاريع الأخرى التي يقوم بها المورد البشري والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قطاع السياحة، الأمر الذي من شأنه تحقيق التنمية السياحية.

- الفرضية الثانية: إثباتها

تتطلب التنمية السياحية الارتقاء والتوسع بالخدمات السياحية واحتياجاتها وتشمل جميع الجوانب المتعلقة بالأنماط المكانية للعرض والطلب السياحيين ، وتوفير التسهيلات والخدمات لإشباع حاجات ورغبات السياح، وهذا ما تسعى إليه كل المؤسسات السياحية (الفنادق، الوكالات، المخيمات) وتقديم خدمات ذات مستوى راقى لذلك نجد أن هناك فندقين ووكالة بولاية جيجل انخرطوا ضمن برنامج مخطط جودة السياحة الجزائري PQTA وعملية التحسيس تبقى جارية لباقي المؤسسات الأخرى، وعليه فإن الوصول بالخدمات إلى مستوى المطلوب يقوم بالدرجة الأولى على المورد البشري وكفاءته.

الفرضية الثالثة: إثباتها.

تعد الدولة بمثابة المحرك الرئيسي لعجلة التنمية فهي المبادر الأول فيها من خلال المخططات التي تضعها للنهوض بالقطاع السياحي مثل SDAT ، ZET ، PQTA وهذا تبينه في الجدول رقم (03) الذي يوضع مناطق التوسع السياحي، والمخططين 2005-2009 و2010-2014، اللذان يوضحان المشاريع المخططة والمنجزة في ولاية جيجل

النتائج:

- السياحة من القطاعات المهمة التي تعتمد عليها الكثير من بلدان العالم فهي تجارة وصناعة وثقافة تتنافس فيها الدول لجذب السياح إليها حيث ترتبط بكثير من العناصر البشرية والبيئية والحضارية.
- السياحة قطاع خدمي ويعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم الخدمة والاتصال المباشر مع مستهلكها
- يجب توفر جملة من الشروط في مقدم الخدمة من حسن السلوك والباقة والمظهر.
- تساهم الوكالات السياحية في تحقيق التنمية السياحية من خلال الأرباح التي تحققها الأمر الذي يسمح بتحقيق التنمية والتنمية السياحية بصفة خاصة.
- تقوم الدولة بالتخطيط السياحي من خلال مخطط SDAT و ZETS لكنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب إذ نجد تأخر كبير في انجاز المشاريع وإلغاء بعض مناطق التوسع السياحي، وبناء هياكل أخرى مثل الجامعة والسجن في مناطق سياحية بامتياز بولاية جيجل.
- للمورد البشري دور هام وفعال في تنشيط القطاع السياحي فهو يقوم بتقديم الخدمة والاتصال المباشر مع مستهلكها أو من خلال إدارة تنظم المنشآت والمؤسسات السياحية مما يسمح بتحقيق التنمية السياحية.

- التنمية السياحية هي تقديم خدمات ذات مستوى راقي وإشباع حاجات ورغبات السياح الأمر الذي يتطلب توفر عنصر بشري مؤهل .
- انعدام الرقابة من قبل الدولة وكذلك الوعي وروح المسؤولية لدى المواطنين الذين يسعون إلى تحقيق الربح فقط، إذ نجد أن جل هؤلاء المواطنين يقومون ببراء منازلهم في السوق السوداء دون التصريح لدى الدولة، هذا ما لاحظناه من خلال أن عدد السياح يفوق بكثير طاقة لاستيعاب.

### التوصيات

- إن هذه الثروة تطرح أمامنا عددا من الرؤى والتصورات المستقبلية التي تصاغ في إعداد مشاريع عملية تهدف إلى توظيف الثروة الطبيعية واستثمارها من خلال تنظيم البرامج السياحية التي تعدها شركات ووكالات السفر بأحسن أساليب الترحاب والضيافة التي تعكس أسلوب حضاري محفز للقادمين إليها.
- إن المكافأة تلعب دورا مهما في تشجيع الصالح العام في الحفاظ على الآثار والإبلاغ عن السلوكيات اللاأخلاقية كتهب الرمال.

- عصنة القطاع المالي وتطوير وسائل المعاملات: تسهيل كل التعاملات والتحويلات والصفقات من والي الخارج، الدفع الإلكتروني الذي يندم في الجزائر، فتح مصارف تحويل العملات لتسهيل انتقال السياح الأجانب وتلبية خدماتهم وطلباتهم.

يجب على المخطط السياحي الجزائري مراعاة الآتي:

- الجدية والصرامة: إذا يلاحظ نسبيا على كل المستويات لكل القائمين بالقطاع السياحي، بحيث لا توجد قرارات فعلية للحد من التبذير، النهب، السلب، استغلال النفوذ، المحاسبة ومتابعة المشاريع والتمويلات، وتهميش أطراف على حساب آخرين يعزز الجهوية ويزيد من صعوبة تنمية القطاع وترقية الخدمات، فلا بد من إشراك كل الأطراف ومحاسبة كل المسؤولين المقصرين للنهوض بالقطاع.

تحديث القوانين السياحية وكيفية ممارسة النشاط السياحي، بحيث تسهل إجراءات الاستغلال للمكونات السياحية، إذ كثيرا ما يعاب على غموض القوانين وصعوبة لتطبيقها وعدم ملائمتها مع التطورات العامة.

- إنشاء معاهد ومراكز لتكوين الموارد البشرية المتخصصة في المجال السياحي.

- تقديم حوافز وإعانات لتشجيع الاستثمار في المجال السياحي وجلب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المراجع :

### أ- الكتب باللغة العربية:

1. ابراهيم مشورب، **التخلف والتنمية دراسات إقتصادية**، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني مكتبة رأس النبع للطباعة والنشر، لبنان ، 2002.
2. إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INIEG **عائد الإستثمار في راس المال البشري قياس قيمة الإقتصادية لآداء العاملين** ، الطبعة الاولى، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2004.
3. أحمد الخطيب وآخرون ، **الإدارة الحديثة نظريات ونماذج جديدة**، الطبعة الاولى ، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2009.
4. أحمد عبد السميع علام، **علم الإقتصاد السياحي**، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
5. أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001.
6. أحمد محمود مقابلة ، **صناعة السياحة** ، الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
7. بشير العلاق ، **الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008 .
8. بيسوني محمد البرادعي ، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، الطبعة الاولى، بيتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2005.
9. جاك فيليب ، دون ستون ، **الإستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد** ، ترجمة إصدارات لمبك- الإشراف العلمي، د.عبد الرحمن توفيق، مصر ، 2003.
10. جمال حلاوة ، علي صالح ، **مدخل إلى علو التنمية** ، الطبعة الاولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
11. حسن ابراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية، منظور إستراتيجي** ، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
12. حمداوي وسيلة ، **إدارة الموارد البشرية** ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004.
13. خالد حامد ، **التنمية المستدامة** ، الطبعة الاولى، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2014.

14. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
15. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007.
16. خضير كاظم حمود، ياسين الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
17. دو جلاس موشيسيت، مبادئ التنمية المستدامة ، ترجمة بهاء شاهين ، الطبعة الاولى، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ، مصر، 2000.
18. رضا صاحب أبو حمد آل، سنان كاظم الموسى، الإدارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006.
19. رعد مجيد العاني، الإستثمار والتسويق السياحي، الطبعة الثانية، دار كنوز المعرفة العلمية والتوزيع ، الأردن، 2008.
20. رعد مجيد العاني الإستثمار والتسويق السياحي، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
21. رواية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر ، 2000.
22. رواية محمد حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر ، 2005.
23. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة نشر.
24. زيد منير عبوي ، إدارة الموارد، البشرية ، الطبعة الاولى، دار كوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006.
25. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الطبعة الاولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن ، 2004.
26. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000.

27. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
28. صالح صالح ، المنهج التنموي البديل في الإقتصاد الإسلامي ، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ، 2006.
29. الصديق منصور، بوسنينة سليمان الفارسي، الموارد البشرية- أهميتها، تنظيمها ، مسؤوليتها، مهامها، الطبعة الاولى، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا ، 2003.
30. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر ، 2002.
31. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
32. صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية ، مصر، 2000.
33. طارق ابراهيم الدسوقي عطية، الأمن البيئي، النظام القانوني لحماية البيئة ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، 2009.
34. عبد الإله أبو عياش، حميد عبد النبي الطائي، التخطيط السياحي، مدخل إستراتيجي، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004.
35. عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2009.
36. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2006.
37. عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية ، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ،
38. عبد الوهاب صلاح الدين ، التنمية السياحية، الطبعة الاولى، مطبعة زهران، مصر، 1991.
39. عبد البارئ ابراهيم ذرة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
40. عبيدات محمد ، التسويق السياحي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر ، الأردن، 2008.



41. عثمان محمد غنيم، بنيتا نبيل سعد، التخطيط السياحي ، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 1999.
42. عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار الرابية، الأردن ، 2008.
43. علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
44. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2003.
45. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
46. قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006.
47. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
48. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان ، 1996.
49. لمياء حنفي ، أعمال لشركة السياحة ووكالات الأسفار، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر ، 2008.
50. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2004.
51. محمد الصيرفي، التخطيط السياحي، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
52. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، مؤسسة فورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر ، 2006.
53. محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من المنظور الجغرافي ، دار المعرفة الجامعية ، 2005.
54. محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2003.
55. محمد شفيق ، دراسات في التنمية الاقتصادية ، المكتب الجامعي ، مصر، بدون سنة نشر.
56. محمد عبيدات ، التسويق السياحي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

57. محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل ، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
58. محمد منير حجاب ، الإعلام السياحي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
59. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2005.
60. محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية ، أسس ومبادئ علم الإدارة العامة ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2010.
61. محي مسعد ،الاتجاهات الحديثة في السياحة ، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2008.
- مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية، نظريات وسياسات وموضوعات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007.
62. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر ، 2007.
63. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- نائل عبد الحافظ العواملة ، إدارة التنمية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010.
- 64 - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010.
- 65- نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية البشرية ، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 66- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- 67- هاشم الشمري، ناديا الليشي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

68- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2006.

69- يسرى دعبس، التنمية السياحية المتواصلة ، دراسات وبحوث في الأنثروبولوجيا الإقتصادية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

ب- الكتب باللغة الأجنبية :

-JEAN LUC Bour Dages, **le Développement durable** ,Edition bibliothèque du parlement canada, 1997.

-LAHSEN ABDELMALKI, PATRICK MUNDLER , **économie de l'environnement de du Développement Durable**, 1<sup>re</sup> édition ; de Boech université sure de Minimes, Bruxelles,2010.

ج- المذكرات :

72- بوحجود نبيلة، بوداموس سهام، أبعاد تطبيق التسويق الإجتماعي في التنمية السياحية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص اقتصاد سياعي ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية ، جامعة جيجل ، الجزائر، 2011.

73- حميدة بوعموشة ، دور القطاع السياحي في تمويل الإقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف، 2011.

74- خالد كواش، أهمية السياحة في ظل التحولات الإقتصادية ، حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2004.

75- سارة بوسعيد ، دور إستراتيجية مكافحة الفساد الإقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادةالماجستير كلية علوم التسيير جامعة سطيف، الجزائر ، 2013.

76- سعاد بوراشيد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعو جيجل ، الجزائر، 2013.

77- سعيد بن عبد بن لمشة ، إستراتيجية، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية ، السعودية ، 2008.

78- عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة ، حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر، 2010.

79- عيساني عبد الفتاح ، دور التخطيط السياحي فيترقية الخدمات السياحية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر، 2014.

80- غالب محمود حسين السالم، واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، أطروحة دكتوراه ، جامعة فلسطين، 2008.

81- ناصر بن منيف بن زعران العتيبي، الأتممة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، 2008.

82- ناصر محمد إبراهيم محمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني ، لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2004.

83- وسيمة بوالشعير ، راس المال البشري ودوره تفعيل المنشآت السياحية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير وعلوم تجارية جامعة جيجل ، الجزائر، 2011.

#### د-المجلات والمقالات:

84- عبد الباسط وفا ، التنمية السياحية المستدامة بينالاستراتيجية والتحديات المعاصرة ، مجلة حلوان ، العدد 12، 2008.

85- نور الدين هرمز، التخطيط السياحي والتنمية السياحية ، مجلة شرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانون ، سوريا ، العدد 13 المجموعة 28، 2006.

86- يحيى سعدي ، سليم العمراوي، مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الإقتصادية، حالة الجزائر ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد 36، 2013.

#### ه-التظاهرات العلمية ( المؤتمرات والأيام الدراسة )

87- إلهام يحيوي ، ساعد بوداوي، المؤتمر العلمي الدولي حول السياحة رهان التنمية المستدامة، " دراسة تجارب بعض الدول " كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر، 2012.

88- سامية لدول، راوية حناشي ، تنمية السياحة في الجزائر واستدامتها ضمن برنامج الإستثمارات العامة 2010-2014 أبحاث المؤتمر الدولي ، قيم آثار برامج الإستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014 كلية الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتجارية ، جامعة سطيف ، 11، 12، مارس 2013.

89- عمار عماري ، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإقتصادية للموارد المتاحة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف، 08/07 افريل ، 2008.

90- فريد بن عبيد، نجاه مسمش، دور التخطيط السياحي في التنمية السياحية ، الملتقى الدولي حول إقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2010.

#### و- الموسوعات والقواميس:

91-Dictionnaire petit larousse illustré ,France ,1984.

الملاحق

# المحلق رقم : 01

