

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير  
قسم: علوم التسيير

**دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في  
تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت السياحية  
-دراسة حالة: عينة من فنادق الجزائر-**

مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير واقتصاد سياحي

إشراف الأستاذ:

- سامي زعباط

من إعداد الطلبة:

- نور الإيمان بلمرابط

- مايسة بوالشعر

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
فيروز بوشويط	جيجل	رئيسا
سامي زعباط	جيجل	مقررا
فوزية مقراش	جيجل	مناقشا

السنة الجامعية 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الإرادة و الصبر للإتمام لهذا العمل المتواضع

الشكر الجزيل إلى:

الأستاذ الذي رفع قدر نفسه بتواضعه

إلى الأستاذ الذي كان حافظاً و منبعا لجهدهنا

إلى الأستاذ: زعباط سامي

إلى الأساتذة الذين شرفونا بقبولهم مناقشة هذه المذكرة

إلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بالنصح و التوجيه: فميحة فيصل، توينزة، قيرة

إلى كل من بسط لنا يد العون من قريب أو من بعيد

# إهداء

بعد ذكر و حمد رب العزة و الخلق أجمعين و التناء على نبيه سيد الأنبياء و المرسلين أهدي

ثمرة عملي إلى مه قال فيهما الرحمه

و بالوالديه إحسانا

إلى مه زرع في نفسي التل العليا و التربية الفاضلة و حب العمل

إلى مه تحمل العناء مه أجلي إلى سر النجاج في حياتي إلى رمز البذل و العطاء

إليك يا مه أخذت منه سبل مواجهمي مصاعب الحياة و بفضلله وصلت إلى ما أنا عليه أبي

الغالي

إلى أعز إنسانة في الوجود و أحلى كلمة كتبت لها الخلود إلى المدرسة التي علمتني معنى الحياة

إلى نبع الحنان الفياصه و قرة عيني أمي الغالية حفظها الله و رعاها

إلى مه لا أحس بطعم الحياة إلا بوجودهم إخوتي و أخواتي

إلى كل الأهل و الأحباب صغيرا و كبيرا

إلى كل الصديقات مه قريب و مه بعيد

إلى كل طلبة قسم اقتصاد و تسيير سياحي

إلى كل مه ذكرهم قلبي و نسيهم قلبي

## ملخص:

إن تحولات البيئة التنافسية تفرض على المؤسسة ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد البشرية والكفاءات الداخلية والتعرف على نقاط القوة لاستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها.

ويعتبر نظام التسيير الاستراتيجي أحد أهم الاسهامات التي مازال الباحثون في حقل الاستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له دور هام في جعل العنصر البشري لخلق ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة به في المنظمة أو حتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية، يجب تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات العملاء من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** المنشآت السياحية، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الميزة التنافسية.

## Summary

The competitive environment shifts imposed on the enterprise need to search for the most effective steering systems that enable them to effective investment for various human resources and internal efficiencies and identify strengths to exploit and identify areas of weakness in order to address them.

The steering system strategic one the most important posts that still Researchers in the field of strategic confirm its effectiveness and its role in enabling the organization to achieve a competitive advantage, Valtsier Strategic human resources has an important role in making the human element to create a competitive advantage through a range of activities, plans and programs for the organization or even possible to manage human resources and contribute to the strengthening of the competitive advantage, should you set up various programs in the framework of the organization's strategy on the one hand and in accordance with the requirements of the customers on the other.

**Keywords:** Tourist facilities, strategic management of human resources, competitive advantage.

എപ്പോഴും

شكر وتقدير

الإهداء

الملخص

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة.....أ

4 ..... الفصل الأول: مكانة الموارد البشرية في المنشأة السياحية.

5 ..... تمهيد.

6 ..... I-1 عموميات حول المنشآت السياحية.

6 ..... I-1-1 مفهوم المنشآت السياحية.

11 ..... I-1-2 خصائص المنشآت السياحية.

13 ..... I-1-3 أهداف المنشآت السياحية.

13 ..... I-2 إنشاء المنشآت السياحية.

13 ..... I-2-1 شروط تأسيس المنشآت السياحية.

14 ..... I-2-2 الهيكل التنظيمي للمنشآت السياحية.

17 ..... I-2-3 شروط استغلال المنشآت السياحية.

18 ..... I-3 أنواع المنشآت السياحية.

18 ..... I-3-1 مؤسسات الوساطة وتسويق المنتجات والخدمات.

20 ..... I-3-2 مؤسسات السكن الفندقية.

25 ..... I-3-3 مؤسسات سياحية أخرى.

30 ..... I-4 إدارة الموارد البشرية بالمنشأة السياحية.

30 ..... I-4-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية.

31 ..... I-4-2 وظائف الموارد البشرية.

33 ..... I-4-3 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

35 ..... خلاصة الفصل.

36 ..... الفصل الثاني: الميزة التنافسية وفعالية تسيير الموارد البشرية

37 ..... تمهيد

38 ..... 1-II ماهية تسيير الموارد البشرية

38 ..... 1-1-II مفهوم تسيير الموارد البشرية

39 ..... 1-1-II أهداف تسيير الموارد البشرية

40 ..... 3-1-II العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

42 ..... 2-II التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

42 ..... 1-2-II مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

44 ..... 2-2-II عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

44 ..... 3-2-II متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

45 ..... 3-II إستراتيجيات الميزة التنافسية

49 ..... 1-3-II الإستراتيجيات التنافسية

56 ..... 2-3-II الإستراتيجيات التعاونية

58 ..... 3-3-II تحديد الإستراتيجية المناسبة

60 ..... 4-II المورد البشري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

60 ..... 1-4-II أهمية الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية

61 ..... 2-4-II دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

62 ..... 3-4-II مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية

63 ..... خلاصة الفصل

64 ..... الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية لعينة من الفنادق

65 ..... تمهيد

66 ..... 1-III تقديم فنادق عينة الدراسة

66	III-1-1 تعريف الفنادق.....
67	III-1-2 الخدمات المقدمة من طرف الفنادق.....
67	III-2- وسائل جمع البيانات والمعلومات.....
67	III-1-2 منهجية الدراسة الميدانية.....
71	III-2-2 الاستبيان وعينة البحث.....
79	III 3-2 إختبار الفرضيات.....
81	III-3 دراسة واقع الموارد البشرية بالفنادق عينة الدراسة.....
81	III-3-1 تعيين الموارد البشرية.....
82	III-3-2 تدريب الموارد البشرية.....
82	III-3-3 تحفيز الموارد البشرية.....
84	خلاصة الفصل.....
86	الخاتمة.....
87	قائمة المراجع.....
92	الملاحق.....

قائمة الجداول

والإشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	تقديم الفنادق	01
70	التوزيع لمقياس ليكارت	02
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
72	توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم	04
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
73	إجابات أفراد العينة بالفنادق غير المصنفة المتعلقة بمحور الاستبيان	06
76	إجابات أفراد العينة بالفنادق المصنفة المتعلقة بمحور الاستبيان	07

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	التكامل بين قطاع السياحة والقطاعات الاقتصادية الأخرى	01
50	صياغة الاستراتيجية التنافسية	02
50	القوى الخمس للمنافسة لدى بورتر	03
53	استراتيجيات التنافس	04
57	التحالف الإستراتيجي	05
59	آثار الإستراتيجيات التنافسية و الإستراتيجيات التعاونية	06

**សំណួរ**

في ظل بيئة شديدة التنافس تسعى المنشآت السياحية في الجزائر إلى كسب ميزة من خلال استغلال امكاناتها وموردها المختلفة وفي مقدمتها الموارد البشرية لأن نجاح أي منشأة سياحية يعد بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد، فتحقيق الأهداف لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري كونه المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنشأة وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها.

قد تعززت قناعات المنشآت بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو ما أصبح يفرض عليها اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك استراتيجي له دوره الحيوي ضمن استراتيجيتها.

فتحقيق التمييز في المنشأة السياحية لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

وفي ظل التطور السريع للأحداث أصبح التسيير التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم عوامل النجاح أسند إليها الدور الجديد والمتمثل في البعد الاستراتيجي الذي يجعلها تتحول إلى إطارها الاستراتيجي.

### 1- الإشكالية:

تتمثل إشكالية دراستنا في السؤال الرئيسي التالي:

"كيف يمكن للمنشأة السياحية تحقيق الميزة التنافسية من خلال التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية؟".

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمنشأة السياحية؟ ما هي أنواعها؟
- ما هي أهداف تسيير الموارد البشرية؟ وما هي متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- ما هي الميزة التنافسية؟ وكيف يمكن تحقيقها؟

### 2- الفرضيات:

تتطلب الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية وضع فرضيات البحث التالية:

- يساهم المورد البشري في تحقيق رضا الزبون؛
- كفاءة ومهارة المورد البشري تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات السياحية؛
- المورد البشري هو المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنشأة السياحية.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي؛
- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع المورد البشري في المنشآت السياحية وفقا لاطلاعنا؛

- الأهمية الكبيرة التي يحدثها المورد البشري لتحقيق النجاح والتفوق للمنشآت السياحية؛
- زيادة احتدام المنافسة بين المنشآت السياحية؛
- سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.

#### 4- أهمية الموضوع:

تعتبر المنشآت السياحية من أهم الوسائل المعتمدة لصناعة السياحة في أي بلد، وأن العامل المحوري في إحداث التغيير والابتكار والإبداع في هذا المجال هو المورد البشري الذي يعد المسؤول الأول عن خلق ميزة تنافسية تتفرد بها في السوق، حيث تمكنها من مواجهة المنافسة والتحديات البيئية التي تواجهها.

#### 5- الأهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بتسيير المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية؛
- إبراز الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية، ومساهمته في ديمومة واستمرارية المنشآت السياحية؛

- التعرف على مجالات التميز من خلال المورد البشري؛

- معرفة أهم أنواع المنشآت السياحية وأهم نشاطاتها.

#### 6- منهجية الدراسة والوسائل:

إن طبيعة الموضوع تفرض اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكننا من جمع البيانات والمعلومات الوصفية اللازمة وذلك بغرض تحليلها وتفسيرها واستخدامها بمعرفة الحقائق والحلول الممكنة لمعالجته.

ولتحقيق منهجية متناسقة لهذه الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

- الكتب باللغة العربية؛

- الكتب باللغة الأجنبية؛

- المذكرات والرسائل والملتقيات العلمية.

وتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الدراسة التطبيقية بفنادق عينة الدراسة، لأنه يمكننا من جمع البيانات العلمية المتعلقة بالموضوع حيث يقوم على أساس التعمق في الدراسة، ولأجل ذلك تم الاعتماد على الأدوات التالية:

**المقابلة:** تعتبر من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات التي تعني التبادل اللفظي المباشر القائم بالمقابلة وبين الشخص الآخر، وتم الاعتماد عليها من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالفنادق والعاملين بها.

**الاستبيان:** يتكون من مجموعة من الأسئلة تتطلب من المبحوثين اختيار الإجابة المناسبة.

7- **تقسيمات الدراسة:** تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث تم التطرق إلى الجانب النظري في فصلين من خلال التركيز على ماهية المنشآت السياحية، انواعها، كيفية إنشاؤها، إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية، تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي لها، الميزة التنافسية ومختلف الاستراتيجيات وفي الأخير أداء الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، أما الفصل الثالث فتناول الدراسة التطبيقية لوقع المورد البشري في المنشأة السياحية.

# مكانة الموارد البشرية في المنشأة السياحية

- I-1- عموميات حول المنشآت السياحية.
- I-2- إنشاء المنشآت السياحية.
- I-3- أنواع المنشآت السياحية.
- I-4- إدارة الموارد البشرية بالمنشأة السياحية.

## تمهيد:

لقد شهد قطاع السياحة في الآونة الأخيرة إهتمام العديد من الدول، حيث سارعت هذه الأخيرة إلى إنشاء هياكل قاعدية ومنشآت سياحية كقيلة بتوفير وتغطية مختلف متطلبات السياح من الفنادق والمطاعم، وكالات السياحة والسفر وغيرها من المنشآت السياحية، مع ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية والتي تعتبر من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنشآت نظرا لكونها تحدد فرصها في البقاء والنجاح والتقدم كوظيفة أو إدارة، فإن لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنشآت وتطويرها.

ولتوضيح ذلك تناولنا العناصر التالية:

- 1- عموميات حول المنشآت السياحية؛
- 2- إنشاء المنشآت السياحية؛
- 3- أنواع المنشآت السياحية؛
- 4- إدارة الموارد البشرية بالمنشأة السياحية.

## I-1 عموميات حول المنشآت السياحية

لقد شهد قطاع السياحة في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من دول العالم من خلال تسارع هذه الأخيرة إلى إنشاء هياكل قاعدية ومنشآت سياحية كفيلة بتوفير وتغطية مختلف متطلبات السياح.

## I-1-1 مفهوم المنشآت السياحية

لقد ظهرت عدة منشآت سياحية تستغل رأسمالها في سبيل تحقيق الراحة وتقديم تسهيلات سياحية لخدمة السياح، مستفيدة بذلك من توافر عوامل الجذب السياحي داخل الدولة، للإغراء السياح الأجانب على زيارتها والإقامة فيها أطول مدة ممكنة من ناحية، كذلك المواطنين وتشجعهم على الاهتمام بالسياحة الداخلية والتعرف على المناطق الجميلة التي تزخر بها البلاد من ناحية أخرى، وتوجد عدة تعاريف للمنشآت السياحية:

فهناك من يعتبر المنشأة سياحية: "بأنها الأماكن المعدة لاستقبال السياح لتقديم المأكولات والمشروبات، وكذلك تعتبر المنشأة السياحية وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات برية أو بحرية أو جوية".<sup>(1)</sup>

وتعرف بأنها: "منشأة تسعى لتقديم خدمة معينة للسياح وإشباع حاجاتهم من سكن ونقل وطعام ورحلات وبرامج... إلخ".<sup>(2)</sup>

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "تلك الأماكن المعدة أساسا لاستقبال السياح وتقديم الخدمات المختلفة من مأكولات ومشروبات التي يتم استهلاكها في نفس المكان كالطعام وكذلك المنشآت التي تمتلك وسائل النقل المختصة لنقل السائحين أو تلك المعدة لإقامة النزلاء والسائحين مثل الفنادق".<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المنشآت السياحية هي مؤسسات تجارية تقوم بالعمل على تقديم مختلف الخدمات السياحية اللازمة، من إقامة وطعام وشراب وعلاج، ثقافية، رياضية، تجارية، إرشاد سياحي، تنظيم برامج للرحلات... إلخ، وكذلك خدمات النقل السياحي بمختلف أنواعه لكافة السياح.

للمنشآت السياحية دور كبير في تطوير واقع السياحة وجذب السياح، فلهذه المنشآت أهمية كبيرة تتمثل في:

<sup>1</sup> - سوزان علي، التشريعات السياسية والفندقية، دار الجامعة، الإسكندرية 2001، ص 90.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، 2008، ص 13.

<sup>3</sup> - سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة منتوري، 2006، ص 50.

## أولاً- تدفق رؤوس أموال أجنبية ونقل التكنولوجيا:

أ- تدفق رؤوس الأموال الأجنبية: يساهم القطاع السياحي بدرجة كبيرة في توجيه جزء كبير من النقد الأجنبي للدول المستقبلية للسياح، وهذا بدوره يمكنها من الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ خططها التنموية الشاملة، تتمثل هذه التدفقات من النقد الأجنبي فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- ما تساهم به رؤوس الأموال الأجنبية في الاستثمارات الخاصة بقطاع السياحة (بناء فنادق، القرى السياحية... إلخ)؛
- المدفوعات السيادية التي تحصل عليها الدولة مقابل منح تأشيرات الدخول إلى البلاد؛
- فروق تحويل العملة؛
- الإنفاق اليومي للسائحين مقابل الخدمات التي تقدمها المنشآت السياحية المختلفة مثل الإنفاق في المطاعم، الملاهي، شراء التحف وغيرها من الخدمات بالإضافة إلى الإنفاق على شراء السلع الإنتاجية والخدمات من قطاعات أخرى؛
- الإيرادات الأخرى للفنادق من السائحين؛
- ضرائب على الاستثمارات السياحية بأنواعها.

ولكن رغم هذه التدفقات لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الآثار السلبية التي تتجم عن دخول الأموال الأجنبية من تحويل للأرباح، لذلك لا بد من وضع سياسات تحد من معدل التحويلات إلى الخارج، يجب قياس مدى فعالية المشروع السياحي الأجنبي ومدى مساهمته في توفير تدفق النقد الأجنبي للدولة، ويمكن ذلك من خلال استخدام بعض المعايير والأساليب نذكر منها:

- حصة مساهمة الشركات الأجنبية في المشروع والقروض التي تم الحصول عليها من الدولة الأم أو من البنوك خارج الدولة المستقبلية لهم ومقارنتها بالتدفقات المالية الخارجية؛
- حساب نسبة حجم الأموال، أي حصة الشركات الأجنبية في المشروعات إلى الدخل الوطني مقارنة بنظيرتها الوطنية؛
- الضرائب السنوية التي تدفعها الشركات الأجنبية مقارنة بنظيرتها من المشروعات الوطنية وخاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع.

ب- نقل التقنيات التكنولوجية: إن نقل التكنولوجيا من طرف الشركات الأجنبية يعتبر من أهم المواضيع التي تثير الكثير من الجدل والذي يقوم على عدة محاور رئيسية هي:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، نفس المرجع السابق، ص 58.

<sup>2</sup> - علي موفق، أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 16.

- المستوى التكنولوجي الذي تجلبه هذه الشركات ومدى ملائمتها مع الميزات الداخلية للدولة، مثل مدى توفير المهارات اللازمة لتشغيل الأجهزة أو المعدات والأنظمة المختلفة للإنتاج ومدى ملائمة طرق تقديم وتسويق المنتج مع المعتقدات والقيم الثقافية للبلد؛
  - الآثار الناجمة عن استخدام التكنولوجيا على العمالة وميزان المدفوعات؛
  - الآثار السلبية على المشروعات الوطنية إذا لم تكن قادرة على مواكبة هذه التطورات التكنولوجية.
- لكن رغم كل هذا فإن السماح لهذه الشركات الدولية من الدخول للاستثمار في المشاريع السياحية يمكن أن يحقق درجة من التقدم التكنولوجي من خلال مايلي:<sup>(1)</sup>
- نقل فنون أنظمة الإدارة الحديثة المتعلقة بالفنادق وغيرها من المنشآت السياحية؛
  - إدخال تجهيزات جديدة يمكن استخدامها إما في تسهيل تقديم الخدمات السياحية أو إنتاج سلع صناعية للأغراض السياحية؛
  - تطوير طرق العمل الحالية في الأنشطة السياحية بإتباع برامج تدريب وتحفيز للقوى العاملة؛
  - القيام ببحوث التنمية والتحديث في المجالات المختلفة للنشاط السياحي؛
  - القيام بأعمال التقيب عن الآثار وترميمها.

### ثانيا: خلق فرص عمل وتنمية المهارات الإدارية: ويكون ذلك من خلال ما يلي:<sup>(2)</sup>

أ- **خلق فرص عمل:** التوسع في إقامة مشروعات سياحية وكذا المشروعات التكميلية الأخرى المرتبطة بها سواء كانت بمساهمة رأس المال الأجنبي أو الوطني، فإن ذلك يساعد في خلق فرص عمل جديدة سواء كانت هذه العمالة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل العمالة المباشرة في الأفراد العاملون في المنشآت المرتبطة مباشرة بالقطاع السياحي كالفنادق، فهي تحتاج إلى يد عاملة معتبرة وتشغيل نسبة كبيرة من عمال بسطاء، موظفين، باحثين مختصين وخبراء للقيام بالدراسات الأولية لعملية الإنجاز والتهيئة والتجهيز الداخلي للفنادق، هذا ما يؤدي أيضا إلى إتاحة فرص عمل غير مباشرة وهي التي توفرها مئات الصناعات المغذية لصناعة السياحة سواء في مرحلة الإنشاء كشركات المقاولات والبناء، أو مرحلة التجهيز بالأثاث والأرضيات والديكورات وأجهزة المطابخ والمصاعد...إلخ، أو في مرحلة التشغيل، حيث تزودها بمختلف المنتجات التي تحتاج إليها المنشآت السياحية من مختلف أنواع الطعام والشراب، وكذلك تجهيزات الإقامة...إلخ.

ب- **تنمية المهارات الإدارية وخلق طبقة جديدة من المديرين:** فصناعة السياحة تتطلب طبقة إدارية تتوفر على خبرات ومهارات من طبيعة خاصة قد لا تتوفر في المؤسسات الصناعية والتجارية الأخرى، هذا ما يدفع القائمين على صناعة السياحة بتعليم الأفراد العاملين وتدريبهم في مختلف المجالات المرتبطة بالسياحة من أجل كفاءتهم وإمامهم بالعمل وتطوير مهاراتهم وترقيتهم عن طريق إقامة وإنشاء معاهد وكليات عملية

<sup>1</sup> - علي موفق، أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، نفس المرجع السابق، ص 71.

<sup>2</sup> - سعد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 71.

وتدريبية وإرسال البعثات إلى الخارج، بهدف تغطية مختلف المنشآت السياحية بالقوى العاملة المدربة، لأن نجاحها وتمييزها مرتبط على ما تعتمد عليه من مهارات إنسانية ومختلف مهارات التعامل.<sup>(1)</sup>

كما أنه لا يمكن تجاهل الآثار التي تحدثها زيادة فرص العمل على الفرد والأسرة والمجتمع ككل كإنخفاض البطالة وما يترتب عليه من ارتفاع لمستوى الرفاهية للمجتمع، وغيرها من المنافع والآثار الإيجابية الأخرى.

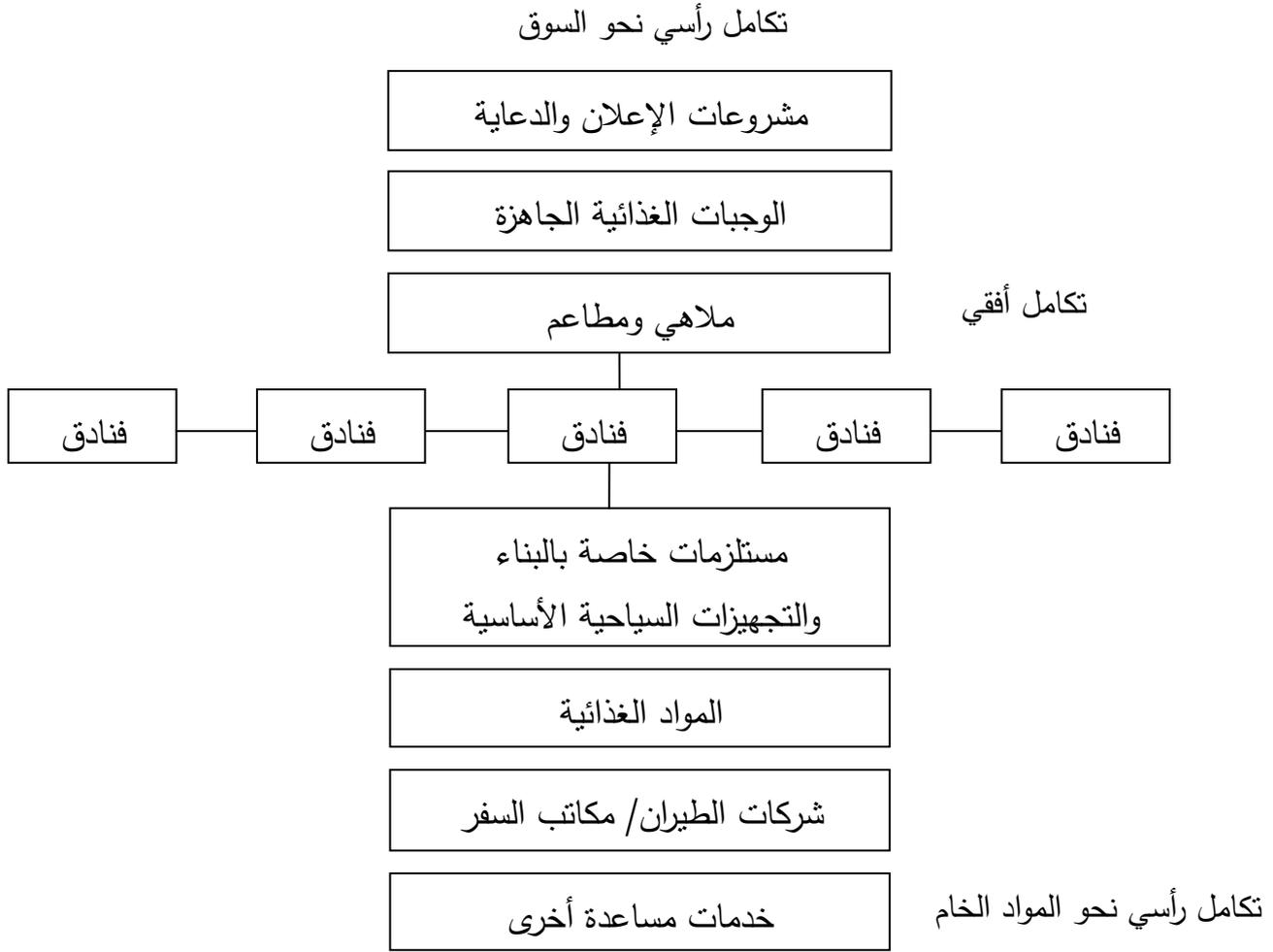
**ثالثاً - خلق علاقات اقتصادية بين القطاعات وتحقيق التوازن الإقليمي: وتتمثل في:**

أ- خلق علاقات اقتصادية بين القطاعات الاقتصادية والخدمية وقطاع السياحة: إن إنشاء مشروعات سياحية أو تطوير المشروعات الحالية يؤدي إلى ظهور مشروعات أخرى جديدة تمارس نشاطات اقتصادية وخدمية معينة يزداد الطلب عليها نتيجة زيادة نشاط الحركة السياحية وزيادة الطلب السياحي، هذا بدوره يساهم في تحسين دخل التجار الحرفيين وأصحاب الفنادق أو المطاعم، لأن السائح عند إقامته يستهلك عدة مواد: مثل المواد الغذائية والعطور، الجرائد والمجلات، التحف التذكارية والحلي التقليدية مما يعود بالأرباح على المنتجين والتجار ويساهم في استمرار نشاطهم وتحسين مستوى معيشتهم.

وبشكل عام فإن تطوير وتنشيط قطاع السياحة في أي دولة يساعد على خلق أنواع مختلفة من العلاقات بين القطاعات الاقتصادية وتحقيق التكامل الرأسي والتكامل الأفقي كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>-سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، نفس المرجع السابق، ص 72.

## الشكل رقم(1): التكامل بين قطاع السياحة والقطاعات الاقتصادية الأخرى.



المصدر: أحمد ماهر، عبد السلام أبو قحف، تنظيم إدارة المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 22.

نلاحظ من الشكل أن هناك تكامل رأسي نحو السوق وآخر نحو المواد الخام من أجل الحصول على كل المستلزمات ومختلف الخدمات أو من أجل تصريف المنتجات السياحية وتكامل أفقي مع مختلف الفنادق من أجل تبادل الخبرات والمهارات وتقديم أفضل الخدمات للسياح.

**ب-تحقيق التوازن الإقليمي:** في حالة قيام الدولة بتوزيع المشاريع السياحية على مختلف أقاليمها خاصة المختلفة منها، سواء كانت هذه المشاريع ملكا لها أو مشاريع وطنية خاصة أو أجنبية، فإن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي لهذه الأقاليم من خلال تحسين مستوى المعيشة للسكان عند خلق فرص عمل جديدة، استغلال الموارد الطبيعية لهذه الأقاليم، رفع المستوى الحضاري والعمراني لها، وإعادة توزيع الدخل بين المناطق الحضرية والريفية... إلخ، وبهذا يمكن من تحقيق التوازن الإقليمي بين المناطق المتطورة وغير المتطورة، وأبين المناطق الحضرية والريفية داخل الدولة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

رابعاً- تحسين في ميزان المدفوعات وزيادة القيمة المضافة: وتشمل: (1)

أ- تحسين في ميزان المدفوعات: إن تدفق رؤوس الأموال سواء كانت وطنية أو أجنبية في مشروعات سياحية، تنجم عنها إيرادات للدولة تكون في شكل ضرائب على هذه المشروعات، أو رسوم تحصلها من السائحين مقابل منحهم تأشيرات الدخول إلى البلاد كما أن خلق استخدامات جديدة للموارد الطبيعية، وما يمكن تحقيقه من منافع نتيجة خلق علاقات اقتصادية بين قطاع السياحة ومختلف القطاعات الأخرى الداخلية، كل هذه المنافع تؤدي بالضرورة إلى زيادة إيرادات الدولة من السياحة وبالتالي تحسين في ميزان المدفوعات.

ب-زيادة القيمة المضافة والناتج القومي: إن المنافع التي تم ذكرها من دفع أجور للعاملين في المنشآت السياحية والأرباح والمداخيل التي تحققها لملاك المشروعات والتدفقات المالية الأخرى، بالإضافة إلى إنشاء مشاريع جديدة، وإمكانية تحقيق التكامل بين مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية وقطاع السياحة...إلخ، كل هذا سيؤدي إلى زيادة ملموسة للقيمة المضافة والناتج القومي للدولة.

خامساً- أهمية حضارية وثقافية: المنشآت السياحية من فنادق، قرى سياحية، شركات طيران...إلخ، تقدم للأفراد الخدمات التي يحتاجونها وكذا كل التسهيلات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة ومحلات شراء البضائع ومحلات التحف...إلخ. (2)

فالمنشآت السياحية تعتبر أحد مستلزمات الحضارة الحديثة كمراكز اجتماعية وثقافية فهي بذلك تسمح بانتشار ثقافات الشعوب والحضارات بين الأمم، وزيادة معرفة شعوب الأرض ببعضها البعض والتعرف على تاريخها وهذا بدوره يزيد من حركة السياحة والاتصال والتواصل فيما بينها.

### I-1-2 خصائص المنشآت السياحية

تتميز المنشآت السياحية بعدة خصائص تنبثق من خصائص المنتج السياحي بحد ذاته وهذا ما تشير إليه مختلف الدراسات والبحوث على المجال السياحي ما يؤهلها للقيام بعدة وظائف فمن خلالها تهدف للوصول للغرض الذي أنشئت من أجله.

باعتبار المنتج السياحي مجموعة من التقنيات والوسائل الملموسة وغير ملموسة فله عدة خصائص يمكننا حصرها فيما يلي: (3)

<sup>1</sup>- سعد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، نفس المرجع السابق، ص 75.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 76.

<sup>3</sup>- سعد عطار، نوال عبان، دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت السياحية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل،

2012، ص 10.

- 1- **الخدمات السياحية:** هي مزيج من الخدمات الملموسة وغير الملموسة، فالملموسة تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات مثلا: الطعام و الشراب وغير الملموسة مثل الترفيه والثقافة التي تخلق صورة ذهنية لدى السائح والتي تصنف إلى خدمات أساسية وأخرى تكميلية؛
- 2- **الخدمات السياحية المتنوعة:** حيث تعد تلك الخدمات لجذب وإثارة العميل لمواقع وأماكن الإقامة والإطعام بالإضافة إلى أنشطة وخدمات مساعدة من نقل، ترفيه؛
- 3- **تأثر النشاط السياحي بأذواق السائحين:** حيث يعتبر السائح نقطة جد حساسة لما له من تأثير بالخدمات المقدمة له،
- 4- **جغرافيا النشاط السياحي:** حيث يتمركز في المناطق الجبلية، غابات، مناطق أثرية، الشواطئ، مراكز ثقافية، ملاعب رياضية وغيرها؛
- 5- **موسمية النشاط السياحي:** مرتبط أساسا بالعتل، المناخ، استلام الأجر، غير أن هناك بعض الأنشطة السياحية التي تكون دائما كالرياضة والمؤتمرات؛
- 6- **عدم القابلية للتخزين:** حيث يتم استهلاك الخدمات السياحية في مكان إنتاجها من طرف السائح لذلك لا تتحمل الدول المضيضة نفقات النقل خارج الحدود؛
- 7- **التعامل النقدي السريع:** النشاط السياحي ذو مرونة سعرية عالية باعتباره نشاط ذو ارتباط كبير بالسيولة النقدية، فالسائح يستطيع تغيير رأيه عن فندق ما بمجرد تعرفه على أسعار خدماته؛
- 8- **الاعتماد على النشاط البشري:** فهو يتطلب مهارات وكفاءات والمواصفات التي تتوفر في العملاء ومقدمي الخدمات السياحية؛
- 9- **السياحة أداة فعالة ومؤثرة على النظام العام:** وذلك لخلق التعامل الاجتماعي والحضاري على المستوى الدولي والعالمي وهي سبيل لتنمية القطاعات الأخرى؛
- 10- **المنتج السياحي قابل للإحلال والمفاضلة:** حيث للسائح الحرية في تفضيل خدمة عن أخرى حلال منتج مكان آخر كإحلال السفر في باخرة بدل الطائرة أو تفضيل الغابة عن الشاطئ حسب ميولات السائح؛
- 11- **عدم سيادة المنافسة الكاملة:** أو حتى احتكار القلة في الكثير من الأحيان خاصة لبعض المقومات والموارد السياحية النادرة، وصعوبة قيام بعض الدول بإنتاج سلع سياحية بديلة مثل الصحراء؛
- 12- **عدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك:** يكون إنتاج الخدمات السياحية واستهلاكها غير قابلين للفصل فلا يمكن إنتاج خدمات سياحية في أحد المواقع واستهلاكها في مواقع أخرى حيث تباع خدمات السياحة أولا وتنتج بعد ذلك وتستهلك في الوقت ونفس المكان؛
- 13- **منتج ذو جودة متطورة:** فنظرا لكون المنتج السياحي خاضع للدوافع البشرية وبدور هذا الأخير يتطور باستمرار.

## I-1-3 أهداف المنشآت السياحية

من أهم الأهداف التي تنشدها المنشآت السياحية هي: (1)

- 1- التقديم المناسب للمنتج تقديمًا مشوقًا يعمل على جذب انتباه السائح والجمهور وكسب رضاه وموافقته على الشراء والتجاوب وتحقيق أهدافه في السفر.
  - 2- تنفيذ خطة تسويقية إعلامية شاملة تستهدف كامل الأسواق المصدرة للسياحة للبلاد لإحداث التحرك السياحي وذلك بإتباع كافة أساليب التسويق والترويج والتركيز على المستهلك محليًا وخارجيًا، وأيضًا منظمي الرحلات ووكلاء السفر للتأثير على القائمين بالتسويق السياحي؛
  - 3- تعمل بعض المنشآت على تنشيط السياحة الداخلية في البلاد وزيادة الوعي بأهميتها وكسب رضى السائح المحلي والأجنبي للتعامل في مجالات السياحة المختلفة،
- وتعتبر الخطة السياحية الناجحة هي التي تتضمن جميع الأهداف وتسعى إلى تحقيقها سواء كانت هذه الأهداف عامة أو خاصة، وأن تضع الإستراتيجيات المناسبة التي تحقق كافة الأهداف وتتفق معها. وجدير بالذكر أن تحقيق الأهداف السابقة يتطلب متابعة وتقييم الخطة للتأكد من تحقيق الأهداف.

## I-2 إنشاء المنشآت السياحية

يتم إنشاء المنشآت السياحية وفق مجموعة من الشروط وهي:

## I-2-1 شروط تأسيس المنشآت السياحية

تتلخص أهم شروط تأسيس المنشآت السياحية فيما يلي: (2)

- يقدم طلب ترخيص إلى إدارة تراخيص المنشآت السياحية على النموذج المعد لذلك، متضمنًا اسم الطالب، جنسيته، صناعته، سنه، محل ميلاده، محل إقامته، عنوانه، نوع المنشأة (محل الطالب) موضوع الطلب وعنوانها، اسم مالك العقار، موقع المنشأة، الإسم التجاري المفتوح للمنشأة، عدد الأشخاص الذين يمكن إيوائهم إذا كانت المنشأة فندقية أو عدد المقاعد أو الأشخاص الذين تتسع لهذه المنشأة، اسم مستغل المنشأة ومديرها أو المشرف عليها، جنسيته، سنه، محل ميلاده وإقامته، وقم وتاريخ الترخيص الخاص لكل منهم إن وجد والجهة الصادرة منها، القيمة الإيجارية السنوية للمنشأة، عدد العاملين أو الذين سيعملون بها، قوة الآلات والمحركات المستعملة في المنشأة ونوعها، كيفية تشغيلها، التكلفة الإجمالية للمنشأة.
- و يرفق بالطلب صورة من البطاقة الشخصية أو العائلية وصحيفة الحالة العائلية، ويبث فيه خلال شهر على الأكثر مع تقديم إخطار صاحب الشأن بالرأي.

<sup>1</sup> - فؤادة عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، الطبعة الأولى، 2004، ص 150.

<sup>2</sup> - نوال تواتي، قمره بن حمودة، دور الترويج في تفعيل نشاط المنشأة السياحية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، 2010، جامعة جيجل. ص 20.

- يؤدي الطالب رسم المعايين في حالة قبول طلبه بصفة مبدئية؛
- يعلن الطالب بالمرافقة على موقع المنشأة أو رفضه، في حالة الموافقة؛
- يعلن بالاشتراكات الواجب توفرها فيه، وعليه أن يبلغ إدارة التراخيص بإتمام هذه الاشتراكات، فإذا ثبت ذلك صرف له الترخيص أما في حالة عدم إتمام هذه الاشتراكات فإنه يمنح له مهلة زمنية لذلك؛
- إذا كانت المنشأة من الملاهي، فيعلن الطالب بالموافقة على موقع الملهى الليلي أو رفضه بعد أداء رسم المعاينة، فإذا كان الرد بالموافقة، كان عليه أن يتقدم بالرسومات ويبلغ رد الإدارة إليه خلال شهر من تقديمها. فإذا وافق عليها يعلن بالارتباطات الخاصة الواجب توفرها في الملهى.
- والترخيص الذي يعطي للطالب يكون دائما ما لم ينص على تحديد مدته وفي هذه الحالة يجوز تحديده، كما يجوز إعطاء تراخيص مؤقتة من المنشآت التي تقام بصفة عرضية أو موسمية في المناسبات كالأعياد والمعارض.

## I-2-2 الهيكل التنظيمي للمنشآت السياحية

- لأي منشأة سياحية هيكل تنظيمي خاص بها وذلك لغرض تسهيل القيام بالوظائف الأساسية داخلها، وإبراز المهام لكل موظف بها.
- تعددت جهات نظر المختصين حول تعريف الهيكل التنظيمي فكل منهم حاول وضع مفهوم خاص به ومن هذه التعاريف ما يلي:
- فقد عرفت "ستورتر" الهيكل التنظيمي بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم عبر تحديد:
- خطوات السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- البيانات والمعلومات التي تمر عبر خطوط السلطة والاتصال".<sup>(1)</sup>
- كما عرفه "فليت" بأنه: "نظام السلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للتنظيم".<sup>(2)</sup>
- وأشار "جيبسون" وزملاؤه إلى أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد لأي منشأة سياحية وهي:
- تقسيم العمل والتخصص؛
- أسس تكوين الوحدات التنظيمية؛
- حجم هذه الوحدات؛

<sup>1</sup>- ياسين الكحلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، طبعة، الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 1999، ص77-78.

<sup>2</sup>- ليلي محمد صابر الزلاقي، أساسيات الإشراف الداخلي بالفنادق والمنتجعات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص18-19.

- تفويض السلطة.

وعرف أيضا بأنه: "ترتيب الموارد البشرية والآلية والخبرات الفنية بأفضل طريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة وبأقصر وقت وبأقل جهد وأقل التكاليف".<sup>(1)</sup>

ويعرف أنه "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشآت السياحية، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي تنظم لتحقيق أهداف المنشآت السياحية، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط وشبكات الاتصال فيها".<sup>(2)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الهيكل التنظيمي هو: " البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشآت السياحية، ويظهر نتيجة تنظيم الإدارات في مجموعة من الأنشطة الرئيسية وكذا الأقسام الفرعية وفق أسس تجميع هذه الأنشطة، ثم ربطها مع بعضها وإظهارها في شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية خاصة "، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للفندق مثلا من:<sup>(3)</sup>

أ- **المدير العام**: يعاونه نائب المدير العام للشؤون المالية والإدارية والقانونية، ونائب الشؤون التجارية والفندقية.

ب- **الشؤون المالية**: تشمل أقسام الحسابات والمراجع والخزينة، حيث يتم تسجيل العمليات الحسابية الخاصة بالفندق وإعداد القوائم والتقارير المالية الختامية.

ج- **إدارة شؤون العاملين**: تتولى كافة الأعمال المتعلقة بشؤون العاملين وملفات الخدمة والتعيين والتدريب وغيرها.

د- **إدارة الشؤون القانونية**: تتولى كافة النواحي القانونية التي تنشأ نتيجة تعامل الفندق مع الغير.

هـ- **القطاع التجاري**: يشمل إدارة المشتريات، التسويق والمخازن.

و- **القطاع الفندقية**: يشرف عليه مدير مسؤول، وينقسم إلى أقسام إدارية وأقسام فنية:

1- **الأقسام الإدارية**: تشمل مكتب المدير والسكرتارية والحسابات والخزينة والمراقبة المحاسبية والمستخدمين ومكتب الأمن.

2- **الأقسام الفنية**: تنقسم إلى ثلاث أقسام.

- **القسم الأول**: قسم الإقامة بالغرف، وتشمل أقسام الاستعلامات والحراسة والاستقبال ووحدة الإشراف الداخلي وقسم الفواتير.

- **القسم الثاني**: قسم الأغذية والمشروبات، وتشمل المطعم والمخازن والمطابخ وقسم الاستلام.

- **القسم الثالث**: أقسام فنية عامة، وتشمل أقسام البيانات والمغسلة والصيانة.

<sup>1</sup> - ليلي محمد صابر الزلاقي، أساسيات الإشراف الداخلي بالفنادق والمنتجعات نفس المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> - عبلة حلولو، فائزة بن عياد، سياسة تسعير الخدمات السياحية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2010، جامعة جيجل، ص 41.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 41.

كما أن هناك عوامل مؤثرة على الهيكل التنظيمي للفندق حيث تقسم إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:

**أولاً- العوامل الداخلية:** أي العوامل التي لها تأثير مباشر على طبيعة العمل الداخلي وهي: (1)

**1- طبيعة العمل الفندقي:** هو ملكية الفندق فيما إذا كان تابعا للقطاع العام أو الخاص أو مختلط، كما يختلف الهيكل التنظيمي من فندق إلى آخر حسب موسم العمل، حيث تعتمد الفنادق في مواسم الذروة على تعيين عاملين بأجر يومي وتقوم بتسريحهم في موسم الكساد. كما يجب أخذ طبيعة الخدمات المقدمة للسائح في الاعتبار.

**2- موقع وحجم الفندق:** أي هل يقع الفندق داخل المدينة أم خارجها، وهل المدينة كبيرة أم صغيرة لأنه في الحالة الأولى يكون هناك رواج سياحي أكثر من الحالة الثانية، إضافة إن كانت المنطقة صناعية أو زراعية أو أثرية... الخ.

أما بالنسبة للحجم، هل سيكون الفندق كبيرا أو صغيرا أي ما هي الطاقة الاستيعابية للفندق. فمن خلال هذه المؤشرات يمكن معرفة الخدمات الواجب تقديمها للضيف أو النزول داخل الفندق.

**3- نوع ودرجة الفندق:** والمقصود بنوع الفندق من حيث البناء، هل أن الفندق حديث البناء أو يرمم وينظم من جديد أو يعد لغرض التكيف مع طبيعة العمل الفندقي. ولهذا يجب تهيئة مهندسين معماريين بغرض تنفيذ المشروع وتخطيطه بأسلوب يتناسب مع طريقة الحياة المميزة لسكان المدن أو القرى داخل البلد كما هو معمول به في الدول السياحية.

أما درجة الفندق فتأثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للفندق من حيث فنادق الدرجة الممتازة إلى فنادق الدرجة الأولى أو الثانية. ففي هذه الحالة، نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لفندق من الدرجة الممتازة يكون واسعا ويحتوي على أقسام مختلفة ومتعددة بغرض تقديم أفضل وأحسن الخدمات الملائمة لدرجته وبالتالي مع أسعاره التي تكون مرتفعة مقارنة بالفندق من الدرجات الأقل. وهذا يعني انه في حالة إنشاء فندق كبير ومن الدرجة الممتازة، نحتاج إلى أيدي عاملة فنية وموظفين إداريين بأعداد كبيرة تتلاءم وطبيعة الخدمات الفندقية المقدمة وبالتالي مع درجة الفندق ونوعيته.

**4- رأس مال المستثمر:** لرأس المال المستثمر في إنشاء الفندق تأثير فعال على إعداد الهيكل التنظيمي، حيث كلما كان رأس المال كبير فإنه بإمكان المستثمر بناء الفندق حسب ما يرغب من حيث درجة ونوعية الفندق وبالتالي تحديد الخدمات الفندقية المقدمة، وعلى هذا الأساس يتم إعداد الهيكل التنظيمي.

**ثانياً- العوامل الخارجية:** التي يكون تأثيرها بشكل غير مباشر على طبيعة عمل الفندق، أي خارج حدود الفندق ولكن لها صلة به وتنقسم إلى: (2)

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي، **الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية**، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 179-182.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 183.

**1- طبيعة النظام الاقتصادي:** يعني النظام الاقتصادي المتبع في البلد السياحي، قطاع عام أو خاص أو مختلط، وهذا بدوره يؤثر على طبيعة العمل الفندقي من حيث رؤوس الأموال المستثمرة في هذا القطاع والتي بدورها تؤثر بشكل غير مباشر على صناعة الفنادق وبالتالي على الهيكل التنظيمي للفندق، لأنه في القطاع الخاص مثلا يحاول صاحب المشروع الفندقي تخفيض الأيدي العاملة بغرض تحقيق المبالغ المخصصة للإدارة والعمال وحصوله على أكبر عائد ممكن من الأرباح عكس القطاع العام الذي يهدف إلى إشباع رغبات أفراد المجتمع عن طريق تقديم أفضل وأحسن الخدمات وكذا تحقيق ربحية معقولة تتلاءم ورأس المال المستثمر.

**2- طبيعة النظام الإداري:** المقصود به الأسلوب المركزي الذي يحصر الصلاحيات والأوامر الإدارية في جهة معينة أم الأسلوب اللامركزي الذي يوزع ويمنح الصلاحيات والأوامر الإدارية إلى أكثر من جهة حسب الاختصاصات. ويعتقد البعض أن قطاع الفنادق يحتاج إلى استخدام الإدارة اللامركزية بغرض التسيير الجيد وهذا ما يؤثر على الهيكل التنظيمي للفندق.

**3- التطور التكنولوجي في البلد:** من حيث إدخال الحاسبات الالكترونية إلى أقسام كثيرة في الفندق، من أجل تقديم المعلومات والبيانات بشكل سريع ودقيق، فبدخول الآلات الحديثة والالكترونية إلى المرفق السياحي سوف يقلل من الأيدي العاملة بالفندق، ولذلك يؤخذ هذا العامل الحيوي بعين الاعتبار عند إعداد الهيكل التنظيمي للفندق في حالة استخدام مثل هذه الآلات الحديثة.

### I-2-3 شروط استغلال المنشآت السياحية

هناك جملة من الشروط التي يجب أن يتقيد بها صاحب المشروع حتى تكون أعماله في إطار قانوني والمتمثلة في:<sup>(1)</sup>

- يجب على ملاك المنشأة السياحية أو وكلائها أن يضعوا على كل منها إشارة خارجية مشعة تبين نوعها ولافتة تتعلق بصنفها؛
- يجب أن تعلق أسعار كراء الغرف وأثمان المأكولات والمشروبات في مداخل المنشآت السياحية وفي مكاتب الاستقبال والدفع وفي الغرف وقاعات الطعام طبقا للنظام الداخلي؛
- ينبغي أن يفحص جميع عمال مؤسسات السياحة عند التوظيف وأن يراقبوا صحيا كل سنة؛
- يجب على ملاك المنشآت السياحية أو وكلائها أن يسهروا عند استغلالها على احترام القواعد المقررة في مجال النظافة والصحة العمومية والأمن؛
- يجب على كل منشأة سياحية أن يكون لها سجل ظاهر للملاحظات والاقتراحات يدعم ويرقم وترسله كل شهر إلى مصالح مديرية الولاية المكلفة بالسياحة؛

<sup>1-</sup> مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 166.

- يتعين على ملاك منشآت الإيواء أو وكلائها أن يرسلوا كل شهر إلى مديرية السياحة كشوف إحصائية تبين جنسية السائح وسنه وجنسه ومهمته ومدة إقامته في مؤسساتهم؛
- يتم إيداع أمتعة المسافرين أو السياح أو ممتلكاتهم الثمينة في صناديق مؤسسة الإيواء مقابل وصل تبين فيه هوية الشيء المودع ونوعه وقيمه عند الاقتضاء وساعة الإيداع وتاريخه؛
- يجب أن تدون جميع الخدمات التي تقدمها مؤسسات السياحة في فاتورة طبقا للتنظيم المعمول به في مجال الأسعار.<sup>(1)</sup>

### I-3- أنواع المنشآت السياحية

تعتبر المنشآت السياحية كالبنية الفوقية للسياحة وتستطيع التقدم والاستمرار في تقديم خدمات سياحية مميزة، لأن هناك عدة معايير لتصنيف المنشأة السياحية.

#### I-3-1- مؤسسات الوساطة وتسويق المنتجات والخدمات

تتمثل منشأة الوساطة وتسويق المنتجات والخدمات في:

**أولاً-وكالات السفر والسياحة:** عرفها القانون الجزائري رقم 99-06 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 4 أبريل سنة 1999 على أن كل منشأة تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشر أو غير مباشر رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها.<sup>(2)</sup>

ووكالة السفر والسياحة هي: "المكان الذي يمكن للشخص الحصول على المعلومات أو الاستشارة برا أو بحرا أو جوا إلى أي مكان، تقوم وكالة السفر على تأدية الخدمات السياحية، وغالبا ما تكون صغيرة الحجم حيث تضم عدد محدودا من العاملين يتراوح عددهم بين 5 إلى 10 أفراد في المتوسط".<sup>(3)</sup>

إن أهم العوامل التي يقوم بها وكيل السياحة و السفر تشمل:<sup>(4)</sup>

- بيع تذاكر السفر لكافة وسائل النقل؛
- حجز غرف في الفنادق، مطاعم للمقاعد والمسارح؛
- بيع رحلات سياحية فردية أو جماعية ؛
- حساب التكاليف للسفر للرحلة المنفردة؛
- بيع رحلات دينية مثل الحج والعمرة؛

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، نفس المرجع السابق، ص 167.

<sup>2</sup>- القانون رقم 99-06 مؤرخ سنة 1999، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالات السياحة والأسفار، الجزائر.

<sup>3</sup>- فتحي محمد الشرفاوي، عابدة العوضي، شركات السياحة ووكالات السفر، دار المعرفة الجامعية، سنة 2008، ص 42.

<sup>4</sup>- محمد الطائي، إدارة الفنادق والسياحة، دار الكنوز المعرفة، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص 174.

- تقديم معلومات ونصائح إلى العملاء لتنظيم سفرائهم والأماكن التي يرغبون في زيارتهم؛
- المساعدة في تأجير السيارات السياحية؛
- عمل تأمين المسافرين أو السياح وأمتعتهم؛
- تخفيض للعملاء الجزء المعنوي من خلال توفير معلومات سابقة قبل دخول البلد الذي يرغب في زيارته من مكان سياحي أو ديني.

**ثانياً- المرشدون السياحيون:** "هم الأشخاص الذين يتولون الشرح والإرشاد لسائح في أماكن الآثار والمعالم السياحية الموجودة بالمقاصد السياحية للسياح والرد على استفساراتهم التي يواجهونها بجميع اللغات التي يتقنونها".<sup>(1)</sup>

ويعرفون كذلك بأنهم: "هم السفراء لبلدهم المضيف حيث يكون الواجهة الحقيقية للبلد أمام الضيوف وهو الذي يعطي الانطباع الأول والأخير للضيف لأنه يتكلم بلغته الأم".<sup>(2)</sup>

وللمرشد السياحي النجاح مميزات تتمثل في: مهارات الاتصال مع الضيوف، الأمانة الشخصية، التنفيذ والترتيب والتخطيط، الثقة بالنفس، حب الفكاهة والمفاجآت، حب العمل والوطن، التنبأ ومعالجة المشاكل، سرعة البديهة والملاحظة... الخ.

**أنواع المرشدين السياحيين:** يمكننا التمييز بين الأنواع التالية:<sup>(3)</sup>

**أ- المرشد المحلي:** هم المواطنون داخل البلد أو منطقة معينة يقومون فيها بمهمة الإرشاد السياحي وليسوا موظفين لدى شركات أو مكاتب السياحة بشكل رسمي وإنما تقوم هذه الشركات بتسجيل عناوينهم بالترتيب المسبق معهم واستدعائهم عند الحاجة إليهم.

**ب- المرشد الحكومي:** تستعين الحكومات بالمرشدين لشرح عناصر الجذب التاريخية الثقافية أو السياسية والضيوف الرسميين للدولة.

**ج- المرشد السائق:** يقوم بالإرشاد السياحي أثناء القيادة سواء كانت من خلال حافلة أو سيارة، لكن هناك من يرى أنه من الصعب على المرشد أن يجمع بين القيادة والإرشاد في نفس الوقت، كما أن قيام المرشد بالدورين معا بعد إهانة للسياح وينقص من شأنهم، لكن رغم ذلك فهناك الكثير من الحافلات السياحية الآن مجهزة بميكروفونات معلقة حتى يتمكن السائق من القيادة والتحدث في نفس الوقت.

<sup>1</sup>- دليلا مسدودي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية و نمو القطاع السياحي ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بوقرة، سنة 2009، ص37.

<sup>2</sup>- زيد منير عبوي ، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>3</sup>- سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

د-مرشد العمل أو الصناعة: المرشد هنا هو متحدث بصفة رسمية عن شركة أو مؤسسة، هذه الأخيرة تقوم بتوظيفه من أجل القيام بجولات إرشادية ومرافقة الزوار للتعريف بالمؤسسة، ونجد هذا النوع من المرشدين خاصة في بعض السلاسل الفندقية من أجل التعريف بالفندق، مرافقه، ومميزاته.

ذ-المترجمين: لا يقصد به هنا الشخص الذي يترجم اللغات الأجنبية وإنما المترجم في الصناعة السياحية والسفر هو الذي جيد شرح المعالم الأثرية والطبيعية.

I-3-2-مؤسسات السكن الفندقية: وتتمثل في الفنادق السياحية؛ حيث يعرف الفندق حسب المرسوم التنفيذي رقم 2000-46 مؤرخ في 25 ذي القعدة عام الموافق لأول مارس 2000 فإن المؤسسة الفندقية هي: "كل منشأة تمارس نشاطا فندقيا ويعد نشاطا فندقيا كل استعمال بمقابل للهيكل الأساسية الموجهة أساسا للإيواء وتقدم الخدمات المرتبطة به وتتكون هذه الهياكل الأساسية من منشآت الإيواء والمحددة في عدة أشكال حيث يستأجرها الزبون ليقوم بها من أسبوع واحد إلى شهر دون أن يتخذها سكنا له".<sup>(1)</sup>

ويمكن تعريف الفندق بأنه "مبنى عام ينشأ بغرض توفير الإقامة بالدرجة الأولى للنزلاء وكذا تقديم الأطعمة والمشروبات وخدمات أخرى لعامة الناس لقاء أجر معين، ويكون تصميم الفندق طبقا لموقعه والغرض الذي أنشأ من أجله".<sup>(2)</sup>

ونلاحظ أن هناك اختلاف بين الكتاب المتخصصين في مجال إدارة الفنادق بخصوص تعريف الفندق وذلك على النحو التالي:<sup>(3)</sup>

وعرف ويبستر Webster الفندق على أنه "مبنى أو منشأة تمد الجمهور بالإقامة والطعام و الخدمة". أما القانون البريطاني بصفة عامة فقد عرف الفندق على أنه "مكان يبقى فيه المسافر الملتزم بخدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه".

عرف فارسيل جوتي الفندقية بأنها "خدمات تهدف إلى تأمين ظروف ملائمة للإنسان، النوم والطعام". الفندق بصفة عامة هو: "منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والمأكولات والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية وذلك لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض".

وللنشاط الفندقية مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:<sup>(4)</sup>

أ-التعدد والتنوع: الأصل في نشاط الفندق هو تقديم خدمات متنوعة، لكن أداء هذا النشاط الخدمي الأساسي يتطلب منه مباشرة أنشطة تجارية أخرى كتأجير محلات لتقديم خدمات مختلفة للسياح مثل: الغسيل، الكي

<sup>1</sup>-المرسوم التنفيذي رقم 2000-46 المؤرخ في 1 مارس 2000، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كيفية استغلالها، سنة 2000.

<sup>2</sup>- سعاد العطار، نوال عبان، دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنشأة السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup>- محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، سنة 2007، ص 15.

<sup>4</sup>- سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

والحلاقة... إلخ حتى أن بعض الفنادق الضخمة أصبحت تشبه إلى حد كبير ما تقوم به المشروعات الصناعية، من تحويل المواد الأولية المتمثلة في المواد الغذائية التي تقوم بها المطابخ إلى سلعة تامة تتمثل في مختلف أصناف المأكولات والوجبات.

**ب- الموسمية:** بمعنى أن الإقبال على الفنادق يزداد ويرتفع حجم نشاطها في بعض الفصول دون غيرها، أي أنه ليس ثابت الحجم على مدار السنة وحتى على مدا الفصول، فإنه يتسم بالتغير على مستوى الأسابيع، فيلاحظ زيادة الإقبال على الفنادق في نهاية الأسبوع، حيث يفضل بعض الأسر قضاء عطلة نهاية الأسبوع خارج مناطق إقامتهم، كما أنه في بعض بلدان العالم يتسم النشاط الفندقي فيها بالموسمية، وذلك راجع إلى أسباب دينية معينة مثل المملكة العربية السعودية في أوقات الحج.

**ج- التعامل النقدي السريع:** أي أن تعاملات النزلاء مع الفندق تتم نقداً، فالسائح يتعامل معه لمدة يوم أو عدة أيام قد لا تتجاوز في كثير من الأحيان أسبوع، وقبل المغادرة لا بد عليه أن يسدد ما عليه من حساب.

**د- عدم قابلية الإنتاج للتخزين:** ففي المشروعات الصناعية الإنتاج الذي لا يباع يمكن تخزينه وبيعه في فترات لاحقة، على عكس الإنتاج المقدم من طرف الفندق والمتمثل في خدمة المبيت فلا يمكن تخزينه لفترات لاحقة، فالغرفة الشاغرة يتحمل الفندق عليها تكاليف.

**ذ- تأثيره بأذواق المستهلكين:** عمليا الفندق لا يستطيع أن يختار أو ينتقي نزلاءه بأن يكونوا من فئة معينة أو طبقة معينة بذاتها، وإنما يستقبل النزلاء الذين يتوجهون إليه في ضوء إمكانياتهم المادية، وبذلك فالفندق يستقبل خليطا متنوعا من النزلاء بمختلف أنواعهم وعاداتهم ولغاتهم ولا بد عليه من تلبية احتياجاتهم.

**ر- الاعتماد بصفة أساسية على العنصر البشري:** النشاط الفندقي باعتباره نشاطا خدميا يعتمد أساسا على العنصر البشري، لهذا لا بد من إعداد الأفراد وتهيئتهم خصوصا فيما يتعلق بحسن المعاملة، الاستقبال، الأمانة، الكفاءة... إلخ، هذه الأخيرة لها تأثير كبير وبشكل مباشر في تفضيل النزلاء لفندق على آخر.

إن كثرة الأسفار والتنقلات لأسباب مختلفة في العصر الحديث تتطلب بالضرورة خلق أنواع مختلفة من الفنادق، مهمتها إشباع حاجات السياح بما يتوافق مع إمكانياتهم الاقتصادية ومدة إقامتهم والغرض منها... إلخ، كما أن أنواع الفنادق وأشكالها تختلف من بلد إلى آخر حيث توجد عدة أنواع وفقا لعدة معايير منها هي :

**أ- تصنيف الفنادق من حيث الملكية:** ونميز بين الأنواع الآتية:<sup>(1)</sup>

**1- فنادق القطاع الخاص:** وهي منشآت مملوكة لشخص واحد أو عائلة تكون صغيرة الحجم وتدار إدارة عائلية"، فهي الفنادق التي يمتلكها شخص واحد وعادة تكون صغيرة وعدد غرفها قليلة وتقدم خدمات محدودة

<sup>1</sup> - سعاد عطار، نوال عبان، دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنشأة السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

لقلة رأس المال المستثمر وتنتشر هذه الفنادق في أكثر مدن العالم لخدمة شريحة معينة من محدودى الإنفاق".<sup>(1)</sup>

أ-2- السلاسل الفندقية (فنادق الشركات): هي عبارة عن إدارة فنادق بواسطة شركة واحدة وظهرت وتطورت هذه الأنواع من الشركات بعد الحرب العالمية الثانية حيث بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية وأول السلاسل الفندقية التي نشأت هي سلسلة فندق ستاتلر (Statler) ثم تبعتها سلاسل هيلتون وشيرايطون.

أ-3- فنادق القطاع المختلط: التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وشركات أجنبية.

أ-4- الفنادق الحكومية: تكون ملكيتها تابعة للدولة مثل الدور المتوفرة لدى بعض الوزارات، والقوات المسلحة والشرطة.

وتقدم هذه الفنادق خدماتها إلى عامة الناس، ولكن بأجور تختلف عما هو مخصص لأعضائها خاصة في فترات الركود.

ب-تصنيف الفنادق من حيث الموقع: تقسم إلى:

ب-1-فنادق وسط المدن (فنادق مراكز المدن): يقع هذا النوع في المدن الكبرى والمتوسطة وتقع دائما داخل حدود المدينة وتتنوع الخدمات التي تقدمها حسب درجة الفندق وموقعه داخل المدينة، كما تتراوح الإقامة بها من عدة ساعات إلى عدة أيام وفي حالة كونها أكبر حجما قد يخصص دورا أو أكثر منها لرجال الأعمال حيث توفر لهم كافة الخدمات التجارية التي يطلبونها والقاعات الكبيرة والصغيرة لغرف الاجتماعات.<sup>(2)</sup>

هذه الفنادق تقع داخل المدن، فهي قريبة من مراكز العمل والسوق الأبنية العامة...إلخ، يتراوح حجمها بين الفنادق الصغيرة الحجم أي عدد غرفها لا يتجاوز 25 غرفة إلى الفنادق الضخمة التي يكون عدد غرفها 3000 غرفة، يتميز هذا النوع من الفنادق بخدماتها المتنوعة وأسعارها المرتفعة، يوجد فيها أقسام متخصصة لإيواء السياح وأخرى لإيواء رجال الأعمال.<sup>(3)</sup>

ب-2-فنادق الضواحي: نظرا لارتفاع تكلفة الأراضي داخل المدن، فإن كثيرا من الشركات فضلت إقامة الفنادق على ضواحي المدن، حيث يكون فيها أسعار الأراضي منخفضة، وعادة ما تتكون هذه الفنادق من 250 إلى 350 غرفة.<sup>(4)</sup>

ب-3- فنادق المطارات: تم إنشائها أصلا لخدمة المسافرين بالطائرات والمسافر العابر الذي يضطر لسبب من الأسباب إلى التوقف عن مواصلة رحلته، فهذا النوع من الفنادق يرتبط أشغاله بالمطارات وحركة السفر

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> - سعاد عطار، نوال عبان، دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

<sup>3</sup> - سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 42.

بالبطائرات أما درجات هذه الفنادق فهي تتراوح ما بين الدرجات الممتازة إلى الدرجة الثانية ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصراً منافساً لفنادق مراكز المدن حيث يفضلها النزيل للإقامة لفترة قصيرة.<sup>(1)</sup>

**ب-4-فنادق الطرق السريعة:** تخدم هذه الفنادق أصلاً الطرق البرية السريعة، وقد انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا انتشاراً واسعاً، وذلك لكبر الدولة وتشعب وانتشار طرق المواصلات البرية بها وإن كانت قد بدأت في الانتشار في الدول العربية.<sup>(2)</sup>

**ب-5-فنادق المنتجعات:** نشأت المنتجعات السياحية في بداية القرن العشرين وتوسعت بعد انتشار العمران وتوفير طرق المواصلات، وقيام الحكومات بتوفير البنية التحتية من كهرباء وصرف صحي للمناطق التي تتمتع بالمناظر الطبيعية .

**ب-6-فنادق السواحل:** تتميز فنادق السواحل بحكم موقعها بالقرب من السواحل المهمة بالعالم وتتراوح درجاتها من خمسة إلى أربعة نجوم وتمتاز دائماً بكبر حجمها وتنوع الخدمات التي تقدمها للضيوف إذ تشمل على كافة الخدمات التي يطلبها الضيف.

**ب-7- فنادق العبور (الموتيلات):** يقع هذا النوع من الفنادق خارج المدن الكبرى بصورة رئيسية وكذا الطرق البرية السريعة من أجل إيواء المسافرين بالسيارات الذين هم في حاجة إلى الراحة، الأكل وخدمات الصيانة وغيرها من الخدمات الأخرى.<sup>(3)</sup>

**ج-تصنيف الفنادق من حيث الخدمات المقدمة:** من المعروف أن الخدمات التي تقدم بالفنادق تختلف طبقاً لنوع الفندق أو درجته، فمن الممكن أن يتم تقييم الفنادق طبقاً للخدمات المقدمة بها كالتالي:<sup>(4)</sup>

**ج-1-الفنادق التجارية:** تركز على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياحة المؤتمرات وإقامة الحفلات ويتوقع ضيوف تلك الفنادق الحصول على غرفة مستقلة بحمام ومستوى راقي من الخدمات الفندقية ونوعية وجودة الأطعمة والمشروبات، وغالباً ما يكون موقع تلك الفنادق في قلب المدن الكبرى التجارية والصناعية أو بالقرب من المطارات.

**ج-2- فنادق الإقامة الدائمة (فنادق الإقامة الطويلة):** تنشأ بغرض إيواء العاملين في المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم أو أولئك الذين يلجأون إلى المدن طلباً للعمل، ومن أنواع هذه الفنادق أيضاً دور المسنين، وهذه الفنادق تكون عبارة عن مبنى واحد أو أكثر يحتوي على شقق وغرف توفر خدمة التدبير الفندقي فقط وصالة للاستقبال وغالباً ما تكون ملكية تلك الفنادق لجمعيات تعاونية أو دينية أو فراد.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> - سعاد عطار، نوال عبان، دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 69.

<sup>4</sup> - محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، مرجع سبق ذكره، ص 22.

**ج-3- فنادق ذات طبيعة خاصة:** من حيث بعض الخدمات المقدمة فيها مثل فنادق المقامرة، وهي فنادق ضخمة جدا يوجد بها صالات للمقامرة، تتميز بجمال ديكوراتها وكبر حجمها وتنوع الخدمات فيها حيث يقوم الفندق بتوفير كل ما يحتاج إليه العميل من أسواق وملاعب ومطاعم متنوعة وقاعات حفلات وما إلى ذلك من باقي الخدمات.

**ج-4-بيوت الشباب:** تقام لإيواء الشباب من الجنسين وتتميز برخص أسعارها ومستوى الراحة فيها متواضع وهي تزود بتجهيزات ومعدات تسمح للشباب بتجهيز طعامهم ويوجد بكل بيت عادة صالة للطعام ولا تهدف تلك الفنادق إلى تحقيق الربح.

**ج-5-الفنادق العلاجية:** تنشأ بجوار مصدر طبيعي "عيون" المياه المعدنية أو الكبريتية ويزود بالمعدات والتجهيزات الطبية التي تجعل منه مركزا علاجيا لعلاج أمراض معينة.

**ج-6-فنادق المؤتمرات:** تعتمد اعتمادا كليا على خدمة المؤتمرات والاجتماعات العلمية والمهنية والفنية لذا فإنه يشمل على معدات وتسهيلات الترجمة الفورية وغرف الاجتماعات.

**ج-7-فنادق المدن الرياضية:** متواجدة بالقرب من المدن الأولمبية لخدمة الرياضيين والمشجعين للألعاب المختلفة.

**د- حسب مدة الإقامة:** يمكن تصنيف الفنادق حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:<sup>(1)</sup>

**د-1-فنادق الإقامة الدائمة:** هذا النوع يأخذ بشكل وحدات سكنية، مخصص أساسا لغرض إيواء النزلاء لمدة دائمة (شهر كحد أدنى) وبذلك يوقع الفندق عقد إيجار منفصل مع النزيل.

**د-2-فنادق الإقامة المؤقتة:** تأوي النزلاء لمدة مؤقتة، أغلب زبائنهم من الموظفين والمسافرين من أجل المتعة.

**هـ- حسب الدرجات:** يعتبر هذا المعيار من المعايير الأساسية حيث تصنف الفنادق إلى:

**هـ-1- فنادق الدرجة الممتازة:** أرقى أنواع الفنادق الموجودة في العالم، تتميز بخدماتها المتكاملة للضيوف وبأسعارها المرتفعة تخضع لمواصفات محددة تتعلق بالموقع، قطاع الغرف والأطعمة.

**هـ-2-فنادق الدرجة الأولى:** يتميز هذا النوع بتقديم أفضل أنواع الخدمات الفندقية ولكن ليست بمستوى خدمات الفنادق الممتازة وكذا من حيث أسعارها فهي منخفضة، هذا النوع أيضا يخضع إلى مواصفات محددة.

**هـ-3- فنادق الدرجة الثانية:** تخضع إلى مواصفات محددة للموقع، قطاع الغرف، الأغذية والمشروبات... إلخ، خدماتها أقل درجة من خدمات فنادق الدرجة الأولى وبأسعار أقل.

<sup>1</sup> - سعد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

هـ-4-فنادق الدرجة الثالثة: يعتبر هذا النوع من الفنادق الشعبية، حيث خدماتها متواضعة، أسعارها رخيصة وخدماتها محدودة.

و- فنادق حسب عدد النجوم: نميز بين الأنواع التالية:

و-1- فنادق ذات خمسة نجوم: أرقى أنواع الفنادق حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة.

و-2-فنادق ذات أربعة نجوم: تقدم خدمات متكاملة أيضا ولكن بمستوى أقل من فنادق الخمس نجوم.

و-3-فنادق ذات ثلاث نجوم: أقل من فنادق ذات الأربع نجوم ولا تتوافر الخدمات الإضافية الموجودة في المستوى السابق.

و-4- فنادق ذات نجمتين: فنادق شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثاث كما أن هناك شيوع في استخدام المناطق العامة كدورات المياه.

و-5- فنادق ذات نجمة واحدة: غاية في التواضع وذلك بالنسبة لخدماتها وعدد غرفها وأسعارها.

يعتبر تصنيف الفندق الخمس نجوم هو أعلى تصنيف للفندق وهو بذلك يكون فندقا قد وفر في مبناه جميع الشروط من حيث المبنى والتأثيث وحديثا نجد الفنادق قد وفرت المواصفات المحددة لفنادق خمس نجوم ولكنها أضافت عليها العديد من المواصفات الأخرى الكثيرة التي من شأنها أن تعطي راحة أكبر للعميل وتجعل إقامته أكثر راحة وقد أطلق على هذا النوع من الفنادق مجازا لفظ فندق 7 نجوم ونريد أن نوضح هنا أن التسمية الفعلية لهذا النوع من الفنادق (+ 5 Star) وقد سميت بذلك لأنها تحمل أكثر من مواصفات الفنادق الخمس نجوم.

### I-3-3- مؤسسات سياحية أخرى

أولاً: شركات الطيران: هي الوسيلة الناقلة للسياح من مكان لآخر، من خلال توفير نقل جوي فيه الراحة والأمان والطعام والخدمات لمكاملة مثل التلفزيون والفيديو والنوم والهاتف...إلخ.

و تعتبر شركات الطيران أهم طرق الترويج العالمي وتعتبر هذه المنشآت صغيرة لبلدها، حيث تهبط كل يوم في مطار بلد غير بلدها وتحمل معها كل حضارة بلدها وقيمها فهي الواجهة الحقيقية<sup>(1)</sup>.

الخدمة الجوهر التي تقدمها شركات النقل الجوي تتمثل بتحريك الأفراد والبضائع من مكان الانطلاق إلى مكان الوصول، ولكن لا يمكن تقديم هذه الخدمة الجوهر إلا من خلال تقديم الخدمات التكميلية المرافقة لها لخدمات الإطعام، النقل بالسيارات، تزويد المسافرين بالمعلومات، الحجز...إلخ، وكذلك من خلال الاستعانة بالسلع الملموسة كدليل السفر، التذكرة، الطائرة، الطيار، العاملين...إلخ.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> - ردينة عثمان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 104.

وتقسف شركاء الطفران إلى: (1)

أ-مكئب المءفنة: فئضمن قسم ءءمة العملاء من ءوزاء ومبفعاء وقسم إءارة الشركة من قسم مالي وإءاري.

ب-مكئب المطار: فئضمن مكئب المراجعة وإءارة الشءن ومكئب الءقائب المفقوءة.

ء-مكئب ءاص: بعملفاء الشركة وئئضمن قسم ضبط الءمولة، الصفاءة والضفاءة والوئائف.

ولقء أصفء النقل الءوف له أهففة ءبرى، إذ فسمح بإنءاز عملفة النقل لمسافاء ءببرة فف وقت زمني مءءء، مما فوفر الءهء والوقت، لءلك إءءاءاء مشروعات النقل الءوف فف العالم بل ظهرت الءطوط الءوففة المنئظمة وئعاضم ءءم التبادل سواء الءاءلف أو الءوفلف، وزاءاء ءركة انئقال السفاء والمسافرفن والاسئفاءة من الءءماء الئف ئقءمها شركاء الطفران الئف ئئمئل فف: (2)

- تزوفء المسافرفن بءافة المءلوماء الئف فطلبونها.

- بفع ئءاءر الطفران (ءءز وبفع ئئاءر).

- الءءز فف الفئاءق ءسب الءرءة.

- شءن البضائف بمءئالف أنوعها.

- ئوففر الءالفل أو المرشء السفاءف.

- الاسئقبال فف المطار ونقل المسافرفن لءافة الطائرة والصعوء إليها.

- تزوفء المسافرفن بالمئشوراء المئئوعة عن بلء الزفارة.

- ئقءفم ءءمة الطءام والءءماء ئءارءفة على الطائرة.

- ئوففر الظروف الضرورفة الملاءمة للراحة اللفلفة عنء السفر لمسافاء طوفلفة.

- عنء فقءان الراءب لءقائب معفنة فعلف شركة الطفران البءء عنها، بأءء مواصفاءها ئم فئم البءء عنها بإرسال برقفاء لءمفع المكائب المئءصصة فف مءال الءقائب المفقوءة فف طائراء الءبوط أثناء ءط سفر الطائرة، بالإضافة إلى ئقءفم مبلغ نقءف مءءما للراءب ءسب وزن الءقائب، لءن فءص فقط الءقائب الئف ئوضع فف مءزن الطائرة ولفسئ الئف ئكون مع الراءب.

فئأئر مسئوف ئقءفم الءءماء الءوففة وئءئالف ءسب أنوع الءرءة (الممئازة، أولى، سفاففة، اقئصاءفة... إلء)، ومهما ءانئ نوع الءرءة الءءماء لا بء من ئقءفمها بأفضل الطرق ءئف ئئممكن شركاء الطفران من ئءقفق أهءافها المئمئلة فف الءصول على الرفء المناسب والمءافظة على بقاءها فف السوق، وبالئالف المساهمة فف ئسوفق وئروففء للبلء سفاففا ونقل الصورة الءضارفة له فف الأسواق السفاءفة الءاهمة.

<sup>1</sup>-زفء منفر عبوف، إءارة المنشأء السفاءفة والفئءقفة، مرفء سفق ذءره، ص 14.

<sup>2</sup>- سعاء صءفقف، ءور البنوك فف ئموفل المشارفء السفاءفة، مرفء سفق ذءره، ص 48.

ثانياً-المطاعم: تعتبر ركنا أساسيا من أركان السياحة نظرا لما تقدمه من خدمات، فهي تلبي واحدة من أهم الحاجات الاستهلاكية الأساسية للسياح المقيمين وغير المقيمين في الدولة ألا وهي الحاجة إلى تناول الوجبات التي هم بحاجة إليها.

فالمطعم هو: "ذلك المكان المهيأ والمعد لتحضير وتقديم الطعام للزبائن خارج مكان سكنهم لأسباب عديدة منها الراحة والاستجمام، أو لإقامة الحفلات والمناسبات لقاء ثمن معين يحدد مسبقا، ويتناسب المكان مع نوع الخدمة ودرجة وطبيعة المطعم".<sup>(1)</sup>

المطعم كذلك هو: "القلب النابض للفندق وهو من الأقسام المنتجة الرئيسية للفندق لأنه يحقق إيرادات كبيرة وهو أيضا عامل جذب رئيسي للضيوف لما يوفره من خدمات".<sup>(2)</sup>

ولقد أصبح تناول الوجبات خارج المنزل من الأنشطة التي يمارسها غالبية الأفراد في هذه الأيام، نتيجة لظروف العمل أو نتيجة لظروف وجوده في رحلة سياحية داخل الوطن أو خارجه، أو لرغبة في قضاء وقت ممتع للترفيه عن النفس، لذلك كان لا بد من إدارة المطعم مراعاة مجموعة من الأمور الهامة حتى تتمكن من جلبهم وزيادة إقبالهم على المطعم، وتتمثل فيما يلي:<sup>(3)</sup>

- يجب عند استقبال السياح تحيئتهم والترحيب بهم بشكل جيد، وذلك لأن الانطباع الأول عن المطعم له أهمية كبيرة حتى يشعر السياح بالراحة.

- الاهتمام بالديكورات الحديثة والكلاسيكية مثل الموسيقى الهادئة.

- أن يتميز القائمين على خدمة السياح بالمظهر اللائق والحسن لا تفارقهم الابتسامة بالإضافة إلى المهارة في الخدمة.

- أن يكون الموظفون مزودين بخلفية تعليمية مناسبة وإتقان بعض اللغات الأجنبية.

- يجب الاهتمام عند تجهيز الطعام بالأرضيات والكراسي والطاولات...إلخ والمحافظة على الإضاءة الجيدة والتهوية، كما يجب مراعاة الانسجام في الألوان.

- يجب أن تكون تشكيلة الطعام متوازنة الأطباق، وأن تتميز بالمرونة حتى تسمح بتقديم الأطعمة الموسمية التي تتناسب مع السياح.

لقد تطورت فكرة المطاعم في الوقت الحالي وأصبح يتم إعداد الطعام ونقله إلى المكان الذي يتفق عليه مع إدارة المطعم، وفي ذلك المكان يتم خدمة وتقديم الطعام من قبل العاملين التابعين للمطعم، غالبا ما يكون هذا النوع من الخدمات في المناسبات العامة والخاصة.

<sup>1</sup> - آسيا محمد إمام الأنصاري، إبراهيم خالد عواد، إدارة المنشآت السياحية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 20.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> - سعد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

كما ظهرت أنواع كثيرة من المطاعم منها: (1)

مطاعم المشويات، مطاعم الترفيه، مطاعم الخدمة السريعة، مطاعم الاختصاص، مطاعم التسلية وغيرها من المطاعم الحديثة.

وتحدد الإدارة مواصفات المطعم ومستوياته من التأثير والأدوات ومستوى المطعم خمس نجوم أو أربعة نجوم أو أقل، وتمنح الإدارة هذه المطاعم ترخيص لممارسة العمل ويخضع للرقابة والإشراف. (2) ويترتب على إدارة المطعم السياحي التقيد بما يلي: (3)

- 1- وضع لافتة تحمل اسم المطعم باللغتين العربية و الإنجليزية وتظهر فيها فئة تصنيفه؛
- 2- إشهار قوائم الأسعار للطعام والشراب في مكان بارز على مدخل المطعم وتقديم لوائح الإطعام تبين أنواعه لاطلاع الزبائن عليها؛
- 3- مراعاة أحكام قانون الصحة العامة والأنظمة الصادرة بمقتضاه؛
- 4- تزويد كل زبون بفاتورة وتدرج فيها جميع أصناف المأكولات والمشروبات والخدمات المقدمة له وأسعارها بشكل واضح؛

- 5- الامتناع عن تقديم المشروبات الروحية لمن يقل عن 18 سنة؛
- 6- إلزام العاملين في المطعم السياحي بارتداء زي خاص كل حسب طبيعة عمله؛
- 7- أن لا تعلن بأي وسيلة كانت أو يدرج في أي نشرة يصدرها تظهر المطعم السياحي على غير حقيقته من حيث فئة التصنيف أو نوعية الطعام أو الخدمات التي يقدمها؛
- 8- إعلام المسؤولين عن أي تعديل في الاسم التجاري للمطعم أو ملكيته؛
- 9- أن لا تجري أي تغيير في مرافقه وإنشاءاته إلا بموافقة الوزير المسبقة.

**ثالثاً- المدن و القرى السياحية:** تعرف المدينة السياحية بأنها: "عبارة عن تجمعات سياحية تحوي على أن لا تقل كل مجمع عن 500 غرفة للسكن ومشيدة من المواد التي لها قابلية على الأسعار لفترة طويلة بهدف تقديم أفضل الخدمات السياحية والفندقية لإشباع رغبات السائح". (4)

كما تحتوي المدن السياحية على ما يلي: (5)

- البناية الرئيسية والتي يكون فيها السكن؛
- منطقة السكن من المحلات أو بيوت السكن؛

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup>- فؤادة عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>3</sup>- سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>4</sup>- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>5</sup>- نفس المرجع السابق، ص 18.

- منطقة الاستجمام والترفيه والتي يتسلى به الضيف.

أما القرية السياحية فتعرف بأنها: "قرية قائمة بحد ذاتها حسب طاقاتها الاستيعابية التي تكون أقل من المدينة السياحية".<sup>(1)</sup>

ولنجاح القرية السياحية يجب توفر الشروط التالية:<sup>(2)</sup>

- ينبغي أن تتجه القرية السياحية نحو الشواطئ أو البحر أو الجبال؛

- تركيز القرية السياحية والتي يجب اختيار موقع سياحي يؤمن جوا هادئا للسائح وليس بعيدا عن المناطق الآهلة بالسكان؛

- لا ينبغي القيام بالإعلام والإشهار بكل النشاطات بما فيها الداخلية والخارجية ؛

- يجب عرض أسعار خاصة بالأطفال وتوفير التجهيزات اللازمة لهدوء الأولاد وبناء دور حضانة في المدن والقرى السياحية؛

- لا بد من الاعتناء الكامل بموضوع الطعام من خلال الاهتمام بأحداث مطاعم ذات طابع خاص لتوفير التنوع؛

- ربط المدينة أو القرية السياحية بطرق مواصلات حديثة حتى يتمكن السائح من الوصول إلى اليها.

رابعا-المخيمات السياحية: نعي بها إقامة السائح في خيمة صغيرة لوحده أو مع أفراد عائلته أو مع أصدقائه وأقربائه، لفترة زمنية قد تطول أو تقصر حسب ظروفه في حياة طبيعية اعتيادية دون الامتثال للأعراف أو عادات معينة وبنفسه يقوم بإعداد ما يحتاجه من طعام وشراب وخدمات أخرى.<sup>(3)</sup>

للمخيمات السياحية نوعين هما:<sup>(4)</sup>

- انتقال عصر التخيم من الفردية إلى الجماعية وذلك بالتعاون مع كافة (الأفراد/المنظمين الإداريين/وكالات السفر/المجالس/الوكالات الاجتماعية... إلخ).

- حصر الجهود في وضع القواعد الأساسية للمخيمات مثل: قواعد الإدارة/التنظيم/أشخاص الإدارة أنفسهم/الصحة/البرامج.

أما الشروط الهامة لإنشاء المخيم السياحي فتمثل في:<sup>(5)</sup>

- اختيار المكان أو الموقع المناسب؛

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، نفس المرجع السابق، ص 18.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 18.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص 19.

<sup>4</sup>- نفس المرجع السابق، ص 19.

<sup>5</sup>- نفس المرجع السابق، ص 20.

- القرب من الجزر أو البحر أو الأنهار أو الغابات الملائمة؛
- تأمين متطلبات ضرورية مثل الماء/الكهرباء/التلفون... إلخ؛
- تكون بعيدا قليلا عن القرى السكانية؛
- توفير المواصلات لغرض تأمين وصول السائح إلى المخيم السياحي؛
- الإدارة الجيدة.

#### I-4 إدارة الموارد البشرية بالمنشأة السياحية

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم وأنها مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول.

#### I-4-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يتمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية في:

#### تعريف إدارة الموارد البشرية

نظرا لاختلاف وجهات النظر في تعريف إدارة الموارد البشرية حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والنظرة الحديثة، فأصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية "ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط اوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة".<sup>(1)</sup>

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية "تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل... إلخ) وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره ومدى فعاليته في المؤسسة".<sup>(2)</sup>

وجاءت كذلك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة نذكر ما يلي:

**التعريف الأول:** "إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 15.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق ص 15.

<sup>3</sup>- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996، ص 27.

**التعريف الثاني:** يعرف Sikhula إدارة الموارد البشرية "بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".<sup>(1)</sup>

**التعريف الثالث:** يرى Pigros.P و Myres.C أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن: "القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق دواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".<sup>(2)</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تتمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل أهدافها وضمان بقائها واستمرارها.

#### I-4-2 وظائف إدارة الموارد البشرية

عند الحديث عن الموارد البشرية تبرز وجهتا نظر، فتشير وجهة النظر الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية، إن المؤيدين لوجهة النظر هذه يقولون بان هناك مهام محددة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن أفضل طريقة لتنفيذ هذه المهام هي من خلال هؤلاء المتخصصين ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية.

أما وجهة النظر الثانية فنشير إلى ان جميع العاملين في المنشأة هم مديرو موارد بشرية، وهذا نابع من الاعتقاد القائم على أن جميع المديرين يتعاملون مع الأفراد في إدارتهم فهم إذن أقدر على تفهمهم وتلبية حاجاتهم وتأدية المهام المتعلقة بشؤون مرؤوسيههم وهذا يعني ان ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بالوظائف إلى جميع المديرين العاملين في المؤسسة.<sup>(3)</sup>

إن إدارة الموارد البشرية في معناها الشمولي تعني أساساً عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري، فهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم تسرده العلاقات الإنسانية التي تثمر تعاوناً وثيقاً يحقق أهداف تلك المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية كأى علوم الإدارة تشمل على قرارات وعمليات لا بد أن تنفذ، وقوانين وتعليمات تجب أن تتبع، ووسائل وطرق عمل من الضروري أن تراعى، إلا أنها تختلف عن غيرها في أنها لا يستغنى عنها في مؤسسة ما مهما اختلفت أهدافها ووظائفها، فإدارة المؤسسة في الأساس هي إدارة هذه العنصر قبل كل شيء، ذلك لأن كل مدير مشرف على مجموعة من الأفراد ينهض بدور كبير في إدارة الموارد البشرية، مما يجعل أمر هذا النشاط مسؤولية تضامنية تهم مختلف المستويات الإدارية في المنشأة.

<sup>1</sup>-صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر، ص04.

<sup>2</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup>-نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 31.

إن لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المنشأة لها مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية، والأخرى تخصصية، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإبداع والتطوير، وتخصص المورد وبالرغم من أن جميع المديرين يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فالوقت المبذول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي، وأي كان الأمر، فإن المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية.

أما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين وإنهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين وذلك على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

**1- تخطيط الموارد البشرية:** يقصد بها تحديد احتياجات المنشأة من الموارد البشرية كما ونوعاً، تقدير طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد ما في العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.

**2- تحليل وتوصيف الوظائف:** يقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.

**3- وضع نظم الاختيار والتعيين:** أي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختبارات، وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

**4- تصميم نظم الحوافز من خلال:** منهج مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، كما تعني هذه المهمة بانضباط العاملين ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم.

**5- تصميم خطة التدريب:** تستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل.

**6- تصميم نظام تقييم أداء العاملين:** وتعني وضع نظام لتقييم أداء العاملين يتضمن كيف تقوم، ومتى تقوم وأثار التقييم ونتائجه.

**7- صيانة ورعاية العاملين:** تعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

**8- تطوير علاقات العمل:** وتتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وتعمل على البحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين.

**9- حفظ النظام:** أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.

**10- تقديم الخدمات للعاملين:** وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التقليدية.

**11- تخطيط المسار الوظيفي:** يقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنشأة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 1996، ص 32.

## I-4-3 علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

إن أعمال ونشاطات الإدارات داخل منشأة ما ذات صلة ببعضها البعض، فلا يمكن أن تعمل إدارة بمنأى عن الإدارات الأخرى، حيث إن عمل أي منها يعتمد إلى حد كبير على أعمال الإدارات الأخرى. إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين، إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها وللتأكد من صلاحيتهم للعمل واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة من أجل تحقيق أهداف المنشأة، ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة قوية بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على الطاقات البشرية وتطويرها والمحافظة عليها، وذلك من أجل برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض. إلى وقت كبير جداً كان ينظر لوظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة مساعدة لباقي الوظائف الأخرى بالمنشأة، فدور إدارة الموارد البشرية يقتصر على تقديم المشورة والنصح وكذا الخدمات التي تطلبها بقية الإدارات والأقسام في المنشأة والمتعلق أساساً بتوفير العاملين من حيث الكم والنوع حسب الطلب وتقديم المشورة المطلوبة، وهذا ما جعل إدارة الموارد البشرية مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا، فهذه الأخيرة عادة ما يطلب منها وضع الخطط والبرامج الخاصة بالتوظيف تلزم بها بقية الإدارات الأخرى.

مما سبق يتضح أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية استشارية وليست أمرة، فهي لا تملك حق إعطاء الأوامر للإدارات والأقسام الأخرى، ولا تفرض أي أشخاص معينين ولا أوقات لتعيينهم أو الاستغناء عنهم أو تحديد ما يجب أن يقوموا به، فمسئوليتها تتحدد في تقديم ما يطلب منها من خدمات استشارية واقتراحات فيما يتعلق بالعنصر البشري العامل بالمنشأة.<sup>(1)</sup> إلا أن كون الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي أكثر الأنشطة ارتباطاً بكل الإدارات في المنشأة، فإن أغلب المنشآت تمنح إدارة الموارد البشرية الكثير من السلطات الوظيفية المتعلقة بتنفيذ وتنظيم العمل للاستفادة من الكفاءات والقدرات العاملة بهذه الإدارة. لكن ممارسة إدارة الموارد البشرية لمهامها كسلطة تنفيذية يخلق مشكلات تنظيمية متعددة في المؤسسة وتتحصر أهم هذه المشكلات التنظيمية فيما يلي:

- التداخل في السلطات الممنوحة لمدير الموارد البشرية والسلطات الممنوحة للمدراء التنفيذيين الآخرين في المنشأة؛

- النزاع حول هذه السلطة بين مدير الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين الآخرين بالمنشأة فيطالب مثلاً هؤلاء المدراء بحق اختيار المرؤوسين الذين سوف يعملون تحت إشرافهم بحجة أنه يتم مساءلتهم على نتائج أفراد لم يقوموا باختيارهم، أو قد يشكون من ضعف هؤلاء المرؤوسين والذين تولت إدارة الموارد البشرية عملية اختيارهم، وعدم ملاءمتهم لمتطلبات العمل وتحميل مسؤولية ذلك إلى إدارة الموارد البشرية؛

<sup>1</sup> - حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008، ص16.

- ومن جهة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية كثيرا ما تشكو من أن بعض السلطات لم تمنح لها ويمارسها المدراء التنفيذيون رغم أنها تدخل في إطار صلاحياتها.

ويمكن تقادي هذا النوع من المشاكل بإسناد ممارسة المهام المتعلقة بإدارة العنصر البشري إلى الإدارات التنفيذية بحيث يتولى كل مدير تنفيذي إدارة كل الأنشطة التي تتعلق بمروسيه، إلا أن ذلك يكون على حساب الكفاءة لافتقار المدراء التنفيذيون للكفاءة التي تمارس بها أنشطة إدارة الموارد البشرية. لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تتفرد بممارسة شؤون كل العاملين ونشأت علاقة بينها وبين كل الإدارات الأخرى في المنشأة، إلا أن هذا يعتبر من طرف المدراء من طرف المدراء التنفيذيين الآخرين تدخلا لإدارة الموارد البشرية وإضعاف لسلطاتهم، هذا ما قد يدفع بالعديد منهم إلى المعارضة وعرقلة جهود إدارة الموارد البشرية.

ولتقادي الصراعات بين الإدارة التنفيذية وإدارة الموارد البشرية فإن الموارد البشرية تؤدي دورا مساعدا من خلال احتياجات الإدارات الأخرى في المنشأة من الموارد البشرية والإدارة العليا والإدارات الأخرى، وهذا لتأدية مهامها على أكمل وجه، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي:<sup>(1)</sup>

- أعمال يقوم بها مديرو الإدارات لتميك إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي فيلتزمون مثلا بتقديم البيانات وإحصاءات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم كبيانات الحضور والغياب ومعدل الدوران، مدى حاجة العاملين إلى التدريب، حالتهم المعنوية، أما إدارة الموارد البشرية فتقوم على تحليل هذه البيانات وإعداد المقترحات المناسبة؛

- أنشطة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة دون تدخل مديري الإدارات الأخرى بحيث تعطى لها كافة السلطات لأداء أنشطتها على أكمل وجه والمتمثلة في إعداد القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، مقابلة المرشحين، جميع المعلومات عن العاملين، بالإضافة إلى الأعمال المتعلقة بالخدمات المقدمة للعاملين؛

- أعمال مشتركة حيث أن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري، فإنه يجب أن يكون هناك تعاون كبير بين مدير إدارة الموارد البشرية وكل المديرين في المنشأة.

<sup>1</sup> - حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، المرجع السابق ص 17-18.

الخلاصة:

تمثل الموارد البشرية في المنشأة السياحية موردا هاما وأصلا من أصولها، وذلك باعتبار هذه الأخيرة لها خصائص متباينة مصدرها طبيعة منتجها الذي يختلف عن جوهره عن باقي المنتجات الملموسة الأخرى، وتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال هيكلها التنظيمي المعد من أجل ذلك من خلال الجهود المبذولة من مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها من جهة وأهداف قطاعاتها السوقية المستهدفة من جهة أخرى.

## II

# الميزة التنافسية وفعاليتها نسيير الموارد البشرية

II-1- ماهية تسيير الموارد البشرية.

II-2- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

II-3- إستراتيجيات الميزة التنافسية.

II-4- المورد البشري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

**تمهيد:**

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المنشآت، وهو ما يؤكد على أن أداء ونشاط تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجي في قيادة المنشآت نظرا للتطورات الحاصلة وسرعتها بضرورة تكيف نظام الموارد البشرية لهذه المنشآت مع متغيرات البيئة التنافسية، ولأجل ذلك سنتناول المباحث التالية:

- 1- ماهية تسيير الموارد البشرية؛
- 2- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- 3- استراتيجيات الميزة التنافسية؛
- 4- أداء الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

## II-1 ماهية تسيير الموارد البشرية

## II-1-1 مفهوم تسيير الموارد البشرية

## أولاً: تعريف تسيير الموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية يهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنشأة وزيادة ثقتها وخلق روح تعاونية والوصول بالمنشأة إلى أعلى المستويات الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

يعرف فليبول (Filippole) تسيير الموارد البشرية على أنه: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشآت".<sup>(2)</sup>

أما بيتر دريكر (Peter Drucker) فقد عرفه على أنه: "مجموعة من الوسائل و الفروع التي تقوم بتسجيل وضعية العمال أو المستخدمين الماضية والحالية، وهذا في إطار عمليات إدارية مقسمة على أقسام ودوائر مختلفة وقد تسمح هذه العملية بمعرفة دور كل مديرية وكل دائرة على مستوى المنشأة".<sup>(3)</sup>

ويعرف أيضا على أنه: "سلسلة من النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، وتكوينهم، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المنشأة".<sup>(4)</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى تحديد إيجابيات المنشأة من يد عاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها تطورا فعالا يعود بالفائدة على المنشأة وأفرادها وكذلك دعمهم وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز وذلك لتحقيق النتائج المقصودة.

## ثانياً: أهمية تسيير الموارد البشرية

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنشآت من خلالهما وهما، زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنشأة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا من أهداف المنشأة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كمورد بدلاً من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج، ومن بين المبادئ المعتمد عليها نذكر:<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> - نوري منير، الوجيز في تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 8.

<sup>2</sup> - سميرة بن سمارة، نادية بكوش، تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة عمومية، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، 2011، ص 8.

<sup>3</sup> - بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، 2011، ص 112.

<sup>4</sup> - سملاي يحضة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة دكتوراه، علوم اقتصادية، 2004، ص 58.

<sup>5</sup> - خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة ماجستير، علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 98-99.

- 1- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارتهم وتنميتهم يمكن أن يحققوا أهداف المنشأة ويزيدوا من إنتاجيتها.
- 2- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- 3- بيئة العمل لا بد أم تهيبى وتشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها.
- 4- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنشأة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

تعود الأهمية التي تعطى لتسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة للأسباب التالية:

- أكدت المدرسة الإنسانية على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي في عملية الإنتاج، عن طريق الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحفيز العمال وإشباع حاجياتهم لأن نجاح أو فشل المنشأة مرهون برجالها.(1)

- تشكل النفقات التي تتحملها المنشأة لتغطية أجور وتعويضات العمال جزءا كبيرا من نفقاتها لذا فحسن تسيير الموارد البشرية يقلل من النفقات، وفي المقابل سوء التسيير قد يحول الموارد البشرية من وسيلة نجاح المنشأة إلى عبء ثقيل يجب التخلص منه عن طريق التسريح الفردي أو حتى الجماعي.

- إن مزاوله عمل إدارة الموارد البشرية أصبح يتطلب تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، كتخطيط القوى العاملة وتصنيف الوظائف ووضع سياسات الأجور وإجراء البحوث، ويغري ذلك للتوسع الكبير في هذه الوظيفة إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد ذوي التخصصات العامة.

## II-1-1 أهداف تسيير الموارد البشرية(2)

تهدف إدارة تسيير الموارد البشرية إلى اختيار العمال ذوي الكفاءات المناسبة لوظائف المنشأة، أي البحث عن كيفية جلبهم والإبقاء عليهم داخل المنشأة وتحفيزهم ومحاولة كسب ولائهم وثقتهم، وذلك بحل مشاكلهم المادية والمعنوية إضافة إلى تقوية التعاون بينهم وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي:

**أ-أهداف المنشأة:** طلب الأفراد الأكفاء والاستفادة من خدماتهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على استقرارهم وتنمية رغبة هؤلاء الأفراد في العمل وبذل المزيد من الجهد، إذن فههدف إدارة الموارد البشرية في بحثها هو تحقيق أهداف المنشأة في رفع مستوى الإنتاجية وبالتالي الزيادة في حجم النمو الاقتصادي الذي يعود على المجتمع بالرخاء، وتسعى إدارة الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها ما يلي:

- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها؛

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة؛

- تعويض الموارد البشرية عن مجهودهم ماديا ومعنويا؛

<sup>1</sup> - خلاصي مراد، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، نفس المرجع السابق، ص 99.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 97.

- تنمية الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

**ب-أهداف العمال:** يبحث العامل عن أحسن فرصة للعمل مع إمكانية التكوين والارتقاء ضمن ظروف العمل الجيدة توحى بمستقبل مهني واعد إضافة إلى المعاملة الحسنة وحرية الحركة والاستقلالية مع تجنب الاستخدام غير الإنساني الذي لا يتفق مع الكرامة الإنسانية.

**ج-أهداف المجتمع:** تحقيق مستويات رفيعة للمعيشة وذلك بإتاحة فرص عمل للأفراد القادرين على العمل ومساعدتهم على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرهم إنتاجية، مما يمكنهم من بذل أقصى جهد للحصول على المقابل وتوفير الإمكانية المتقدمة والحديثة لتكون في متناولهم وتساعدهم على تحقيق العمل مع التأمين والحماية والمحافظة على القوة العاملة وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد بإعطائهم الحرية في إبداء الرأي و المناقشة، بتوفير جزء من العمل تسوده الحرية والحركة والتعبير ويخلو من الإكراه والإجبار مما يساعد على تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع.

### II-1-3 العوامل المؤثرة على تسيير الموارد البشرية

إن المنشآت تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات داخلية وخارجية، والموارد البشرية أول من يتأثر بها، ولهذا تم تقسيم هذه العوامل إلى نوعين وهما:<sup>(1)</sup>

**أولاً-العوامل الداخلية:** وهي العناصر المؤثرة على الموارد البشرية والمتواجدة في بيئة المنشأة وأهمها:

**أ- موقف الإدارة العليا:** أي وجهة نظر الإدارة العليا ومفهوم إدارة الموارد البشرية ودورها في حياة المنشأة، ويمكن توضيح أهمية هذا العمل من خلال:

- قدرة وكفاءة وخبرة الإدارة العليا وفهمها لدور العلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة؛

- نوع القيادة السائدة في الإدارة العليا ومقدار تشجيعها للمبادرات الشخصية في المواقف الحرجة لوحدها التنظيمية وخاصة العلاقات العامة؛

- مدى قناعة الإدارة العليا بدور الجمهور وإيمانها بحقوقه ومصالحه وبالدور الذي يلعبه في حياة المنشأة العالمية، فكلما كانت المؤسسة مقتنعة بدور الجمهور ومؤمنة بحقوقه كلما اقتضت الضرورة إلى الاعتماد على جهاز قوي لإدارة الموارد البشرية للقيام بهذه المهام؛

- العلاقة المميزة بين الإدارة العليا ومسؤول إدارة الموارد البشرية، والمقصود بهذه العلاقة هي وجود علاقة خاصة غير العلاقة الرسمية التي تربط رؤساء الدوائر بالإدارة العليا، وقد تكون هذه العلاقة علاقة قري أو المصالح المشتركة خارج نطاق المؤسسة ونشاطها أو علاقة صداقة أو تنظيم اجتماعي، لا شك أن تلك العلاقة إيجابية، والعكس صحيح كونها سلبية إذ تؤثر سلبا على إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - سميرة بن سعاد، نادبة بكوش، تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة عمومية، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

ب- **الإمكانات المادية:** هي عبارة عن ما لدى المنشأة كأصول الثابتة والأجهزة والأدوات والمعدات فالعلاقات العامة بحاجة مثلا إلى مكاتب وأجهزة ووسائل نقل للقيام بمهامها، فإذا لم تتوفر هذه الإمكانات المادية لدى المنظمة فإن ذلك سيحد من قدرة الموارد البشرية في التحرك لتحقيق أهدافها.

ج- **الإمكانات البشرية:** تتميز المنشآت الآن بعدم التجانس بين الأفراد العاملين بها من ناحية العمر

أو التعليم وما إلى غير ذلك، وإذا تمعنا في هذه الاختلافات نجد أنها تعني اختلاف في مستوى المهارات والتي تتطلب مزيدا من التنمية، فالأفراد صغار السن يحتاجون لاكتساب العديد من المهارات، سواء المرتبطة بأداء أعمالهم أو العامل مع الآخرين لأن مستوى خبراتهم يكون قليلا، أما الأفراد كبار السن فهم يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم لأداء نوعية من الأعمال تتناسب مع قدراتهم المتناقصة أو المختلفة، كذلك المرأة التي تخرج من القوى العاملة ثم تعود مرة أخرى لأسباب أسرية أو اجتماعية، قد تحتاج إلى تنمية مهاراتها والتدريب وإعادة التدريب وهذا لكي تستفيد المنشأة من قدراتها وإنتاجها.

د- **الإمكانات المالية:** إن الموارد المالية تلعب دورا هاما في تغطية نفقات النشاطات وتوفير إمكانية تحسينها وتطويرها وهذا يؤثر بدوره على الحاجات الخاصة بالدوائر التنظيمية للمنشأة كما كان بالإمكان تنمية الموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

هـ- **الهيكل التنظيمي:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنشأة حتى لا يصبح عائقا أمام إدارة الموارد البشرية بالمنشآت و تطويرها، إذ لا بد من إجراء الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذا دعت الضرورة، وهنا يجب مراعاة عدد المستويات الإدارية الناتجة عن زيادة حجم المنشأة حتى لا تقف عائقا أمام الإدارة، إضافة إلى العمل على تبسيط الإجراءات ومراعاة عنصر السرعة في الإنجاز.

و- **نظام الاتصال:** إن وجود نظام اتصال متطور وفعال يسهل على مسؤول الموارد البشرية والعاملين فيها على التحرك بحرية وبسرعة داخل المنشأة.

ي- **ظروف العمل الاجتماعية:** إن لظروف العمل الاجتماعية أثرها البالغ في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال توفير جو عمل مشجع ومريح للعاملين، وتتمثل هذه الظروف في الإضاءة، الضوضاء، النظافة، درجات الحرارة والتهوية، عدد ساعات العمل وفترات الراحة ونوبات العمل والرعاية الصحية... الخ، ويبقى على المنشأة توفير الجو المناسب للأفراد العاملين لها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - سميرة بن سعاد، نادية بكوش، تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة عمومية، نفس المرجع السابق، ص 15.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 15-16.

ثانيا: **العوامل الخارجية:** ويقصد بها العناصر البيئية المحيطة بالمنشأة والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة فهذه الأخيرة تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، ومن بين هذه العوامل نذكر: (1)

أ- **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنشآت تتجه إلى التوسع في الأنشطة خاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد، ونجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثيرا كبيرا على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.

ب- **العوامل القانونية:** إن النصوص القانونية والأحكام القضائية والقرارات الإدارية كان لها تأثيرا جوهريا على تسيير الموارد البشرية، إذ انتقلت من مجال يحكمه مبدأ: "دعه يعمل اتركه يمر" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين كالحدا الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، مقابلتهم، اختيارهم وتكوينهم وتقييمهم.

ج- **العوامل الاجتماعية:** أن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبقي وفي الاتجاهات والقيم السائدة فيه، وكذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع ولقد تعرض هذا المجتمع خلال هذا القرن لتغيرات جوهريّة في أسلوب معيشة أفرادها وأسلوب تفكيرهم، فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور.

د- **العوامل التكنولوجية:** إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلا، فقد وصف التقدم الذي حدث والتغيرات الجذرية للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنشأة والتوسع المستمر في التكنولوجيا وزيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية. (2)

## II-2 التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

### II-2-1 مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

إن الإستراتيجية هي خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المنشأة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق معينة باستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ولقد انتشرت في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح "الإستراتيجية" (3) في مجال تسيير الموارد البشرية وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذها المنشآت في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمنشأة على المدى الطويل، وهذا استجابة

1- [http:// forum,UniBiskra ,net /index,phpltopic: 21979.0; wap2 le 03/02/2014 à 21H00](http://forum,UniBiskra ,net /index,phpltopic: 21979.0; wap2 le 03/02/2014 à 21H00).

2- [http:// forum,UniBiskra ,net /index,phpltopic: 21979.0; wap2 le 03/02/2014 à 21H00](http://forum,UniBiskra ,net /index,phpltopic: 21979.0; wap2 le 03/02/2014 à 21H00).

3- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007، ص 24.

للتغيرات المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة واقتناعها بصلة للموارد البشرية بنجاح استراتيجيات المنشآت من جهة أخرى.

أ- تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية: فيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدمت للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

**التعريف الأول:** يعرف بأنه: "مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمنشأة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد إستراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة".

**التعريف الثاني:** كما يعرف بأنه: "عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المنشأة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية".

ويعرف أيضا بأنه: "منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنشأة من أجلها".

ومن خلال التعاريف السابقة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نستنتج أنه اتخاذ القرارات طويلة المدى هدفها الاستغلال العقلاني، والاستثمار الفعال للموارد البشرية من خلال اعتماد لأنظمة تسيير وتطبيق إستراتيجيات تحقق تكيف نظام الموارد البشرية مع تحولات البيئة التنافسية.

ب- أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية: تتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المنشآت بمايلي:<sup>(1)</sup>

- انخفاض رضاء الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

<sup>1</sup>-سملاي بحضة، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 828.

## II-2-2 عناصر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

للتسيير الإستراتيجي عناصر تتمثل فيما يلي:

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمنشأ وبهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛
  - دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها؛
  - صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنشأة التنافسية؛
  - وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية؛
  - مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تدفق الأهداف الإستراتيجية.
- كما أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يركز على:
- عدم اعتبار إستراتيجية المنشأة مخرجات معدة سلفا يتعين تكيف إستراتيجية الموارد البشرية معها؛
  - إمكانية تغيير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية؛
  - أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المنشأة.

## II-2-3 متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

- يتطلب تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي: (1)
- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمنشأة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل مع محاولة تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقا للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة؛
  - تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنشأة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، التسويقية... إلخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛
  - تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

<sup>1</sup> - سمالي بحضة، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، نفس المرجع السابق، ص 829.

## 3-II إستراتيجيات الميزة التنافسية

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتنافسية والميزة التنافسية نذكر منها:

## أولاً- التنافسية:

**التعريف الأول:** عرفها فريد النجار بأنها هي: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، والنمو، والاستقرار، والتوسع والابتكار والتجديد".<sup>(1)</sup>

**التعريف الثاني:** تعريف Roger Perceron: "التنافسية هي القدرة على الحفاظ باستمرار وبصفة دائمة وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها".<sup>(2)</sup>

**التعريف الثالث:** كما تعرف التنافسية على النحو التالي: "استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أو القطاع

أو البلد الواحد حسن استغلال بالنظر إلى ما يجب أن يكون، وبالنظر إلى قوة المنافسين والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل".<sup>(3)</sup>

**التعريف الرابع:** "هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المنشأة من السوق المحلي العالمي"، كما تعرف على أنها: "قدرة المنشأة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين".<sup>(4)</sup>

نستنتج أن المؤسسة من خلال نقاط قوتها وضعفها الداخلية، ومدى قدرتها على التكيف مع التهديدات والفرص المتاحة في البيئة التنافسية يتحدد مدى قدرتها على المنافسة أو بالأحرى تنافسيتها، سواء محليا أو عالميا حيث تزيد وتنقص حسب قوتها ومدى تحكمها في العناصر البيئية وتأقلمها معها.

## ثانيا- تعريف الميزة التنافسية:

**التعريف الأول:** عرفها مصطفى محمود أبو بكر: "هي قدرة المنشأة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي يجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنشآت الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المنشأة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية".<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup>- بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup>- Roger Percen, Enterprise, gestion compétitive, Ed. Economica, 1984, p7.

<sup>3</sup>- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة بالملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسينة بن بوعلي بالشلف، 2012، ص2.

<sup>4</sup>- رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص 13.

<sup>5</sup>- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 13.

**التعريف الثاني:** عرفها عبد الستار محمد علي: "أنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج".<sup>(1)</sup>

**التعريف الثالث:** عرفها بورتير مايكل: " هي القيمة التي تستطيع المنشأة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض...".<sup>(2)</sup>

**التعريف الرابع:** عرفها Frédéric Leroy بأنها: "عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز، وخلق القيمة بالنسبة للعملاء، وكذلك التوليف بين الإبداع الإستراتيجي والفعالية التنظيمية efficacité organisationnelle".<sup>(3)</sup>

**التعريف الخامس:** "الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمنشأة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتفاضل".<sup>(4)</sup>

**التعريف السادس:** (Joao Babtista) و (Dwight Gertz) "هي القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في نظر العملاء".<sup>(5)</sup>

"Une valeur excellente par rapport à la concurrence aux yeux du client"

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي: هي قدرة المنشأة على تحقيق قيمة العملاء تجعلها في مركز أفضل من المنشأة الأخرى مع الاستغلال الأقصى لجميع إمكانياتها، هذه القيمة التي تقدمها للعملاء يجب أن تقدم منفعة أكيدة لهم ويكونوا مستعدين للحصول عليها في جميع الحالات، ونعني بذلك إدراكهم بتحصيل المنفعة جراء التعامل معها.

فللميزة التنافسية أهمية تكمن فيما يلي:<sup>(6)</sup>

- خلق قيمة العملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن لهم ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنشأة في أذهانهم.
- تحقيق التمييز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمنشأة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

<sup>1</sup>- عادل رزق، الإدارة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص305.

<sup>2</sup>- Michel Porter, L'avantage concurrentiel, traduit de l'avergne, Ed Dunod, paris, 1997, p48.

<sup>3</sup>- Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, Ed Dounod, France, 2001, p47-48.

<sup>4</sup>- مزياي نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص8.

<sup>5</sup>- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص120.

<sup>6</sup>- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2011، ص8.

- ونظرا لحساسية الميزة التنافسية من إستراتيجية المنشأة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب، فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي توفر عدة خصائص وهي: (1)
- تبني على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه؛
  - تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل؛
  - تكون غالبا مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية لدى المنشأة فعالة ومحققة لأهدافها ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل في: (2)

- حاسمة؛ بمعنى أنها تتيح للمنشأة التفوق على المنافس؛
  - الديمومة؛ أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
  - إمكانية الدفاع عنها؛ بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من المنافس.
- ولكي تتضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن لا ينظر إليها كل على حدى بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة.

وهناك بعض الكتاب والباحثين بوضع جملة من الشروط أيضا والتي لا تتعلق لا بالسوق ولا بالمنتج كما يقول Peteraf وإنما بخصائص الموارد والكفاءات التي تملكها المؤسسة وهي كالاتي: (3)

**1- القيمة Valeur:** ذكر Barney سنة 1991 بأن الكفاءات أو الموارد يجب أن يكون لها قيمة بالنسبة للمنشأة لأنها تسمح بانتهاء فرصة رابحة في العقد وكذا المطلب على تهديد أو خطر محتمل من المنافسين لأنها من نظر (Hamel.1994) أن هذه الموارد والكفاءات تسمح باقتحام عدد كبير من الأسواق بحيث تساهم بصورة معتبرة في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي الموجه للعملاء، وكذا الآن قيمتها أعلى من تلك التي لدى المنافسين، وتسمح لها بتحويل قدرتها الكامنة إلى عائد حسب (Montgomers et Collis) سنة 1995.

**2- الندرة Rareté:** يجب أن تكون الموارد نادرة بحيث تستطيع مؤسسات قليلة فقط الحصول عليها، أو منشأة واحدة فقط كما قال (Grant.1991) بأن الندرة لا يقصد بها عدد محدود أو نادر من الموارد بل عملية تحويلها عملية غير للجميع.

**3- عدم القابلية للتقليد Non-imitation:** يشترط (Rhumelt و Lippmam.1982) عدم أو بالأحرى صعوبة تقليد الميزة التنافسية على الأقل في المدى المتوسط والطويل، وقد يكون ذلك في أدوات وعمليات

<sup>1</sup> - رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>2</sup> - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مرجع سبق ذكره، ص4.

<sup>3</sup> - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص122.

الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين نتيجة عدم وضوح وتحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق أداء عالي وهو الغموض ما يذهب إليه كل من (Orton و Weitk.1990) والذي يرجعان أداء السبب في الغموض المفتعل بين عمليتي المدخلات والمخرجات وتلجأ الكثير من المنشآت إذا ما قامت بتحقيق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك براءة اختراع مسجلة التي تسجل هذه الأخيرة لدى المصالح المختصة وهو ما يدعى بحقوق الملكية الفكرية الصناعية.

**4- الديمومة Longévité:** اعتبر كل من Montgomers et Collis سنة 1995 بأن من شروط الميزة التنافسية صفة الديمومة للموارد الخالقة لها، بنما ذهب Grant.1991 بأن الكفاءة هي أكثر ديمومة يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يساعد في تمديد مدة حياة الكفاءة.

إن شروط ديمومة الموارد يتعلق بعدة عوامل أهمها: مدة دورة حياة الإبداع التكنولوجي، معدل دخول المنافسين الجدد...إلخ.

وقد أكد كل من (Schoemaker et Amit.1993) و (Wernerfelt.1989) و (Pralhad et Hamel.1990) أن هناك بعض الموارد والكفاءات تستطيع اكتساب صفة الديمومة وتعني كل مرة عن طريق استعمالها.

**5- عدم الإحلال Non substitution:** والقصد بهذا الشرط هو وجوب عدم وجود مورد مماثل يحل محلها حسب (Montgomers et Collis.1995) و (Bareney.1991) وقد ركز (Wright , Mc William mahan) على أن الموارد البشرية بالنسبة لهذا العنصر تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل لأن الميزة التنافسية الناتجة من الموارد البشرية لا يمكن استمرارها حالة إبدالها بمورد بشري آخر.

**6- التملك Appropriation:** هو عنصر آخر هام من شروط الميزة والذي ينبغي على المؤسسة اعتبارا عليه أن تنظم طرقها وهيكلها لإنجاز وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تملكها، وأكد (Montgomers et Collis و Grant) على ضرورة حقوق الملكية وامتلاك الفائض الحاصل عن عملية تحويل الموارد والكفاءات وأخيرا يمكن اعتبار أن هذه الشروط حتى وأن تحققت مجتمعة فهي تبقى دائمة في حالة تذبذب وعدم استقرار، لأن الميزة التنافسية ظاهرة معقدة جدا صعبة التطبيق وضعيفة في إمكانية الحصول عليها، والقليل القليل من المنشآت تستطيع الحصول عليها.

حيث تسعى كل منظمة إلى تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق النجاح والريادة، ويعتبر تصميم الإستراتيجية الشاملة قاعدة رئيسية لتحديد باقي الإستراتيجيات الفرعية التي تتعلق بالوظائف المختلفة بها من إنتاج، تسويق ومالية...إلخ، والإستراتيجيات في مجملها تهدف إلى الحصول على وضعية مريحة ومستمرة ضمن القوى التنافسية في القطاع، وفي هذا السياق يمكننا التمييز بين نوعين من الإستراتيجيات التنافسية و الإستراتيجيات التعاونية ويعتبر الجمع بينهما إحدى متطلبات النجاح والاستمرار.

## II-3-1 الإستراتيجيات التنافسية

اقترح Poreter ثلاث استراتيجيات شاملة للتنافس والتفوق على المنافسين واكتساب مزايا تنافسية وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، أن اختيار المنشأة للإستراتيجية التنافسية يكون انطلاقاً مما تملكه من موارد ونوعية القطاع الذي تنشط فيه وجميع الظروف المحيطة بها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل إستراتيجية تتطلب توفر شروط معينة من جهة، وتنطوي على ممارسات يجب تجنبها من جهة أخرى. (1)

حيث تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: "خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف". (2)

كما تعرف البيئة التنافسية على أنها: "الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات أو خدمات منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين". (3)

وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر بورتر، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على عدة عوامل أساسية هي:

- نقاط القوة والضعف للمنشأة.

- القيم الشخصية لمسيري المنشأة (حاجات المسيرين الرئيسيين).

- الفرص والتهديدات التي تمتلكها المنشأة أو تعترضها.

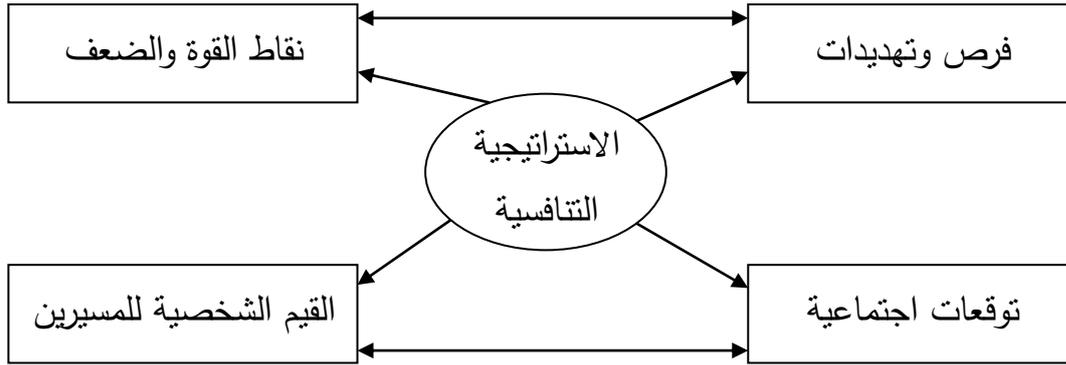
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي) والشكل التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup> - بومعزة سهيلة، دور البقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص53.

<sup>2</sup> - شهينا زعزوة، حنان شابونية، دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012، ص73.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص73.

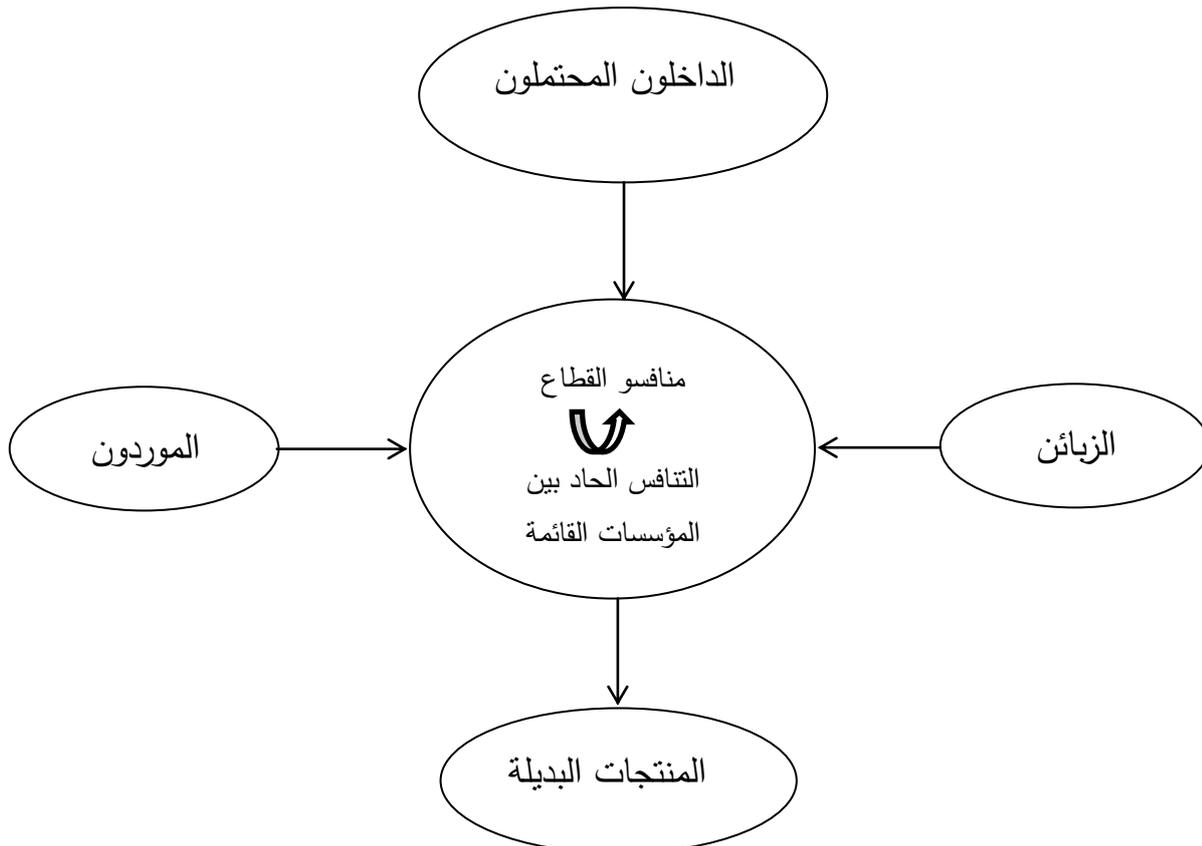
الشكل رقم (02): صياغة الاستراتيجية التنافسية.



**Source:** Michel Porter, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir sons avance, Ed. Dunod, 1999, Paris, p28.

والمفهوم الموسع لطبيعة المنافسة الذي جاء به بورتر في سنوات الثمانينات في نموذج قوى التنافس الخمس كما يوضحه الشكل الآتي:<sup>(1)</sup>

شكل رقم (03): القوى الخمس للمنافسة لذا بورتر.



**Source :** J.orsoni, Management stratégique, la politique générale de l'entreprise éd librairie Vuibert collection Vuibert, paris, 1990, p135.

تمثل القوى التنافسية الخمس اضافة إلى الدولة مصدر تهديد والضغط لأن من شأنها التأثير على ربحية المنشأة ومركزها التنافسي، ومن ثم نجاحها واستمرارها وتشير إلى أن شدة المنافسة تختلف من قطاع

<sup>1</sup> - بومعزة سهيلة، دور البيقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص54.

إلى آخر تبعاً للتفاعلات التي تحدث بين قوى المنافسة لذلك فقيام المنشأة بدراسة وتحليلي المنافسة داخل القطاع الذي تعمل فيه هو أمر ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه ويتم ذلك باتباع الخطوات التالية:

وبناءً على تحليل بورتر هناك خمس تنافسية تؤثر على المؤسسة هي:

### 1- التنافس الحاد بين مؤسسات القطاع:

هذا النوع من المنافسة يكون أقوى وأكثر حدة من الأنواع والقوى التنافسية الأخرى ويطلق عليه اسم "المنافسة الفاعلة"، فالمنافسون يقدمون نفس المنتجات ويخدمون نفس القطاع، وينافسون خاصة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تقديم خدمات وخدمات أفضل للزبون، والهدف الرئيسي من هذا التنافس الشديد هو الرغبة في الحيازة على موقع متميز وريح أكبر للتغلب على المنافسة وتحقيق الهدف لن يتأتى لأي المنشأة ما لم تتعرف بدقة على منافسيها الفعليين وذلك من خلال:

- حصر المنافسين مع (التعرف بهم)؛
- تحديد الحجم النسبي للمنافسين (حجم الإنتاج، حجم المبيعات... إلخ)؛
- التعرف على تشكيلة المنتجات التي يقدمها؛
- التعرف على شرائح السوق والمستهلكين التي يتفوق المنافسون في خدمتها؛
- تحديد مصادر التفوق النسبي للمنافسين (السعر، الجودة، الخدمات الابتكارية في خدمة العملاء... إلخ)؛
- محاولة التعرف على المركز المالي (القوة المالية) للمنافسين.

### 2- تهديد الداخلين الجدد:

يحمل الداخلين إلى القطاعات قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في الاستحواذ على حصة في السوق، ولديهم غالباً موارد مهمة، ما ينتج عنه انخفاض مردوبيته وتتخذ المنشآت المتواجدة في سلفاً على أساس مستوى حواجز الدخول الموجودة في القطاع ورد فعل المنافسين الموجودين فيه.

### 3- تهديد المنتجات البديلة:

تدخل المنشآت في منافسة مع المنتجات البديلة، وهذه الأخيرة تعتبر أحد مصادر التهديد المهمة، حيث أنها تؤثر على الطلب على منتجات المنشأة وأسعارها ومن ثم على مردودية القطاع ككل وأن الدافع لتوجه الزبائن إلى المنتجات البديلة هي تلك المزايا التي يجدها والتي تأخذ عدة أشكال منها:

- وظائف إضافية للمنتج؛
- مزايا على مستوى تكاليف الشراء، التمويل، التملك أو الاستعمال؛
- ملائمة أفضل لحاجات الزبون.

### 4- قوة تفاوض الزبائن:

يسعى الزبائن للحصول على أسعار منخفضة للمنتجات والمفاوضة على خدمات أفضل وجودة أكبر، وكل ذلك يكون على حساب مردودية القطاع.

- وتكون قوة الزبائن التفاوضية كبيرة عند تحقق أحد الوضعيات التالية:<sup>(1)</sup>
- مشتريات الزبون تمثل حصة كبيرة من رقم أعمال البائع الذي يكون مضطرا لتقديم تنازلات مقابل الحفاظ على زبائنه؛
  - منتجات القطاع تمثل جزءا مهما من تكاليف أو مشتريات الزبون، وهو ما يدفعه إلى البحث عن معلومات أكثر المنتجات للحصول على أفضل الأسعار؛
  - نمطية المنتجات والتي تجعل تكاليف الانتقال من منتج إلى الآخر منخفضة، ومن ثم يسارع الموردون للقيام بتنازلات لكسب هؤلاء الزبائن الذين تزداد قوتهم التفاوضية؛
  - انخفاض أرباح الزبائن مما يدفعهم لتخفيض نفقات شرائهم من خلال المفاوضة على الأسعار منخفضة؛
  - وجود إمكانية التكامل الخلفي الذي يسمح للزبائن إنتاج بعض أو كل المنتجات التي تدخل في نشاطها بنفسها وكذا معرفة تكاليف الإنتاج بدقة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز موقفهم التفاوضي؛
  - امتلاك الزبون لمعلومات كاملة حول تكاليف المورد والأسعار يجعله في وضعية أفضل للتفاوض.

### 5- قوة تفاوض الموردين:

يقدم الموردون مختلف مقومات الإنتاج الأساسية المنشأة من مواد أولية، آلات، تجهيزات وغيرها، وهذه الموارد تحدد بدرجة كبيرة جودة وتكلفة منتجات المؤسسة، لذلك فهذه الأخيرة تسعى دوما للحصول على ما تحتاجه من موارد بصورة مستمرة عند أقل سعر، أكبر جودة وأنسب وقف، غير أنها قد تتعرض للضغط والمساومة من قبل الموردين إذا استطاعوا رفع الأسعار وخفض جودة مبيعاتهم لها، وهو ما يؤدي إلى خفض ربحية القطاع.

### 6- دور الدولة:

تمثل الدولة قوة تنافسية سادسة تؤثر بقوة على المنشأة وعلى ربحية القطاع الذي تعمل فيه، ورغم أن الدولة لم تتدخل في نموذج القوى التنافسية لبورتر، إلا أن هذا الباحث أقر بأن للدولة دورا كبيرا في تحديد درجة المنافسة في القطاع وذلك من خلال تأثيرها في القوى الخمس للمنافسة، وبالتالي ارتأى تحليل هذه الأخيرة فقط، بعدها تمت إضافة دور الدولة النموذج الذي أصبح يسمى نموذج "القوى الخمس (+1)".

أما الشكل التالي يوضح الاستراتيجيات الثلاث للتنافس:

<sup>1</sup>- بومعزة سهيلة، دور البيقطة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع السابق، ص23.

الشكل رقم (04): استراتيجيات التنافس.

تميز	تكاليف منخفضة	
التميز	السيطرة بالتكاليف	الحقل المستهدف الواسع
②	①	↑
③ - ب	③ - أ	النطاق التنافسي
التركيز على أساس التميز	التركيز على أساس التكاليف المنخفضة	↓
		الحقل المستهدف الضيق

**Source :** Michel Porter, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir sons avance, Ed. Dunod, 1999, Paris, p24.

وفيما يلي شرح للشكل السابق:

أولاً- إستراتيجية السيطرة على التكاليف: تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع تشجع المنشآت على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكونة من مشتريين وواعين تماما بالسعر.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:<sup>(1)</sup>

- ما يتعلق بالموردين؛ فالمنشآت المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق؛ المنشأة المنتجة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- ما يتعلق بالسلع البديلة؛ فالمنشآت المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح مما سبق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمنشآت ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس وأيضا مدى أهميتها في زيادة المقدرة في تحديد سعر الصناعة وتوفير القيادة الشاملة للكلفة.

وفيما يلي من مجموعة من الشروط ضرورة توفرها وهي:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص161.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة الإدارة العربية، العدد 16، المنظمة العربية الادارية، 1999، ص25.

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي إلى تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلعة المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

**ثانياً- إستراتيجية التمييز:** هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنشآت عن المنشأة المنافسة، وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المنشآت تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول ما يلي: (1)

- التمييز على أساس التفوق التقني؛
  - التمييز على أساس الجودة؛
  - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه؛
  - تحقق إستراتيجيات التمييز مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها؛
  - عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تمييزه عن غيره من المنتجات؛
  - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلكين؛
  - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.
- ويمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن: (2)
- شراء مواد خام جيدة تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
  - تكثيف مجهودات البحوث والتطوير اتجاه المنتج وبحث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
  - مجهودات بحث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتج؛

<sup>1</sup> - بومعة سهيلة، دور البقضة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، 2012، ص65.

- عملية التصنيع بالتركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج؛

- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج والتشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ثالثا- إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنشأة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل سوق.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنشأة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة

التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:<sup>(1)</sup>

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

- من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

- التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:<sup>(2)</sup>

- عندما تجد مجموعة مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف؛

- عندما لا تسمح موارد المنشأة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛

- عندما لا تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛

- عندما تشتت حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

أما عن كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز فيكون من خلال خطوتين هامتين هما:

- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه؛

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمن ادريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص 275.

<sup>2</sup>- بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

– تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة ولتقرير أي قطاع سوقي يتم التركيز عليها، لا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع وربحيته، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المنشأة وحاجات القطاع السوقي.

### II-3-2 الإستراتيجيات التعاونية

يعرف التعاون على أنه: "الطريقة المشتركة لضمان التطوير الذي لم تستطع المنشأة تحقيقه بصورة منفردة، وهو يأخذ شكل درجة حرية الشركاء، فالمبدأ الرئيسي لكل تعاون هو توسيع النشاط وتقاسم السلطة".<sup>(1)</sup>

وتسعى المنشآت إلى إتباع استراتيجيات تعاون من أجل تعظيم استفادتها من الموارد والإمكانيات المشتركة، ولاستيعاب المتغيرات الديناميكية لبيئة التنافسية ومن ثم الحيازة على ميزة تنافسية قوية.

أولاً- إستراتيجية التواطؤ أو التآمر: تتلخص هذه الإستراتيجية في التعاون الفعال لبعض المنشآت داخل صناعة معينة لخفض المخرجات (الإنتاج) ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقاً لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب، وربما تكون هذه الإستراتيجية صريحة ومن خلالها تتعاون بعض المنشآت باستخدام اتصالات مباشرة ومفاوضات علنية، كما قد تكون ضمنية حيث تتم في صمت، والتي من خلالها تتعاون بعض المنشآت بطريقة غير مباشرة باستخدام نظم غير رسمية، والتواطؤ الصريح يعتبر غير قانوني في معظم الدول.

ويكمن التواطؤ الضمني في صناعة معينة ناجحاً في الغالب إذا ما توفرت الشروط التالية:<sup>(2)</sup>

- وجود عدد صغير من المنافسين المعروفين؛
- وجود شركة واحدة تميل إلى التصرف كرائد في مجال السعر؛
- وجود ثقافة واحدة في الصناعة والتي تقبل التعاون؛
- تتصف المبيعات بمعدلات عالية من التكرار وطلبات صغيرة الحجم؛
- وجود حواجز عالية للدخول في الصناعة والتي تستبعد دخول المنافسين الجدد؛
- عدم اختلاف التكاليف فيما بين المنشآت المنافسة.

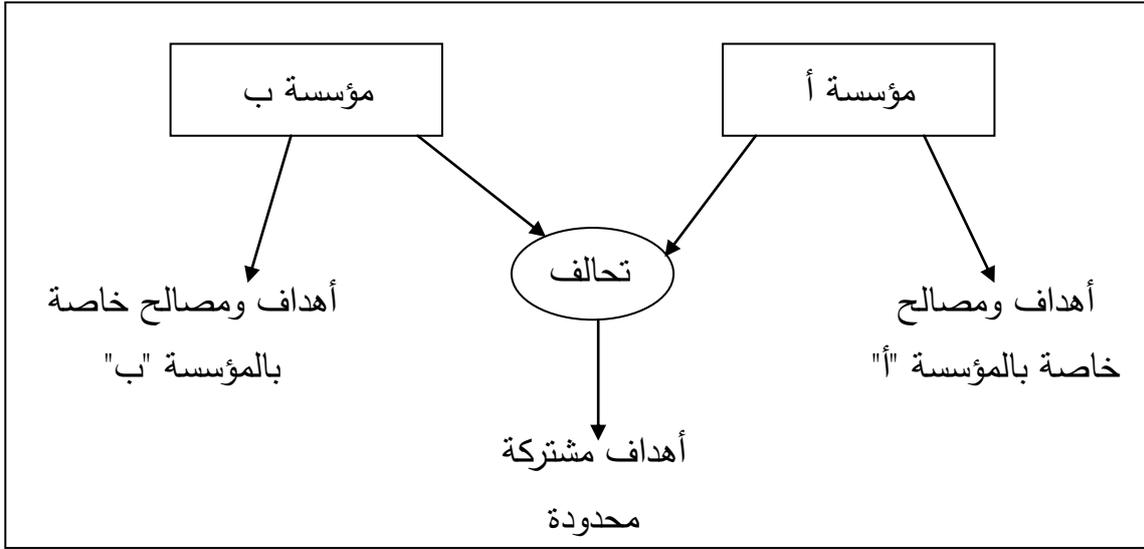
نشير إلى أن التواطؤ الضمني هو أيضاً غير قانوني إذا ما تم اكتشافه وتحديد معالمه.

ثانياً- إستراتيجية التحالف: التحالف الإستراتيجي هو تلك الشراكة التي تجمع بين منشأتين أو أكثر من المنشآت التي تنتمي إلى نفس القطاع وتسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة ومنافع متبادلة مع حفاظ كل منها على استقلاليتها القانونية وأهدافها ومصالحها الخاصة والشكل الوالي يوضح:

<sup>1</sup> - بومعزة سهيلة، دور البقضة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

## الشكل رقم (05): التحالف الإستراتيجي.



**Source :** Jean Claude Tarondeau, Christine Huti, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, Vuibert gestion, Ed. Librairie, Février 2001, p8.

تشير أن مصطلح الشراكة هو أوسع من التحالف فهو يشمل أيضا التعاون بين المنشآت من قطاعات مختلفة وكذا بين منشآت غير متنافسة وغيرها، لذلك يمكن القول أن التحالف هو شكل من أشكال الشراكة، غير أن هناك من الكتاب من يستعمل المصطلحين كمترادفين.

إن إستراتيجية التحالف لا تعني أبدا نهاية التنافس بين المنشآت المتحالفة، بل هي إستراتيجية مبنية على نوع من العلاقات مع المنافسين في إطار الحفاظ على التنافس بين المؤسسات المتنافسة التي تهدف من وراء التحالف إلى زيادة قدرتها التنافسية.

وعموما فإن التحالف في قطاعات تتميز بحواجز معتبرة للدخول، اقتصاديات الحجم، التقنيات السريعة، التطور والأخطار الكبيرة في الاستغلال، كما أنه لا يشتمل على تغطية مجموع الأنشطة المهمة للمنشآت وإنما يتعلق ببعض المنتجات، بعض المناطق الجغرافية أو بعض الوظائف، بناء على هذا يمكن للتحالف أن يأخذ أشكالا متعددة منها: التحالف التكنولوجي، تحالف الإنتاج، تحالفات التسويق... إلخ، ومن خلال إستراتيجية التحالف تسعى المنشآت إلى تحقيق العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- الحصول على مداخل أو منافذ الأسواق المعينة؛
- الحصول على تكنولوجيا أو تسهيلات صناعية/ إنتاجية؛
- خفض المخاطر المالية؛
- تقليل المخاطر السياسية؛

<sup>1</sup> - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع السابق، ص 68.

- تحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

إن تحقيق المنشآت لهذه الميزة الأهداف قد يواجهه العديد من العقبات والتي من شأنها التأشير سلبا على نجاح التحالف ككل، ومن أهمها نذكر: (1)

- الفشل في فهم والتكيف مع أسلوب التسيير الجديد الذي يتضمن التشاور، الإقناع، الصبر و القوة؛
- الفشل في فهم الاختلافات الثقافية التي تؤدي على الأقل إلى سوء تفاهم وحتى إلى إفساد العلاقات في بعض الأحيان؛
- نقص المثابرة من أجل نجاح التحالف والناجحة أحيانا عن طريق التفكير التي تفصل التنافس أكثر من التعاون.

### II - 3- 3 تحديد الإستراتيجية المناسبة

يرتكز نجاح المنشآت في اكتساب مزايا تنافسية بدرجة كبيرة على الاختيار الذكي والتحديد الدقيق للإستراتيجية المناسبة.

وهو ما يتطلب من المؤسسة القيام بما يلي: (2)

- التحديد الواضح للأهداف الطويلة المدى؛
  - تحديد السياسات وإعداد الخطط الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف؛
  - اختيار التوليفة المناسبة من الوسائل والموارد المتاحة؛
  - متابعة تنفيذ الخطط وتقييمها وكذا تصحيحها إن استلزم الأمر.
- ولكي تكون هذه الإستراتيجية ناجحة عليها أن تتصف بالخصائص التالية: (3)
- واضحة محددة؛
  - تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الدولي والوطني؛
  - ملائمة لإمكانيات المنشآت وبمستوى مخاطرة مقبول؛
  - مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة؛
  - تتناسب في درجة ملائمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات، وأن تساهم في تحفيز الالتزام العام؛

<sup>1</sup> - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> - بومعزة سهيلة، دور البقضة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 59.

- ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع؛

- وجود مؤشرات لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

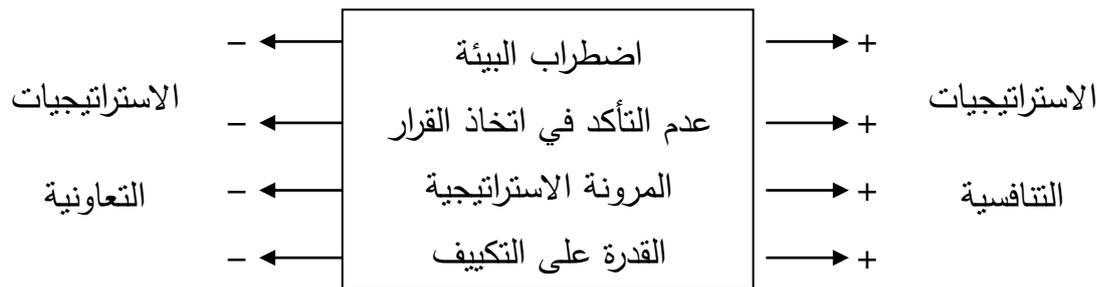
إذ أكد "بورتر" أن المؤسسات التي تطبق إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيات التنافسية وبشكل واضح، يمكن أن تحقق غالباً معدلات عالية من الأداء من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية، كما حذر من أن التنقل من إستراتيجية لأخرى وعدم التركيز على واحدة فقط قد يؤدي إلى نتائج سيئة للمنشآت ، وذلك بسبب اختلاف طبيعة ومتطلبات كل إستراتيجية، وكذلك الاختلاف في الأساليب اللازمة للتطبيق الناجح لكل منهما، فمن الصعب جداً - مثلاً الجمع بين إستراتيجية السيطرة على التكاليف وإستراتيجية التميز غالباً ما يحتاج إلى مصاريف كبيرة وهو ما يعني الارتفاع في التكاليف، في حين أن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف تفرض على المؤسسة أن تكون الوحيدة المهيمنة بين المنافسين في مجال التكلفة الأقل، وهو ما يعني السعي لتخفيف التكاليف بكل الوسائل مما يجعل المنتج أكثر نمطية (غير متميز).

إلا أن هذا لا يعني استحالة الجمع بين إستراتيجيتين والحياة على ميزتي التكلفة والتميز معا سواء كان على المستوى القطاع ككل أو على المستوى جزء منه.

غير أن إتباع إستراتيجية تنافسية لوحدها في ظل بيئة تنافسية وديناميكية غير كاف، لذلك فمن المفيد جداً للمؤسسة الاعتماد كذلك على إستراتيجية تعاونية للاستفادة من إيجابيات كلا الإستراتيجيتين في تدعيم موقعها التنافسي وتحقيق ميزة تنافسية.

والشكل التالي يبين آثار تنفيذ كلا الإستراتيجيتين على المؤسسة ويؤكد الجمع بينهما بما يخدم مصالحها وأهدافها:

الشكل رقم (06): آثار الإستراتيجيات التنافسية و الاستراتيجيات التعاونية.



**Source :** La gestion paradoxale, française de gestion, 2004, p159.

إن تبني المؤسسة لإستراتيجية تنافسية يؤدي إلى اضطراب البيئة نتيجة التنافس الحاد مع المنافسين، بالأمر الذي يجعل هذه الإستراتيجية تتميز بالمرونة لتتسجم مع التغيرات في بيئة المنافسة ومن تم التمتع بقدرة أكبر على التكيف، وعلى العكس من هذا فالإستراتيجية التعاونية غالباً ما تخفض من حدة التنافس بين المؤسسات، وبالتالي تجعل البيئة أكثر استقراراً.

كما أنها تؤدي إلى تخفيض المرونة الإستراتيجية ومن تم انخفاض قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة شديدة الديناميكية، وهو الأمر الذي يجعل الجمع بين هذين الإستراتيجيتين إحدى متطلبات النجاح والتفوق التنافسي.

وأن هذه الإستراتيجية المستعملة اتجاه المنافسين ليست فقط رد فعل على ما يحدث من مستجدات في البيئة بل هي كذلك محاولة تشكيل البيئة لصالح المؤسسة، فإن اختيار وبناء إستراتيجية أساسية مناسبة ليس بالأمر السهل لكنه الطريق الإجباري في أي قطاع للحيازة على ميزة تنافسية.

## II-4 المورد البشري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

رغم الإقبال الذي لقيته المقاربة الهيكلية التي تربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية إلا أن التحليل الإستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية خلق وامتلاك الميزة التنافسية، من خلال المقاربة المبنية على الموارد، والتي تبرز الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمحدد أساسي للتنافس خاصة في ظل الانتقال نحو اقتصاد مبني على المعرفة.

### II-4-1 أهمية الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات الاقتصادية بتجديد وتفعيل مواردها وكفاءتها البشرية باعتبارها الخزان الدائم للرأس المال البشري والمدخل الأساس للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقاربة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، الذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع و التحسين المستمرين.<sup>(1)</sup>

إن تفعيل مساهمة إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية ضمن مساعي المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها يمكن تحقيقه من خلال:<sup>(2)</sup>

**1- الإستراتيجيات الناشئة:** يتم إعدادها بواسطة الأفراد في المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي، فغالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المؤسسة بأفكار المنتجات والإستراتيجيات الجديدة، إن الموارد البشرية المحفزة والمدرية جيدا تلعب دورا هاما في تسهيل عمليا الاتصال خلال التنظيم بما يسمح بالتواصل إلى إستراتيجيات ناشئة فعالة يتم تزويد الإدارة العليا بها، لذلك فمن غير المنطقي إنكار جهود وأفكار وإبداعات العاملين عند بناء الإستراتيجيات أو عند تنفيذها.

<sup>1</sup> - علي عبد الله، مصنوعة أحمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مداخلة، جامعة الشلف، ص 5.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 5

**2- تعزيز القدرة التنافسية:** من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المؤسسة بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة، يعتبر الرأسمال البشري العنصر الحيوي ضمن الإستراتيجيات الحديثة وهو يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر ومن خلال المهارات المكتسبة أثناء تأدية العمل، ويؤدي الاستثمار فيه إلى تعزيز فرص الحصول على القيم المضافة وبناء الميزات التنافسية المستدامة.

#### II-4-2 دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها الإستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب عليها تحقيق ما يلي:<sup>(1)</sup>

**أ- فهم قدرة الأفراد في المؤسسة ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية:** إن فهم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية أمر ضروري وشرط مسبق، فقبل أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في إدارة الوظيفة إستراتيجيا يتطلب الأمر معرفة أي من الأفراد يمثل دورا محوريا في نجاح المؤسسة، فكل أفراد المؤسسة مهمون لكن البعض منهم يقدم إسهاما أكبر في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

**ب- تجنيد وتحفيز للأفراد من أجل تعظيم مشاركتهم في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها:** إن النجاح يعتمد على التخلص من اعتبار المؤسسة آلة تتحكم في أفكار وأفعال أفرادها، فمشاركة الأفراد بالفعالية المطلوبة في تدعيم القدرات التنافسية يتطلب من الإدارة معاملتهم بمنظور إنساني يركز على المشاعر والاتجاهات، ويقوي من الدافعية لديهم وهذا لن يكون إلا بتغيير نظرة المؤسسة القائمة على:<sup>(2)</sup>

- من الاعتقاد بأن الأفراد قطع في آلة الإنتاج يجب أن تدار وتراقب إلى الاعتقاد بأن الأفراد بشر يستطيعون أن يوفروا الأساس في التميز والنجاح؛
- من الاعتماد الكلي على المحاسبة وأداء الفرد إلى الاعتماد على محاسبة وأداء كل من الفرد وفرق العمل؛
- من البحث المستمر عن تقسيم العمل الكامل يجعل كل الأفراد متخصصين إلى الحاجة إلى التوازن بين كل من تقسيم وتكامل العمل بين الأفراد المتخصصين وغير المتخصصين؛
- من التركيز داخليا على دور الرئيسي في التقييم إلى التركيز خارجيا على دور العميل في التقييم.

**ج- فهم نتائج ممارسات الموارد البشرية الاقتصادية في المؤسسة:** تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية آليات مهمة تستخدمها المؤسسات لتنمية رأس مال البشري والتزام الأفراد، حيث تؤثر مباشرة على مهارات القوى العاملة التي يمكن أن توفر قيمة للمؤسسة، كما يمكن لهذه الممارسات أيضا ان تساعد على تنمية التزام العاملين الذين لديهم الاستعداد لتخصيص جهوداتهم وسلوكياتهم لتحقيق غايات المؤسسة.

<sup>1</sup> - علي عبد الله، مصنوعة أحمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 6.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 6.

## II-4-3 مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية

تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة وليس البيئة الخارجية، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل، فعلى سبيل المثال لكي تحقق المؤسسة ميزة تكاليفية فقد يتطلب الأمر امتلاكها لمصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم، التفوق التكنولوجي، أو الحصول على عمالة رخيصة....، وبالمثل لكي تحقق ميزة التمييز في الجودة يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة، أو جهود بيعية مكثفة لتقديم الخدمات.... إلخ، ومنه فإن الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناء على إستراتيجية تنافس مبنية على الموارد الإستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل أو تمييز المنتج، أو الجانبين معا، ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل.<sup>(1)</sup>

في حين تتناقص الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية كما تعتمد سرعة تضاعف الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد والكفاءات، ويمكن القول أنه توجد أربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة للوصول إلى الميزة التنافسية وهي:<sup>(2)</sup>

- الاستمرارية؛

- عدم التقليد إستراتيجية المؤسسة؛

- إمكانية تحويل الموارد؛

- إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمؤسسة من مواردها وكفاءتها.

ومنه يمكن القول أن مدخل الموارد وإن اهتم بالعوامل الهيكلية فإنه لا يرى فيها سوى محصلة للموارد التي تعتبر ركيزة أساسية للإستراتيجية التنافسية باعتبارها أساس الربحية والتنافس.

<sup>1</sup> - رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 77.

## الخلاصة:

إن الموارد البشرية أصبحت أساسا للتنافسية المؤسسات الأمر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة وكذلك وضع متغيرات البيئة التنافسية، إذ تعتبر المسيرة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وانها مرتبطة استراتيجيا بالموارد البشرية.

## III

# نسيير الموارد البشرية لعينة من الفنادق

III-1- تقديم الفنادق عينة الدراسة.

III-2- دراسة واقع الموارد البشرية بالفنادق عينة الدراسة.

III-3- وسائل جمع البيانات والمعلومات.

**تمهيد:**

بناء على ما تم عرضه في الجانب النظري من مفاهيم ومحتويات دور تسيير الموارد البشرية وكيف يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط كل تلك المضامين حتى نشخص الواقع بإحدى المنشآت السياحية وهي الفنادق، ولأجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- 1- تقديم بفنادق عينة الدراسة.
- 2- واقع الموارد البشرية بالفنادق عينة البحث.
- 3- وسائل جمع المعلومات والبيانات.

## III-1 تقديم فنادق عينة الدراسة

يوجد في ولاية جيجل العديد من الفنادق أغلبيتها تتمركز في وسط المدينة ومن بينها : البصرة، بربروس، كتامة، لويزة، النسيم، الإقامة، تاغراست والجزيرة، بالإضافة إلى أربع فنادق خارج الولاية (ولايتي قسنطينة ، بجاية) وهي: سيرتا الفندق الجديد كريستال والشريعة، كونها تختلف عن الفنادق سابقة الذكر بأنها فنادق مصنفة وهذا من خلال التعريف بها وإعطاء هيكل تنظيمي لها والتطرق إلى أهم الخدمات التي تقدمها.

## III-1-1 تعريف عينة الفنادق

الجدول رقم(01): تقديم الفنادق .

الرقم	البلدية	اسم الفندق	عدد الغرف	عدد الأسرة	طبيعة الفندق	التصنيف	الملكية
01	جيجل	البصرة	41	74	حضري	غير مصنف	خاصة
02		النسيم	40	96	ساحلي	غير مصنف	خاصة
03		الإقامة	20	43	ساحلي	غير مصنف	خاصة
04		الجزيرة	36	72	حضري	غير مصنف	خاصة
05		بربروس	12	27	حضري	غير مصنف	خاصة
06		تاغراست	34	53	حضري	غير مصنف	خاصة
07		لويزة	72	101	حضري	غير مصنف	خاصة
08		كتامة	35	95	ساحلي	غير مصنف	عمومي
09	بجاية	كريستال	50	100	حضري	4 نجوم	خاصة
10		الشريعة	90	254	حضري	2 نجوم	خاصة
11	قسنطينة	سيرتا	120	202	حضري	3 نجوم	عمومية
12		الفندق الجديد	117	182	حضري	4 نجوم	خاصة

المصدر: الوثائق الداخلية للفنادق.

## III-1-3 الخدمات المقدمة من طرف الفنادق

من المعلوم أن جميع الفنادق تقدم خدمات متشابهة وإن صح القول نفسها وهي كالآتي:

- خدمات الإيواء: تعتبر جوهرية في الفنادق، فالغرف مجهزة بكافة المستلزمات كالتلفزيون، الهاتف، الثلاجة صغيرة، الحمام.

- خدمات الإطعام: تقدم للنزلاء وحتى للزبائن غير المقيمين، وما يميز المطاعم هو الديكورات الجذابة والتنظيم الجيد.

كما نجد خدمات تكميلية تتمثل في المعلومات حول الفندق وخدماته.

أما عن الحجز في الفنادق فيتم غالبا عن طريق الهاتف، الفاكس، الأنترنت، الحضور الشخصي للزبون ماعدا فندق البصرة فإنه لا يحوز على خدمة الأنترنت.

## III-2- وسائل جمع البيانات والمعلومات

بعد تقديمنا الفنادق محل الدراسة، سنحاول في هذا المبحث تحليل مدى تسيير الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية التي تمت دراستها.

## III-2-1 منهجية الدراسة الميدانية

حتى نتمكن من الإحاطة بدراستنا ينبغي تحديد الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الميدانية، ومكونات عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستعملة لدراسة هذه العينة.

## أولاً- أدوات الدراسة الميدانية:

بهدف معرفة حقيقة واقع الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات الفندقية عينة من الدراسة، عمدنا إلى استخدام أدوات جمع البيانات وهي:

والملاحظة المباشرة عن واقع البيئة الداخلية لهذه المؤسسات بهدف جمع معلومات عنها.

- الاستبيان: إذ يعتبر الاستبيان من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الميدانية اللازمة، حيث تم تصميم نموذج هذا الاستبيان ليتم توجيهه إلى الميادين والعاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الفندقية عينة الدراسة، للوقوف على واقع وحقيقة دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بهذه المؤسسات.

ويمثل هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة مباشرة بموضوعنا، والذي تم تصميمه بالاعتماد على الإطار النظري للبحث وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، حيث حاولنا جمع أكبر عدد ممكن المعلومات التي تطلبتها طبيعة المشكلة من خلال أسئلة مختصرة تتطلب وقت قصير وجهد يسير للإجابة عليها.

## -المقابلة:

السؤال الأول: هل لديكم موارد بشرية متخصصة في مجال الفندقية؟

**الجواب:**

1- الفنادق غير المصنفة: لا يشتمل فندقنا على موظفين مختصين في الفندقية، وهذا راجع لعدم توفر سوق العمل على مثل هذه الكفاءات (ولاية جيجل) نتيجة عدم اهتمام السلطات المعنية بتكوين إطارات في هذا المجال.

2- الفنادق المصنفة (ولاتي قسطينة وبجاية): يشتمل فندقنا على موارد بشرية متخصصة في مجال الفندقية وذات كفاءة عالية.

**السؤال الثاني:** هل توجد إدارة خاصة تهتم بالموارد البشرية العاملة بالفندق وتقوم بتسييرها؟

**الجواب:**

1- الفنادق غير المصنفة: لا توجد إدارة خاصة بالموارد البشري، لأن عدد العمال في الفندق محدود ويمكن لمدير الفندق ومسؤول قسم المحاسبة والمالية القيام بهذا الدور على أكمل وجه.

2- الفنادق المصنفة: نعم، توجد إدارة خاصة بالموارد البشرية، بسبب العدد الكبير للعمال في الفندق.

**السؤال الثالث:** ما هي الطرق المتبعة في استقطاب المورد البشري؟

**الجواب:**

يلجأ الفندق إلى عدة طرق لجذب رأس المال البشري، وهذا حسب الحاجة، وأيضا لنوع الوظيفة الشاغرة، حيث يتم الاعتماد على النقل الوظيفي وهذا يتم غالبا على مستوى المطعم، بالإضافة إلى هذا يلجأ الفندق للمصادر الخارجية في استقطاب الموارد البشرية، مثل التقدم المباشر من طرف الراغبين في العمل وإيداع ملفاتهم، ويتم النظر فيها واختيار الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، أو عن طريق الإعلان أو اللجوء إلى طلب العون من المؤسسات الأخرى في اختيار أو ترشيح الموظفين الذين تراهم أهلا لشغل الوظيفة.

فإدارة الفندق تتبع أسلوب في استقطاب الموارد البشرية ولا يتم ذلك عشوائيا، وبالتالي فحرص الإدارة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظيفة يهدف إلى زيادة الإنتاجية من خلال المورد البشري وتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.

**السؤال الرابع:** هل الخبرة شرط أساسي لقبول الموظفين؟

**الجواب:**

الفندقية تعتمد على المورد البشري في تقديم الخدمة للزبون، وبالتالي يشترط في الموظف الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة لأنها شرط أساسي للرفع من إنتاجية العامل.

**السؤال الخامس:** هل يتم إعداد دورات تدريبية للموظفين؟

**الجواب:**

1- الفنادق غير المصنفة: في الحقيقة لا يقوم الفندق بأي تدريب لأن معظم الموظفين يتم تعيينهم حسب الخبرة، وبالتالي فهم لا يحتاجون للتدريب، أيضا لا توجد في الولاية (ولاية جيجل) مراكز متخصصة

في هذا المجال (الفندقة) ذات كفاءة عالية، وإرسال المتدربين إلى خارج الولاية يتطلب مصاريف إضافية، وكذلك لا يوجد ضمان أو قانون يلزم هذا العامل بعد إخضاعه للتدريب بالعمل في الفندق.

2- الفنادق المصنفة: بالتأكيد تقوم بإعداد دورات تدريبية من فترة إلى فترة لرفع من مستوى الموظفين وتطوير مهاراتهم لمواكبة التطورات الحاصلة من جهة، وتحسين جودة الخدمة من جهة أخرى.

**السؤال السادس:** هل تسعى المؤسسة لابتكار خدمات وطرق جديدة؟

**الجواب:**

إن لدى أي مؤسسة استراتيجية تتبعها للحفاظ على مكانتها في السوق والسعي إلى تحسينها، ومؤسساتنا على غرار كل المؤسسات فهي تسعى لتطوير منتجاتها وتحسين جودة خدماتها، وهذا من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

أما فيما يتعلق بوصف فقرات استمارة الاستبيان فقد تكونت من قسمين، القسم الأول يتمثل في بيانات عامة متعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية: الجنس والسن والمستوى التعليمي، أما القسم الثاني من الاستبيان، فقد تضمن 26 عبارة أنظر الملحق رقم (01) وكانت كالاتي:

**العنصر الأول:** تدريب الموارد البشرية وتتضمن الفقرات (1،2،3).

**العنصر الثاني:** تحفيز الموارد البشرية (4،5،6،7).

**العنصر الثالث:** علاقات العمل (8،9،10،11).

**العنصر الرابع:** ضغوط العمل (12،13،14،15).

**العنصر الخامس:** الرضا الوظيفي (16،17،18،19).

**العنصر السادس:** الغياب (20،21،22).

**العنصر السابع:** التنافسية (23،24،25،26).

وقد صيغت هذه العبارات على مقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي الذي يصنف مستوى الاستجابات المتوقعة البديلة بصدد كل فقرة من فقرات القياس، إذ أعطيت خمسة خيارات هي: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما، ولكل منها درجة تتمثل في: 5، 4، 3، 2، 1 على التوالي، حيث تم أخذ قيمة المتوسط الحسابي الفرضي (3)، نسبة للمعاملات السابقة الذكر، إذ يكون إيجابيا إذا كان أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، ويكون سلبيا إذا كان أقل من ذلك.

واستعملنا توزيع اخر لمقياس ليكرت يتضمن مايلي: المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان، ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي، ويتم بعد ذلك حساب طول الفترة أولا وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث (4 تمثل عدد المسافات) من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة، 5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول فترة يساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

## الجدول رقم (02): التوزيع لمقياس ليكارت.

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,40 إلى 4,19
موفق تماما	من 4,20 إلى 5

المصدر: شهيناز عزوزة، حنان شابونية، دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012.

**4-المقابلة:** يتم فيه التبادل اللفظي بين القائم بالمقابلة وبين فرد أو عدة أفراد للحصول على معلومات كما أنها ترتبط بآراء أو اتجاهات أو مشاعر أو دوافع أو سلوك، وتستخدم المقابلة مع معظم أنواع البحوث التربوية إلا أنها تختلف في أهميتها حسب المنهج المتبع في الدراسة، فعلى سبيل المثال تعتبر من أنسب الأدوات استخداما في المنهج الوصفي ولا سيما فيها يتعلق ببحوث دراسة الحالة، إلا أن أهميتها تقل في دراسات المنهج التاريخي والمنهج التجريبي.

**ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة**

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير الموارد البشرية في الفنادق محل الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من عينة الدراسة وهي:

- 1- التوزيعات التكرارية: تم استخدامها لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.
- 2- النسب المئوية: لإظهار نسبة الإجابات بالنسبة لكل مفردة قياسا بباقي الإجابات الأخرى لمفردات العينة.
- 3- الوسط الحسابي: من أجل وصف خصائص العينة وتحديد اتجاه إجابات البحث بعد إعطاء الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) ل (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) وفق المعادلة التالية:

$$u = \sum (h_i \times x_i) / N$$

- 4- معامل الارتباط: يستخدم لمعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر ويرمز له بالرمز r تكون العلاقة إما طردية أو عكسية أو تامة وتكون قيم معامل الارتباط محصورة بين  $-1 \leq R \leq 1$ .

**ثالثا: عينة الدراسة**

حيث يعد تحديدها خطوة مهمة لأي بحث، فهي تمثل جزء من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات، ففي حالة دراستنا هذه اشتمل البحث على مجموعة من المؤسسات الفندقية في ولاية جيجل 08 فنادق من بين 25 فندق على مستوى الولاية، في ولاية قسنطينة فندقين (02) من بين إجمالي فنادق الولاية، ولاية بجاية فندقين (02) من بين إجمالي فنادق الولاية.

حيث منها العمومية ومنها الخاصة، ومنها المصنفة وغير المصنفة، تم إجراء الدراسة عليها لمعرفة مدى تحقيق الميزة التنافسية من خلال حسن تسيير الموارد البشرية بها، حيث العينة كانت متكونة من

المديرين والمسؤولين لمختلف الإدارات العليا والوسطى والإشرافية للمؤسسات الفندقية محل الدراسة، وقد بلغ 363 موظف تم توزيع نماذج الاستبيان عليهم.

وفيما يتعلق بنماذج الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل الإحصائي (الصحيحة) فقد بلغت 150 استمارة وهي ما تمثل نسبة 41,32% من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة.

### III-3-2 الاستبيان وعينة البحث

قد تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استبيان مغلقة لموظفي الفنادق محل الدراسة (الفنادق غير المصنفة في ولاية جيجل والفنادق المصنفة في ولايتي قسنطينة وبجاية)، وهذا للإمام بجميع جوانب موضوع الدراسة، حيث احتوت الاستمارة على أسئلة شخصية وأخرى متعلقة بموضوع الدراسة تبين دور تسيير الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية في المنشأة السياحية.

تشمل هذه العينة على إثني عشر فندق وهي: البصرة، النسيم، تاغراست، لويزة، كتامة، الجزيرة، بربروس، الإقامة، كريستال، الشريعة، الفندق الجديد وسيرتا.

أ- وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة: (انظر الملحق رقم 01 و02)

1-الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع العاملين حسب الجنس.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الفنادق المصنفة		الفنادق غير المصنفة		الجنس
النسبة المئوية(%)	التكرارات	النسبة المئوية(%)	التكرارات	
65,3%	47	70,5%	55	ذكر
34,7%	25	29,5%	23	أنثى
100%	72	100%	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان، باستعمال SpSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن الفنادق توظف الجنسين معا وأن النسبة الأكبر من العاملين هم من جنس الذكور وتقدر النسبة 70,5% و65,3% بالفنادق غير المصنفة والفنادق المصنفة على التوالي، وهذا يعود إلى طبيعة الخدمات المقدمة كالتنظيف، التزيين، الإطعام... إلخ، أما نسبة 29,5% و34,7% هم من جنس الإناث.

2-السن: تم توزيع أفراد العينة إلى ثلاث فئات يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم.

الفنادق المصنفة		الفنادق غير المصنفة		الفئة العمرية
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
47,2%	34	26,9%	21	أقل من 30 سنة
36,1%	26	53,8%	42	من 31 إلى 40 سنة
16,7%	12	19,2%	15	أكبر من 41 سنة
100%	72	100%	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان، باستعمال SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب الموظفين في الفنادق غير المصنفة تكون أعمارهم من 31 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم (53,8%) من العينة، أي أن أغلبية الموظفين ذوي خبرة وهذا يدل على أن الفنادق تعمل على استقطاب العمال من هذه الفئة العمرية. أما الفنادق المصنفة تكون أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (47,2%) والمتمثلة في فئة الشباب.

3- المستوى التعليمي: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الفنادق المصنفة		الفنادق غير المصنفة		المستوى التعليمي
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
12,5%	9	16,7%	13	ابتدائي
15,3%	11	29,5%	23	متوسط
25%	18	34,6%	27	ثانوي
47,2%	34	19,2%	15	جامعي
100%	72	100%	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان، باستعمال SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح تنوع المستوى التعليمي، بلغت نسبت المستوى المتوسط والثانوي في الفنادق غير المصنفة (29,5% و 34,6%) على التوالي، أما المستوى الجامعي نسبتهم محدودة (19,2%). بلغت أعلى نسبة للمستوى الجامعي في الفنادق المصنفة (47,2%)، في حين المستوى المتوسط والثانوي بلغت نسبتهم (15,3% و 25%) على التوالي، وهو ما يوضح التباين في المستويات التعليمية الذي تبرره مجموعة من الأسباب السابق ذكرها وتوزيع المسؤوليات كذلك.

ب- تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة:

أولاً: في هذا الجزء نقوم بتحليل عبارات الاستبيان المتعلقة بدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق

الميزة التنافسية في الفنادق غير المصنفة وفقاً للعرض التالي: (انظر الملحق رقم 03 و 08)

الجدول رقم (06): إجابات أفراد العينة بالفنادق غير المصنفة المتعلقة بمحاور الاستبيان.

المؤشرات الإحصائية			التكرارات والنسب المئوية					رقم العبارة	المحاور
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق تماما 5		
ضعيفة	1,28912	2,1154	32 %41	28 %35,9	- -	13 %16,7	5 %6,4	01	التدريب
ضعيفة	1,31666	2,1795	29 %37,2	31 %39,7	- -	11 %14,1	7 %9,0	02	
ضعيفة	1,12815	2,0000	29 %37,2	36 %46,2	1 1,3	8 %10,3	4 %5,1	03	
	1,16727	2,0983	30 %38,46	31,66 %40,53	0,33 %0,43	10,66 %13,7	5,33 %6,83	المجموع	
ضعيفة	1.23200	2,4103	16 %20,5	40 %51,3	3 %3,8	12 %15,4	7 %9	04	التحفيز
ضعيفة	1,19139	2,2179	21 %26,9	39 %50	5 %6,4	6 %7,7	7 %9	05	
ضعيفة	1,24490	2,3333	23 %29,5	29 %37,2	8 %10,3	13 %16,7	5 %6,4	06	
عالية	1,30600	3,6667	3 %3,8	19 %24,4	8 %10,3	19 %24,4	29 %37,2	07	
متوسطة	0,96708	2,6571	15,75 %20,17	31,75 %40,72	6 %7,7	12,5 %16,05	12 %15,4	المجموع	
عالية جدا	0,65757	4,5513	- -	2 %2,6	1 %1,3	27 %34,6	48 %61,5	08	علاقات العمل
عالية جدا	0,49725	4,5769	- -	- -	- -	33 %42,3	45 %57,7	09	
عالية جدا	0,50257	4,5256	- -	- -	- -	37 %47,4	41 %52,6	10	
عالية جدا	0,50522	4,6538	- -	- -	1 %1,3	25 %32,1	52 %66,7	11	
	0,36331	4,5769	0 0	0,5 %0,65	0,5 %0,65	30,5 %39,1	46,5 %59,62	المجموع	
ضعيفة	1,30581	2,2179	28 %35,9	29 %37,2	4 %5,1	10 %12,8	7 %9	12	ضغوط العمل
عالية جدا	0,69356	4,5769	1 %1,3	1 %1,3	- -	26 %33,3	50 %64,1	13	

عالية جدا	0,49506	4,5897	- -	- -	- -	32 %41	46 %59	14	
ضعيفة	1,43014	2,4872	25 %32,1	23 %29,5	8 %10,3	11 %14,1	11 %14,1	15	
عالية	0,48242	3,4679	13,5 %17,32	15,75 %17,05	3 %3,85	19,75 %25,3	28,5 %36,55	المجموع	
عالية	1,13844	4,0513	14 %17,9	- -	6 %7,7	20 %25,6	38 %48,7	16	الرضا الوظيفي
متوسطة	1,54028	2,9359	16 %20,5	26 %33,3	3 %3,8	13 %16,7	20 %25,6	17	
عالية	1,50965	3,4872	9 %11,5	21 %26,9	1 %1,3	17 %21,8	30 %38,5	18	
عالية	1,22712	3,9744	1 %1,3	15 %19,2	8 %10,3	15 %19,2	39 %50	19	
	0,99401	3,6122	10 %12,8	15,5 %19,85	4,5 %5,77	16,25 %20,88	31,75 %40,7	المجموع	
ضعيفة	0,93165	1,8333	32 %41	33 %42,3	10 %12,8	- -	3 %3,8	20	الغياب
عالية	1,48967	3,7436	8 %10,3	15 %19,2	5 %6,4	11 %14,1	39 %50	21	
ضعيفة	1,17330	2,0000	33 %42,3	26 %33,3	11 %14,1	2 %2,6	6 %7,7	22	
	0,61374	2,5256	24,33 %31,2	24,66 %31,6	8,66 %11,1	4,33 %5,56	16 %20,5	المجموع	
عالية	1,24256	4,0385	4 %5,1	10 %12,8	4 %5,1	21 %26,9	39 %50	23	التنافسية
عالية	1,23098	3,9359	3 %3,8	13 %16,7	4 %5,1	24 %30,8	34 %43,6	24	
عالية جدا	0,74260	4,3846	- -	2 %2,6	6 %7,7	30 %38,5	40 %51,3	25	
عالية جدا	0,93057	4,3974	3 %3,8	1 %1,3	3 %3,8	26 %33,3	45 %57,7	26	
عالية	0,76890	4,1891	2,5 %3,17	6,5 %8,35	4,25 %5,42	25,25 %32,37	39,5 %50,65	المجموع	
متوسطة	<b>0,44671</b>	<b>3,3039</b>	متوسط المجموع الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان، باستعمال SpSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المعدل العام لنسبة من أجابوا بغير موافق وغير موافق تماما من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال التدريب في المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ

(99,78%)، وهذا ما يدل على أن هذه الفنادق غير المصنفة لا تقوم بتدريب عمالها وهذا راجع إلى عدم وجود مراكز تدريب داخل الولاية مع عدم وجود الإمكانيات لتدريب العمال خارج الولاية. في حين توزعت النسبة الباقية من هؤلاء العمال والبالغة (21,01%) بين موافق تماما، موافق ومحايدي، وقد تراوح الوسط الحسابي ما بين (2,0000 و 2,1795)، والانحراف المعياري ما بين (1,12815 و 1,31666).

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بغير موافق وغير موافق تماما من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال التحفيز بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (60,89%) وهذا ما يدل على أن هذه الفنادق غير المصنفة لا تقوم بتحفيز عمالها وهذا راجع إلى إهمال الإدارة للعامل حيث أغلبية المهام يقوم بها مدير الفندق وفي حين توزعت النسبة الباقية والمقدرة ب (39,11%) بين موافق تماما، موافق ومحايدي، وقد تراوح الوسط الحسابي ما بين (2,2179 و 3,6667)، والانحراف المعياري ما بين (1,19139 و 1,30600).

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق تماما وموافق من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال علاقات العمال في المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (98,72%) وهذا ما يدل على أن هذه الفنادق تحرص على تحسين العلاقات بين العمال داخل المؤسسة وعلاقة العمال بالزبائن. وهذا ضروري لرفع إنتاجية العمال وجذب أكبر عدد ممكن الزبائن، في حين توزعت النسبة الباقية من هؤلاء العمال والبالغة (1,28%) بين محايد وغير موافق. وقد تراوح الوسط الحسابي (4,5256 و 4,6538) والانحراف المعياري (0,49725 و 0,65757).

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق وموافق تماما من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال ضغوط العمل في المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (61,18%). وهذا ما يدل على أن هذه الفنادق تقوم بنشاطها في بيئة ملائمة لا توجد بها ضغوط عمل بدرجة كبيرة، في حين توزعت النسبة الباقية من هؤلاء العمال والبالغة (38,15%) بين محايد، غير موافق وغير موافق تماما وقد تراوح الوسط الحسابي ما بين (2,2179 و 4,5897) والانحراف المعياري (0,49065 و 1,43014).

- والمعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق تماما وموافق من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الرضا الوظيفي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (61,58%) وهذا ما يدل على أن أغلبية العمال تشعر بالرضا عن ظروف العمل والتنوع في المهام وأن العامل يشعر باحترام ذاته عند القيام بعمله، في حين توزعت النسبة الباقية من هؤلاء العمال والبالغة (38,42%) بين محايد، غير موافق وغير موافق تماما هذا بسبب عدم إعطاء المؤسسة العامل الحق في المشاركة في اتخاذ القرار. وقد تراوح الوسط الحسابي بين (2,9359 و 4,0513) والانحراف المعياري بين (1,13844 و 1,54028).

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بغير موافق وغير موافق تماما من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الغياب في العمل في المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (62,8%)، وهذا ما يدل على أن هذه الفنادق بها عمال يحرصون على المواظبة في العمل وتجنب الغيابات غير الضرورية حرصا على وظيفتهم،

في حين توزعت النسبة الباقية من هؤلاء العمال والبالغة (37,2%) بين موافق تماما، موافق ومحايد وقد تراوح الوسط الحسابي ما بين (1,833 و 3,743) والانحراف المعياري قد تراوح ما بين (0,931 و 1,489) .

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق تماما وموافق من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلق بمجال التنافسية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (83,02%) وهذا يدل على أن هذه الفنادق بها موارد بشرية ذات كفاءة ونوعية في تقديم الخدمات للزبائن وتحرص على دعم الفندق الذي تعمل به واستمراريته، في حين توزعت النسبة الباقية (16,98%) من هؤلاء العمال بين محايد، غير موافق وغير موافق تماما، وقد تراوح الوسط الحسابي ما بين (3,9359 و 4,3974) والانحراف المعياري (0,74260 و 1,24256).

ثانيا: في هذا الجزء نقوم بتحليل عبارات الاستبيان المتعلقة بدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصنفة وفقا للعرض التالي: (انظر الملحق رقم 04 و 08)

الجدول رقم (07): إجابات أفراد العينة بالفنادق المصنفة المتعلقة بمحاور الاستبيان.

المحاور	رقم العبارة	التكرارات والنسب المئوية						المؤشرات الإحصائية	
		موافق تماما 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق تماما 1	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التدريب	01	45 %62,5	25 %34,7	1 1,4	1 %1,4	- -	4,5833	0,59930	عالية جدا
	02	38 %52,8	31 %43,1	2 2,8	1 %1,4	- -	4,4722	0,62736	عالية جدا
	03	44 %61,1	23 %31,9	4 5,6	1 %1,4	- -	4,5278	0,67076	عالية جدا
المجموع		29 58,8	19,33 37,56	3 3,26	1 %1,4	- -	4,5278	0,52107	
التحفيز	04	31 %43,1	38 %52,8	1 %1,4	2 %2,8	- -	4,3611	0,65661	عالية جدا
	05	24 %33,3	44 %61,1	1 %1,4	3 %4,2	- -	4,2361	0,68161	عالية جدا
	06	26 %36,1	35 %48,6	6 %8,3	4 %5,6	1 %1,4	4,1250	0,88711	عالية
	07	34 %47,2	33 %45,8	2 %2,8	1 %1,4	2 %2,8	4,3333	0,83918	عالية جدا

عالية جد ا	0,57053	4,2639	0,75 %1,05	2,5 %3,5	2,5 %3,47	37,5 %52,07	28,75 %39,92	المجموع	
عالية جدا	0,64988	4,4861	- -	- -	6 %8,3	25 %34,7	41 %56,9	08	علاقات العمل
عالية جدا	0,59930	4,5833	- -	1 %1,4	1 %1,4	25 %34,7	45 %62,5	09	
عالية جدا	0,62736	4,5278	- -	1 %1,4	2 %2,8	27 %37,5	42 %58,3	10	
عالية جدا	0,52908	4,5417	- -	- -	1 %1,4	31 %43,1	40 %55,6	11	
	0,43868	4,5347	- -	0,5 %0,7	2,5 %3,47	27 %37,5	42 %58,32	المجموع	
متوسطة	1,51512	3,0139	17 %23,6	13 %18,1	11 %15,3	14 %19,4	17 %23,6	12	ضغوط العمل
عالية جدا	0,79007	4,6528	1 %1,4	2 %2,8	2 %2,8	11 %15,3	56 %77,8	13	
عالية جدا	0,79894	4,5972	1 %1,4	2 %2,8	2 %2,8	15 %20,8	52 %72,2	14	
ضعيفة	1,29734	2,2500	22 %30,6	32 %44,4	5 %6,9	4 %5,6	9 %12,5	15	
	0,66475	3,6285	10,25 %14,25	12,25 17,02 %	4,5 %6,95	7,5 %15,27	21,75 %46,52	المجموع	
عالية جدا	5,99529	5,2639	1 %1,4	2 %2,8	1 %1,4	19 %26,4	48 %66,7	16	الرضا الوظيفي
عالية جدا	0,89992	4,4167	1 %1,4	4 %5,6	2 %2,8	22 %30,6	43 %59,7	17	
عالية جدا	0,95272	4,2778	2 %2,8	4 %5,6	1 %1,4	30 %41,7	35 %48,6	18	
عالية جدا	0,80491	4,3333	1 %1,4	2 %2,8	3 %4,2	32 %44,4	34 %47,2	19	
	1,68121	4,5729	1,25 %1,75	3 %4,2	1,75 %2,45	25,75 %35,77	32 %55,55	المجموع	

ضعيفة	1,18075	1,9861	29 %40,3	30 %41,7	4 %5,6	3 %4,2	6 %8,3	20	الغياب
عالية جدا	0,83813	4,5417	1 %1,4	2 %2,8	4 %5,6	15 %20,8	50 %69,4	21	
ضعيفة	1,28917	2,1667	29 %40,3	20 %27,8	12 %16,7	4 %5,6	7 %9,7	22	
	0,72219	2,8981	59 %27,33	52 %24,1	20 %9,3	23 %10,2	21 %29,13	المجموع	
عالية جدا	0,84186	4,3472	1 %1,4	2 %2,8	5 %6,9	27 %37,5	37 %51,4	23	النتافسية
عالية جدا	0,84429	4,3611	2 %2,8	1 %1,4	2 %2,8	31 %43,1	36 %50	24	
عالية جدا	0,72067	4,3750	- -	1 %1,4	7 %9,7	28 %38,9	36 %50	25	
عالية جدا	0,78710	4,4861	1 %1,4	1 %1,4	4 %5,6	22 %30,6	44 %61,1	26	
عالية جدا	0,66054	4,3924	1 %1,4	1,25 %1,75	4,5 %6,25	16,5 %37,52	38,25 %53,12	المجموع	
عالية	<b>0,46738</b>	<b>4,1169</b>	متوسط المجموع الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان، باستعمال SpSS.

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق تماما وموافق من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال التدريب في المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (96,36%)، وهذا يدل على أن هذه الفنادق المصنفة تقوم بتدريب عمالها وهذا راجع إلى وجود مراكز تدريب حيث تدرب عمالها داخل الولاية وخارجها لأن لها إمكانات لذلك، في حين توزعت النسبة الباقية من هؤلاء العمال والبالغة (3,64%) بين محايد وغير موافق وقد تراوح الوسط الحسابي (4,4722 و 4,5833) أما الانحراف المعياري قد تراوح بين (0,59930 و 0,67076).

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق تماما وموافق من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال التحفيز في المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (91,99%) وهذا ما يدل على أن هذه الفنادق تقوم بتحفيز وتشجيع عمالها، في حين توزعت النسبة الباقية من هؤلاء العمال والبالغة (8,01%) بين محايد، غير موافق وغير موافق تماما، وقد تراوح الوسط الحسابي بين (4,1250 و 4,3611) والانحراف المعياري (0,65661 و 0,88711).

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق تماما وموافق من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال علاقات العمل في المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (95,82%) وهذا يدل على أن هذه الفنادق تهتم بنسبة كبيرة جدا بالعلاقات داخل الفنادق والعلاقات من خارجها حيث تهتم بعلاقة العمال مع بعضهم البعض لزيادة الإنتاجية من خارجها وتوفير للعامل الظروف المناسبة للعمل، وأيضا تهتم بعلاقة العمال مع الزبائن، في حين توزعت النسبة الباقية من هؤلاء العمال والبالغة (4,18%) بين محايد، غير موافق وقد تراوح الوسط الحسابي ما بين ( 4,4861 و 4,5278) والانحراف المعياري (0,52908 و 0,64988).

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق تمام وموافق من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال ضغوط العمل بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (61,79%) وقد تراوح الوسط الحسابي بين (2,2500 و 4,6528) والانحراف المعياري (0,79007 و 1,51512) هذا ما يدل على أن هذه الفنادق المصنفة تعمل في بيئة ملائمة حيث تسعى إلى تقادي الصراعات بين العامل والإدارة وتعمل على تجنب المشاكل قبل حدوثها.

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق تماما وموافق من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الرضا الوظيفي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (91,32%) أما النسبة الباقية منه والمقدرة ب(8,68%) بين محايد وغير موافق وغير موافق تماما ويتراوح الوسط الحسابي ما بين (4,2778 و 5,2639) والانحراف المعياري بين (0,80491 و 5,99529) وهذا ما يدل على أن هذه الفنادق المصنفة أن أغلبية عمالها راضون عن ظروف العمل باعتبار المؤسسة تعطي للعامل حق المشاركة في اتخاذ القرار والتنوع في المهام.

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بغير موافق وغير موافق تماما من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال الغياب في العمل في المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (60,89%)، وهذا ما يدل على أن عمال هذه الفنادق المصنفة مواظبون ويقدرون عملهم ويعملون على تقادي الغيابات إلا للضرورة حتى لا يؤثر ذلك على إنتاجيتهم ومستوى العمل المطلوب منهم، في حين توزعت النسبة الباقية من هؤلاء العمال والبالغة (39,11%) بين موافق تماما وموافق وقد تراوح الوسط الحسابي ما بين (1,9861 و 4,5417) والانحراف المعياري بين (0,83813 و 1,28917).

- المعدل العام لنسبة من أجابوا بموافق وموافق تماما من العمال حول أسئلة الاستبيان المتعلقة بمجال التنافسية بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة قد بلغ (90,64%) والمتوسط الحسابي تراوح بين (4,3472 و 4,4861) والانحراف المعياري (0,72067 و 0,84429).

### III-3-3 إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يساهم المورد البشري في تحقيق رضا الزبون.

لدينا:

إن إتجاهات عينة الدراسة وجدت إيجابية نحو استخدام عبارات محور علاقات العمل للفنادق المصنفة وغير المصنفة وذلك لأن متوسطها الحسابي (4,5347 و 4,5769) على التوالي أكبر من المتوسط

الحسابي الفرضي (3) (انظر الملحق رقم 05)، ونفس الشيء عن عبارات محور ضغوط العمل للفنادق المصنفة وغير المصنفة فكان متوسطها الحسابي (3,6285 و 3,4679) على التوالي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3).

- المتوسط الحسابي لعبارات محاور الاستبيان للفنادق غير المصنفة هو 3,0181 نلاحظ أنه أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) وبالتالي فهو إيجابي.

- المتوسط الحسابي لعبارات محاور الاستبيان للفنادق المصنفة هو 4,1169 نلاحظ أنه أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) وبالتالي فهو إيجابي.

تبين النتائج والبيانات المتحصل عليها بعد الاطلاع على إجابات العمال في الفنادق محل الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المورد البشري يساهم في تحقيق رضا الزبون وبالتالي هذه الفرضية مقبولة.  
**الفرضية الثانية: كفاءة ومهارة المورد البشري تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات السياحية.**

إن إتجاهات عينة الدراسة وجدت إيجابية بالنسبة للفنادق المصنفة وسلبية للفنادق غير المصنفة نحو استخدام عبارات محور التدريب وذلك لأن متوسطها الحسابي ( 4,5278 و 2,0983) على التوالي، فكان المتوسط الحسابي بالنسبة للفنادق المصنفة أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) والعكس بالنسبة للفنادق غير المصنفة (انظر الملحق رقم 05). أما عن عبارات محور التحفيز للفنادق المصنفة وغير المصنفة فكان متوسطها الحسابي (4,2639 و 2,6571) على التوالي، فكان المتوسط الحسابي بالنسبة للفنادق المصنفة أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) والعكس بالنسبة للفنادق غير المصنفة .

إن عينة الدراسة وجدت إيجابية نحو استخدام عبارات محور الرضا الوظيفي للفنادق المصنفة وغير المصنفة وذلك لأن متوسطها الحسابي (4,5729 و 3,6122) على التوالي، أي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3).

- المتوسط الحسابي لعبارات محاور الاستبيان للفنادق غير المصنفة هو 3,0181 نلاحظ أنه أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) وبالتالي فهو إيجابي.

- المتوسط الحسابي لعبارات محاور الاستبيان للفنادق المصنفة هو 4,1169 نلاحظ أنه أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) وبالتالي فهو إيجابي.

تبين النتائج والبيانات المتحصل عليها بعد الاطلاع على إجابات العمال في الفنادق محل الدراسة إلى نتيجة مفادها أن كفاءة ومهارة المورد البشري تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات السياحية وبالتالي هذه الفرضية مقبولة.

**الفرضية الثالث: المورد البشري هو المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المنشأة السياحية.**

إن إتجاهات عينة الدراسة وجدت سلبية بالنسبة للفنادق المصنفة وغير المصنفة نحو استخدام عبارات محور الغياب وذلك لأن متوسطها الحسابي ( 2,8981 و 2,5256) على التوالي، فكان المتوسط الحسابي بالنسبة هذه للفنادق أصغر من المتوسط الحسابي الفرضي (3)، وإن عينة الدراسة وجدت إيجابية

نحو استخدام عبارات محور التنافسية للفنادق المصنفة وغير المصنفة وذلك لأن متوسطها الحسابي (4,3924 و 4,1892) على التوالي، فهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3) (انظر الملحق رقم 05).

بالإضافة إلى ما توصلنا إليه من إختبار الفرضيتين الأولى والثانية التي تبين من خلالهما أن كفاءة ومهارة المورد البشري يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات السياحية ومن تم تحقيق رضا الزبون.

تبين النتائج والبيانات المتحصل عليها بعد الاطلاع على إجابات العمال في الفنادق محل الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المورد البشري هو العنصر الفعال والمنشئ للميزة التنافسية في المنشأة السياحية وبالتالي هذه الفرضية مقبولة.

### III-3 دراسة واقع الموارد البشرية بالفنادق عينة الدراسة

#### III-3-1 تعيين الموارد البشرية

يمكن التمييز بين تعيين الموارد البشرية في الفنادق المصنفة وغير المصنفة كما يلي:

##### أ- الفنادق غير المصنفة:

يتم تعيين الموارد البشرية في هذه الفنادق المتمثلة في فنادق ولاية جيجل (كتامة، لويزة، الجزيرة، النسيم، تاغراست، الإقامة، البصرة وبربروس) بعدة أساليب منها:

**1- الوساطة:** تعتمد أغلبية الفنادق في تعيين مواردها البشرية على هذا الأسلوب حيث بلغت نسبة اعتماده بالنسبة لعينة الدراسة (الفنادق بولاية جيجل) (75%)، حيث لا تهتم بالقدرات والمهارات كشرط أساسي لقبول المورد بسبب عدم وجود منافسة بينها.<sup>(1)</sup>

**2- الخبرة:** يتم تعيين الموارد البشرية عن طريق توفر المؤهل المناسب (الشهادة) بالإضافة إلى سنتين من الخبرة، إذ بلغت نسبة الفنادق التي تعتمد هذا الأسلوب (25%) من إجمالي فنادق محل الدراسة لولاية جيجل.<sup>(2)</sup>

##### ب- الفنادق المصنفة:

تتمثل هذه الفنادق في فندق بولاية قسنطينة (سيرتا، الفندق الجديد) وفندقي بولاية بجاية (كرستال، الشريعة) حيث يتم تعيين مواردها البشرية كما يلي:<sup>(3)</sup>

**1- الخبرة:** تعتمد هذه الفنادق على توفر الخبرة كشرط أساسي في تعيين مواردها البشرية للقيام بمختلف الوظائف بكفاءة عالية وبالتالي تحقيق أهدافها، حيث بلغت نسبة الاعتماد على هذا الأسلوب 100% في هذه الفنادق المصنفة.

##### 2- التعيين عن طريق المسابقات:

حيث يقوم الفنادق بإعلان مسبق عن مسابقات التوظيف الشروط التي يجب توفرها في المترشح التي تريد استقطابها في مختلف وسائل الإعلان (الجرائد، الأنترنت...)، ومن بين هذه الشروط :

<sup>1</sup> - الوثائق الداخلية للفنادق.

<sup>2</sup> - الوثائق الداخلية للفنادق.

<sup>3</sup> - الوثائق الداخلية للفنادق.

- الخبرة؛
- المؤهل والكفاءة (الشهادة)؛
- حسن التعامل مع الزبائن.

### III-3-2- تدريب الموارد البشرية

إن إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين يؤدي إلى تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تتفصه من أجل رفع مستوى إنتاجيته ونميز هنا:

أ- الفنادق غير المصنفة:

إن أغلب هذه الفنادق لا تهتم بتدريب مواردها، لكونها تهتم بتحقيق الربح بدرجة أولى ولا تطمح لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن لأنها تعمل في بيئة ضعيفة المنافسة، ماعدا فنادقي تاغراست والإقامة تقوم بإعداد دورات تدريبية داخلية عند تعيين مواردها البشرية لمدة (06) أشهر قبل الشروع في العمل(عند تعيين العمال وقبل مباشرة عملهم يتولى المسؤول مهمة توجيههم في الأعمال المخصصة لهم)، كما أنها لا تضم عدد كبير من العمال، إلا في فصل الصيف عدد العمال يتزايد نسبيا بسبب زيادة الطلب على الخدمات المقدمة.

#### ب- الفنادق المصنفة:

يهتم هذا النوع من الفنادق بدرجة كبيرة على عنصر التدريب الذي يتيح للعامل التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل (التقنيات والآلات) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف(تقوم بدورات تدريبية داخل الفنادق وخارجها بعمل ندوات مع متخصصين لتمكينهم من استخدام وتشغيل الات وأجهزة جديدة وإنتهاج أساليب عملية مبتكرة).

### III-3-3- تحفيز الموارد البشرية

يمكن التمييز بين تحفيز الموارد البشرية في الفنادق المصنفة والغير مصنفة كما يلي:

#### أ- الفنادق غير المصنفة:

حيث هناك صنفين من الحوافز وهي:

**الحوافز المادية والمعنوية:** بالنسبة للحوافز المادية ضعيفة جدا والمتمثلة في النقل...إلخ، أما الحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة والمتمثلة في فرص التكوين، التطوير والترقية (يقوم الفندق بتقديم علاوات حسب الجهد المبذول)

**الحوافز الايجابية والسلبية:** بالنسبة للحوافز السلبية تهدف إلى تجنب سلوك معين يؤدي الى خلق انطباع سيئ لذا زبائن الفندق مما يؤثر سلبا على الصورة الذهنية للفندق والتي لا محالة تؤثر على مستوى الطلب لديه ، والإيجابية تشجع العمال على إحداث السلوك الإيجابي وترك انطباع حسن لدى الزبائن.

#### ب- الفنادق المصنفة: هناك صنفين أيضا:

الحوافز المادية والمعنوية: حيث تهتم هذه الفنادق بتوفير كافة الحوافز المتمثلة في النقل والسكن والتكوين والتطوير والترقية فهي الأساس في هذه الفنادق، فلا يوجد فندق لا يوفر كل حاجات العمال وهذا من أجل تحسين إنتاجيتهم بكفاءة وجودة عالية(مثلا: فندق سيرتا يقدم خدمة النقل للعمال الذين يقيمون على بعد 30 كلم وأكثر).

الحوافز السلبية والايجابية: التي تدفع العاملين إلى تجنب سلوك معين أو أحداث السلوك المرغوب فيه فهذا هو الهدف من هذه الفنادق والتي تعمل على تحقيقه بأي ثمن كان(يقدم فندق سيرتا ترفيات وعلاوات للعمال الذين تزداد خبرتهم وتتحسن قدراتهم وكفاءتهم المهنية).

## الخلاصة:

يلعب تسيير الموارد البشرية دورا فعّالا ضمن استراتيجية المؤسسة فمن خلاله يتم تقدير حاجة استراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء القدرة على القيام بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية وبحقق ميزة تنافسية وهذا ما يستدعي بالضرورة دراسة مدى تدريب المؤسسة لعمالها والعمل على تحفيزهم لتحقيق انتاجية ذو ميزة تنافسية تجعلها تحتل مكانة في السوق ومن ثم الخروج بخطة استراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث تخصصاتها، نوعيتها، كفاءتها بشكل يخدم تحقيق المؤسسة لاستراتيجيتها في إطار الدراسة التطبيقية التي أنجزت حول تسيير الموارد البشرية ودوره في بناء ميزة تنافسية في الفنادق محل الدراسة فرغم أهمية تسيير الموارد البشرية التي تجسد التحقيق الفعال للميزة التنافسية فإن الفنادق الغير مصنفة تبقى تصرف النظر عن اتباع وتبني الأساليب العملية من تدريب وتحفيز... إلخ في مجال تسيير الموارد البشرية، ويرجع هذا أساسا إلى غياب متخصصين في هذا المجال أو إلى اعتبار هذه العمليات تكلفة لا تعود بالفائدة على المؤسسة أو إلى صعوبة تجسيد الموارد البشرية على أرض الواقع وبسبب ضعف حدة المنافسة، وهذا بعكس الفنادق المصنفة.

၆၀၂၆

إن أهم التحديات التي تواجهها المنشآت السياحية هي المنافسة و هذا ما يتطلب منها التعامل مع المتغيرات البيئية من أجل فرض وجودها في الساحة التنافسية، وأن الدر الفعال الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق أهداف المنشآت السياحية يجعل منه العنصر الأهم فيها باعتباره طاقة متجددة لا تزول بمرور الوقت، فهو رأس مالها الحقيقي والمسؤول الأول عن تقديم الخدمة فيها، وهو ما يؤكد على أداء ونشاط تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعد استراتيجي في قيادة المنشآت نظرا للتطورات الحاصلة وسرعتها بضرورة تكيف نظام الموارد البشرية لهذه المنشآت مع متغيرات البيئة التنافسية.

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنشآت السياحية هو رأس المال البشري.
- استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى إنشاء مزايا تنافسية.
- المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية، وأن إدارة المورد البشري بشكل فعال هو ركيزتها.
- اختيار المنشأة السياحية لمجموعة من الأدوار لرأسمالها البشري يتوافق مع نوع المنشأة السياحية للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.
- تعتبر الموارد البشري ذات الكفاءة من أهم الموارد البشرية التي تحقق ميزة تنافسية، ذلك أنها صعبة التقليد والمحاكاة..
- قلة الأيدي الماهرة والمدرية بالإضافة إلى غياب سياسة تكوين المكونين في المجال السياحي.

### التوصيات:

بناء على النتائج السابقة نوصي بما يلي:

- القدرات العالية للابتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما أمثل إذا عملت في بيئة غير ملائمة، وإنما لا بد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكامنة؛
- الاهتمام بالمورد البشري وإنشاء إدارة خاصة به، واتباع طرق فعالة في انتقاء الموظفين، واستخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات بصفة دورية، والاعتماد على الحوافز لرفع كفاءة الموظفين؛
- التركيز على جودة الخدمة وضرورة توعية كل الأفراد في المنشأة بأهميتها؛
- السعي نحو تحقيق رضا العميل الذي يساهم في زيادة ربحية المنشأة وبقائها واستمرارها؛
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من خدمات المنشأة مقارنة بمنافسيها؛

**ജനറൽ ട്രെയ്നിംഗ്**

أولاً- المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 1996.
- 2- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 3- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996.
- 4- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- 5- نوري منير، الوجيز في تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 6- ياسين الكحلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 1999.
- 7- ردينة عثمان يوسف، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8- ثابت عبد الرحمن ادريس، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002.
- 9- حميد عبد النبي الطائي، الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 10- آسيا محمد إمام الأنصاري، إبراهيم خالد عواد، إدارة المنشآت السياحية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2002.
- 11- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، 2008.
- 12- سوزان علي، التشريعات السياسية والفندقية، دار الجامعة، الإسكندرية 2001.
- 13- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 14- صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر.
- 15- عادل رزق، الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 16- فتحي محمد الشرقاوي، عابدة العوضي، شركات السياحة ووكالات السفر، دار المعرفة الجامعية، سنة 2008.
- 17- فؤادة عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، الطبعة الأولى، 2004.
- 18- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

- 19- ليلي محمد صابر الزلاقي، أساسيات الاشراف الداخلي بالفنادق والمنتجات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- 20- محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق، دار الفكر الجامعي، سنة 2007.
- 21- محمد الطائي، إدارة الفنادق والسياحة، دار الكنوز المعرفية، الطبعة الأولى، سنة 2007.
- 22- مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- ب- الأطروحات والرسائل الجامعية:
- 23- سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة منتوري، 2006.
- 24- علي موفق، أهمية القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
- 25- سعاد عطار، نوال عبان، دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت السياحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012.
- 26- نوال تواتي، قمر بن حمودة، دور الترويج في تفعيل نشاط المنشأة السياحية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2010.
- 27- عبلة حلولو، فايزة بن عياد، سياسة تسعير الخدمات السياحية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2010.
- 28- دليلا مسدودي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية و نمو القطاع السياحي، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.
- 29- بوركو عبد المالك، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، 2012.
- 30- سميرة بن سمارة، نادية بكوش، تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة عمومية، مذكرة ليسانس، علوم التسيير تخصص إدارة، 2011.
- 31- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، 2011.
- 32- سملاي يحضة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة دكتوراه، علوم اقتصادية تخصص التسيير، 2004.
- 33- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة ماجستير، علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007.

## قائمة المراجع

- 34- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007.
- 35- رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2011.
- 36- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
- 37- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2011.
- 38- بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 39- شهيناز عزوزة، حنان شابونية، دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012.
- 40- حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008.
- ج- الملتقيات:
- 41- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة بالملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسينة بن بوعلي بالشلف، 2012.
- 42- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- د- المجلات:
- 43- أحمد سيد مصطفى، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة الادارة العربية، العدد 16، المنظمة العربية الادارية، 1999.
- هـ- النصوص القانونية:
- 44- القانون رقم 99-06 مؤرخ سنة 1999، يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالات السياحة والأسفار.
- 45- المرسوم التنفيذي رقم 2000-46 المؤرخ في 1 مارس 2000، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كيفية استغلالها، سنة 2000.
- و- المقابلات:
- 46- مقابلة مع مسؤول الاستقبال لفندق سيرتا، يوم 13 ماي 2014.
- ز- المواقع الالكترونية:
- 47- [http:// forum,UniBiskra ,net /index,phpltopic21979.0;wap2le 03/02/2014](http://forum,UniBiskra ,net /index,phpltopic21979.0;wap2le 03/02/2014).

## قائمة المراجع

48- [http:// forum,UniBiskra ,net /index,php?topic21979.0;wap2le](http://forum,UniBiskra ,net /index,php?topic21979.0;wap2le) 03/02/2014.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

49- Roger Percen, **Enterprise, gestion compétitive**, Ed. Economica, 1984.

50- Michel Porter, **L'avantage concurrentiel, traduit de lavergne**, Ed Dunod, paris, 1997.

51- Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, Ed Dounod, France, 2001.

52- Michel Porter, **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir sons avance**, Ed. Dunod, 1999, Paris.

53- J.orsoni, **Management stratégique, la politique générale de l'entreprise**, éd librairie Vuibert collection Vuibert, paris, 1990.

54- Jean Claude Tarondeau, Christine Huti, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise, Vuibert gestion**, Ed. Libairie, Février 2001.

55- La gestion paradoxale, française de gestion, 2004.

السلامة

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] D:\Sans titre1.sav

### Statistiques

		الجنس	السن	المستوى
N	Valide	78	78	78
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,2949	1,9231	2,5641
Ecart-type		,45894	,67937	,98811

## Tableau de fréquences

### الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	55	70,5	70,5	70,5
	انثى	23	29,5	29,5	100,0
Total		78	100,0	100,0	

### السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قل من 30	21	26,9	26,9	26,9
	من 31 إلى 40	42	53,8	53,8	80,8
	اكبر من 41	15	19,2	19,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

### المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	13	16,7	16,7	16,7
	متوسط	23	29,5	29,5	46,2
	ثانوي	27	34,6	34,6	80,8
	جامعي	15	19,2	19,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] D:\Sans titre2.sav

### Statistiques

		الجنس	السن	المستوى
N	Valide	72	72	72
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,3472	1,6944	3,0694
Ecart-type		,47943	,74378	1,06581

## Tableau de fréquences

### الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	47	65,3	65,3	65,3
	أنثى	25	34,7	34,7	100,0
Total		72	100,0	100,0	

### السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	34	47,2	47,2	47,2
	من 31 إلى 40	26	36,1	36,1	83,3
	أكبر من 41	12	16,7	16,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

### المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	9	12,5	12,5	12,5
	متوسط	11	15,3	15,3	27,8
	ثانوي	18	25,0	25,0	52,8
	جامعي	34	47,2	47,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3  
 E4 F1 F2 F3 G1 G2 G3 G4  
 /STATISTICS=MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données3] D:\Sans titre3.sav

### Statistiques

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4
N Valide	78	78	78	78	78	78	78
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,1154	2,1795	2,0000	2,4103	2,2179	2,3333	3,6667

### Statistiques

	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3
N Valide	78	78	78	78	78	78	78
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,5513	4,5769	4,5256	4,6538	2,2179	4,5769	4,5897

### Statistiques

	D4	E1	E2	E3	E4	F1	F2
N Valide	78	78	78	78	78	78	78
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,4872	4,0513	2,9359	3,4872	3,9744	1,8333	3,7436

### Statistiques

	F3	G1	G2	G3	G4
N Valide	78	78	78	78	78
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,0000	4,0385	3,9359	4,3846	4,3974

## Tableau de fréquences

### A1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	32	41,0	41,0	41,0
غير موافق	28	35,9	35,9	76,9
موافق	13	16,7	16,7	93,6
موافق تماما	5	6,4	6,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3 C4 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3
E4 F1 F2 F3 G1 G2 G3 G4
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] D:\Sans titre2.sav

Statistiques

		A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4
N	Valide	72	72	72	72	72	72	72
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5833	4,4722	4,5278	4,3611	4,2361	4,1250	4,3333
Ecart-type		,59930	,62736	,67076	,65661	,68161	,88711	,83918

Statistiques

		C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3
N	Valide	72	72	72	72	72	72	72
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4861	4,5833	4,5278	4,5417	3,0139	4,6528	4,5972
Ecart-type		,64988	,59930	,62736	,52908	1,51512	,79007	,79894

Statistiques

		D4	E1	E2	E3	E4	F1	F2
N	Valide	72	72	72	72	72	72	72
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,2500	5,2639	4,4167	4,2778	4,3333	1,9861	4,5417
Ecart-type		1,29734	5,99529	,89992	,95272	,80491	1,18075	,83813

Statistiques

		F3	G1	G2	G3	G4
N	Valide	72	72	72	72	72
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,1667	4,3472	4,3611	4,3750	4,4861
Ecart-type		1,28917	,84186	,84429	,72067	,78710

## Tableau de fréquences

**A1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,4	1,4	1,4
محايد	1	1,4	1,4	2,8
موافق	25	34,7	34,7	37,5
موافق تماما	45	62,5	62,5	100,0
Total	72	100,0	100,0	

**A2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,4	1,4	1,4
محايد	2	2,8	2,8	4,2
موافق	31	43,1	43,1	47,2
موافق تماما	38	52,8	52,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

**A3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,4	1,4	1,4
محايد	4	5,6	5,6	6,9
موافق	23	31,9	31,9	38,9
موافق تماما	44	61,1	61,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

**B1**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,8	2,8	2,8
محايد	1	1,4	1,4	4,2
موافق	38	52,8	52,8	56,9
موافق تماما	31	43,1	43,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

**B2**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	4,2	4,2	4,2
محايد	1	1,4	1,4	5,6
موافق	44	61,1	61,1	66,7
موافق تماما	24	33,3	33,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

## B3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4
	غير موافق	4	5,6	6,9
	محايد	6	8,3	15,3
	موافق	35	48,6	63,9
	موافق تماما	26	36,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## B4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	2,8	2,8
	غير موافق	1	1,4	4,2
	محايد	2	2,8	6,9
	موافق	33	45,8	52,8
	موافق تماما	34	47,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## C1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	8,3	8,3
	موافق	25	34,7	43,1
	موافق تماما	41	56,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## C2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	1,4
	محايد	1	1,4	2,8
	موافق	25	34,7	37,5
	موافق تماما	45	62,5	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## C3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	1,4
	محايد	2	2,8	4,2
	موافق	27	37,5	41,7
	موافق تماما	42	58,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## C4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاييد	1	1,4	1,4
	موافق	31	43,1	44,4
	موافق تماما	40	55,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## D1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	17	23,6	23,6
	غير موافق	13	18,1	41,7
	محاييد	11	15,3	56,9
	موافق	14	19,4	76,4
	موافق تماما	17	23,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## D2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4
	غير موافق	2	2,8	4,2
	محاييد	2	2,8	6,9
	موافق	11	15,3	22,2
	موافق تماما	56	77,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## D3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4
	غير موافق	2	2,8	4,2
	محاييد	2	2,8	6,9
	موافق	15	20,8	27,8
	موافق تماما	52	72,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## D4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	22	30,6	30,6	30,6
غير موافق	32	44,4	44,4	75,0
محايد	5	6,9	6,9	81,9
موافق	4	5,6	5,6	87,5
موافق تماما	9	12,5	12,5	100,0
Total	72	100,0	100,0	

## E1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	2	2,8	2,8	4,2
محايد	1	1,4	1,4	5,6
موافق	19	26,4	26,4	31,9
موافق تماما	48	66,7	66,7	98,6
55,00	1	1,4	1,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

## E2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	4	5,6	5,6	6,9
محايد	2	2,8	2,8	9,7
موافق	22	30,6	30,6	40,3
موافق تماما	43	59,7	59,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

## E3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	2	2,8	2,8	2,8
غير موافق	4	5,6	5,6	8,3
محايد	1	1,4	1,4	9,7
موافق	30	41,7	41,7	51,4
موافق تماما	35	48,6	48,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

## E4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4
	غير موافق	2	2,8	4,2
	محايد	3	4,2	8,3
	موافق	32	44,4	52,8
	موافق تماما	34	47,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## F1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	29	40,3	40,3
	غير موافق	30	41,7	81,9
	محايد	4	5,6	87,5
	موافق	3	4,2	91,7
	موافق تماما	6	8,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## F2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4
	غير موافق	2	2,8	4,2
	محايد	4	5,6	9,7
	موافق	15	20,8	30,6
	موافق تماما	50	69,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0

## F3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	29	40,3	40,3
	غير موافق	20	27,8	68,1
	محايد	12	16,7	84,7
	موافق	4	5,6	90,3
	موافق تماما	7	9,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0

**G1**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	2	2,8	2,8	4,2
	محايد	5	6,9	6,9	11,1
	موافق	27	37,5	37,5	48,6
	موافق تماما	37	51,4	51,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

**G2**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	2,8	2,8	2,8
	غير موافق	1	1,4	1,4	4,2
	محايد	2	2,8	2,8	6,9
	موافق	31	43,1	43,1	50,0
	موافق تماما	36	50,0	50,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

**G3**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	7	9,7	9,7	11,1
	موافق	28	38,9	38,9	50,0
	موافق تماما	36	50,0	50,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

**G4**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	1	1,4	1,4	2,8
	محايد	4	5,6	5,6	8,3
	موافق	22	30,6	30,6	38,9
	موافق تماما	44	61,1	61,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données3] D:\Sans titre3.sav

### Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
N	Valide	78	78	78	78	78	78	78
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0983	2,6571	4,5769	3,4679	3,6122	2,5256	4,1891

### Statistiques

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
N	Valide	72	72	72	72	72	72	72
	Manquante	6	6	6	6	6	6	6
Moyenne		4,5278	4,2639	4,5347	3,6285	4,5729	2,8981	4,3924

GET

```

FILE='D:\Sans titre3.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE H1=MEAN(X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7).
EXECUTE.
COMPUTE H2=MEAN(Y1,Y2,Y3,Y4,Y5,Y6,Y7).
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=H1 H2
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

## Effectifs

[Ensemble\_de\_données1] D:\Sans titre3.sav

Statistiques

		H1	H2
N	Valide	78	72
	Manquante	0	6
Moyenne		3,3039	4,1169
Ecart-type		,44671	,46738

## Tableau de fréquences

## Régression

[Ensemble\_de\_données1] D:\Sans titre3.sav

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,205 <sup>a</sup>	,042	,028	,45755

a. Valeurs prédites : (constantes), H2

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير سياحي

استمارة البحث

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير سياحي حول موضوع: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشأة السياحية-دراسة حالة عينة من الفنادق- فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة. وسيكون هذا الاستبيان موجه لخدمة البحث العلمي، لهذا نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية لأن إجاباتكم سوف تؤخذ بعين الاعتبار وتؤكد لكم أن بياناتكم لن تطلع عليها إلا الجهة القائمة بالدراسة.

I- البيانات الشخصية

- (1) الجنس:  ذكر  أنثى
- (2) السن:  أقل من 30 سنة  من 31 سنة - 40 سنة  41 سنة فما فوق
- (3) المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  جامعي  ثانوي

## II - مضمون الاستمارة:

يرجى منكم الإجابة على هذه البنود بوضع علامة (x) في المكان الذي ترونه مناسباً.

الرقم	أسئلة الاستبيان	موافق تماماً	غير موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	تقوم المؤسسة بإعداد دورات تدريبية لفائدتك					
02	التدريب يعطيك فرصة تأدية العمل بكفاءة عالية					
03	يتم اشراك جميع العاملين في الدورات التدريبية					
04	تقدم لك المؤسسة تحفيزات أثناء تحسين أداك					
05	تتحصل على ترقية عند تحسين أداك					
06	الخدمات الاجتماعية المقدمة مرضية لك					
07	الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذره					
08	تحرص المؤسسة على تحسين معاملة الزبائن					
09	تعمل المؤسسة على تعزيز لغة الاتصال والتفهم ما بين العامل والزبون					
10	يتم تقديم الخدمات من طرف العمال حسب متطلبات الزبائن					
11	يتلقى الزبون معاملة حسنة من طرف العمال					
12	سبق لك واستلمت شكاوي من الزبائن					
13	تسعى إدارة الفندق إلى تجنب المشاكل قبل حدوثها					
14	تعمل المؤسسة على تفادي الصراعات بين الإدارة والعامل					
15	سبق لك وقمت بسلوك غير مرغوب فيه					
16	أنت راض عن ظروف العمل					
17	تعطي المؤسسة العامل الحق في المشاركة في اتخاذ القرار					
18	يتميز عملك بالتنوع في المهام					

					19 العمل الذي تؤديه يشعرك باحترام ذاتك
					20 تتعمد الغياب عن العمل
					21 تغيبك في العمل ناتج عن إهمال الإدارة لك
					22 تشعر بالرغبة في ترك الوظيفة
					23 يقوم افندق بتقديم خدمات تنافسية (الخدمات التكميلية)
					24 يعمل الفندق على جذب العمال ذو خبرة وكفاءة باستمرار
					25 يعمل هذا الفندق على تحقيق نتائج جيدة من قبل الشركة
					26 للعاملين بالفندق دور في تحسين صورته