



جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسميسيلت  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية من أجل تحقيق تنمية سياحية مستدامة - دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د  
في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف:  
د. عيسى سماعيل

من إعداد الطالب:  
جمال شنة

### أعضاء لجنة المناقشة

|                 |         |                      |
|-----------------|---------|----------------------|
| جامعة تيسميسيلت | رئيساً  | أ. د. العيداني إلياس |
| جامعة تيسميسيلت | مقرراً  | د. سماعيل عيسى       |
| جامعة تيسميسيلت | ممتحناً | د. بونويرة موسى      |
| جامعة تيسميسيلت | ممتحناً | د. محمودي أحمد       |
| جامعة الشلف     | ممتحناً | د. مزيان حمزة        |
| جامعة الجلفة    | ممتحناً | د. فطم عبد القادر    |

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

قال تعالى " وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ "

الحمد لله على فضله وعظيم نعمه نشكر الله ونحمده بأن أنعم علينا بإنجاز هذا العمل فتتوفيقه أتمننا هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله وأطال في عمرهم

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور سماعيل عيسى الذي كان العون والسند والموجه حتى يكون هذا العمل في المستوى إن شاء الله متمنيا له كل التوفيق.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

الذين وافقوا على مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما لا ننسى أن ننوه بذكر كل من كان له الفضل علينا بتقديم يد المساعدة من قريب أو بعيد، وإلى كل الأساتذة، وإلى الأسرة الجامعية

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى الوالدين الكريمين

إلى أستاذي الدكتور سماعيل عيسى

وإلى كل أساتذتي

إلى أهلي

إلى طلبة دفعة إدارة أعمال

وكل طلبة وعمال جامعة تبسمسيلات

شنة جمال

## فهرس المحتويات

| الصفحة  | البيان  |
|---|---|
| I.  | شكر وتقدير  |
| II.   | إهداء   |
| III.  | فهرس المحتويات  |
| IV.   | قائمة الجداول   |
| V.  | قائمة الأشكال   |
| أ - ط   | مقدمة عامة  |
| <b>الفصل الأول: المدخل النظري حول إدارة الموارد البشرية</b> |   |
| 2   | تمهيد   |
| 3   | المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية                         |
| 3   | المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية              |
| 11  | المطلب الثاني: الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية.              |
| 16  | المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثر عليها. |
| 20  | المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية وسبل مواجهتها         |
| 25  | المطلب الخامس: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية              |
| 31  | المبحث الثاني: الحصول على الموارد البشرية                         |
| 31  | المطلب الأول: التحليل والتوصيف الوظيفي                            |
| 37  | المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية                              |
| 47  | المطلب الثالث: الإستقطاب  |
| 55  | المطلب الرابع: الإختيار والتعيين                                  |
| 66  | المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها                |
| 67  | المطلب الأول: التدريب   |
| 80  | المطلب الثاني: تقييم الأداء                                       |
| 93  | المطلب الثالث: تعويض وتحفيز الموارد البشرية                       |
| 106   | المطلب الرابع: إدارة المسار الوظيفي                               |
| 112   | المطلب الخامس: إدارة السلامة والصحة المهنية                       |
| 119   | خلاصة الفصل الأول   |

|     |   |
|-----|---|
|     | <b>الفصل الثاني: جودة الخدمات السياحية في ظل التنمية المستدامة</b>                    |
| 121 | تمهيد   |
| 122 | المبحث الأول: مفاهيم عامة للسياحة   |
| 122 | المطلب الأول تعريف السياحة والسائح  |
| 132 | المطلب الثاني: خصائص صناعة السياحة وأسباب إنتشارها                                    |
| 135 | المطلب الثالث: عوامل الجذب السياحية ودوافعها  |
| 141 | المطلب الرابع: أنواع السياحة وآثارها  |
| 154 | المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات السياحية                                |
| 154 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية عن الخدمات  |
| 163 | المطلب الثاني: مفهوم الخدمات السياحية   |
| 169 | المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة  |
| 176 | المطلب الرابع: ماهية جودة الخدمة السياحية   |
| 188 | المبحث الثالث: التأسيس النظري للتخطيط للتنمية السياحية المستدامة                      |
| 188 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية للسياحة المستدامة   |
| 195 | المطلب الثاني: ماهية التنمية السياحية   |
| 210 | المطلب الثالث: مفهوم التخطيط السياحي  |
| 214 | المطلب الرابع: الأسس النظرية للتنمية السياحية المستدامة                               |
| 221 | خلاصة الفصل الثاني  |
|     | <b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>  |
| 223 | تمهيد   |
| 224 | المبحث الأول: واقع السياحة بالجزائر   |
| 224 | المطلب الأول: التطور التاريخي للسياحة في الجزائر                                      |
| 228 | المطلب الثاني: مقومات السياحة في الجزائر  |
| 239 | المطلب الثالث: الخدمات السياحية الأساسية  |
| 252 | المطلب الرابع: التدفقات السياحية البشرية والمالية بالجزائر وحصتها من السياحة العالمية |
| 271 | المبحث الثاني: جهود التنمية السياحية في الجزائر                                       |
| 271 | المطلب الأول: المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة "SDAT"                                   |
| 274 | المطلب الثاني: خريطة التدريب السياحي  |

|     |  |
|-----|--|
| 279 | المطلب الثالث: الأقطاب السياحية للإمتياز                         |
| 282 | المطلب الرابع: مخطط جودة السياحة الجزائرية                       |
| 294 | المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات                         |
| 294 | المطلب الأول: طريقة الدراسة والإجراءات                           |
| 307 | المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينات البحث حسب المتغيرات الشخصية |
| 316 | المطلب الثالث: واقع متغيرات الدراسة                              |
| 342 | المطلب الرابع: تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة                |
| 354 | خلاصة الفصل الثالث   |
| 355 | الخاتمة عامة   |
| 360 | قائمة المصادر والمراجع   |
| 375 | الملاحق  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | البيان   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 87     | المقارنة الزوجية بين العاملين  | 01    |
| 116    | مسؤوليات كل جهة في السلامة والصحة المهنية  | 02    |
| 155    | أهم الفروقات بين السلع والخدمات  | 03    |
| 159    | الإستراتيجيات التسويقية لعلاج المشكلات الناشئة عن خصائص الخدمات.                     | 04    |
| 170    | تعريف الجودة على وفق بعض المداخل   | 05    |
| 216    | المقارنة بين التنمية السياحية المستدامة والتنمية السياحية التقليدية                  | 06    |
| 220    | مؤشرات التنمية السياحية المستدامة  | 07    |
| 232    | السياحة الحموية ما بين سنتي 2015 و 2019  | 08    |
| 237    | المهرجانات والصالونات الدولية الثقافية والسياحية والأعياد المحلية                    | 09    |
| 239    | تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019 حسب فئة التصنيف              | 10    |
| 241    | تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019 حسب الطابع القانوني          | 11    |
| 243    | تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2013 إلى سنة 2019 حسب الطابع                   | 12    |
| 248    | تطور عدد الوكالات السياحة والناشطة في الجزائر ما بين سنتي 2012 و 2019                | 13    |
| 253    | دخول السياح عبر الحدود الجزائرية من سنة 2012 إلى سنة 2019                            | 14    |
| 255    | خروج المواطنين المقيمين في الجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019                          | 15    |
| 256    | أهم الدول المصدر للسياح الأجانب للجزائر من سنة 2016 إلى سنة 2019                     | 16    |
| 258    | دخول السياح للجزائر حسب الغرض من الزيارة   | 17    |
| 259    | أهم الوجهات لحركة المواطنين المقيمين في الجزائر لسنتي 2018 . 2019.                   | 18    |
| 260    | الليالي الفندقية في الجزائر خلال الفترة 2012 / 2019                                  | 19    |
| 261    | تطور ميزان المدفوعات السياحي خلال الفترة 2016/2015                                   | 20    |
| 262    | تطور حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام ( خارج المحروقات) خلال الفترة 2019/2015 | 21    |
| 263    | التوظيف في قطاع السياحة خلال الفترة 2019/2014  | 22    |
| 264    | التوزيع الجغرافي للتدفقات السياحية العالمية ما بين سنتي 2017 و 2019                  | 23    |
| 268    | التوزيع الجغرافي للتدفقات السياحية في إفريقيا ما بين سنتي 2017 و 2019                | 24    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 288 | معايير وإلتزامات الجودة فرع الفنادق والمطاعم                                    | 25 |
| 291 | معايير وإلتزامات الجودة الجزائرية فرع وكالات السياحة والأسفار                   | 26 |
| 293 | عدد المؤسسات المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائرية ما بين سنتي 2014 و 2019    | 27 |
| 299 | معامل الارتباط بيرسون بين المحاور وعناصرها                                      | 28 |
| 300 | صدق الإتساق الداخلي لفقرات عنصر الحصول على الموارد البشري                       | 29 |
| 301 | صدق الإتساق الداخلي لفقرات عنصر تنمية الموارد البشرية                           | 30 |
| 302 | صدق الإتساق الداخلي لفقرات عنصر المحافظة على الموارد البشرية                    | 31 |
| 303 | صدق الإتساق الداخلي لفقرات عناصر جودة الخدمات السياحية                          | 32 |
| 304 | صدق الإتساق الداخلي لفقرات أبعاد التنمية السياحية المستدامة                     | 33 |
| 306 | نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة                                   | 34 |
| 307 | توزيع عينة البحث الخاصة بالموظفين حسب المتغيرات الشخصية                         | 35 |
| 310 | توزيع عينة البحث الخاصة السياح حسب المتغيرات الشخصية                            | 36 |
| 313 | توزيع عينة البحث الخاصة بالسكان المحليين حسب المتغيرات الشخصية                  | 37 |
| 316 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الحصول على الموارد البشرية | 38 |
| 318 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر تنمية الموارد البشرية      | 39 |
| 320 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الحفاظ على الموارد البشرية | 40 |
| 322 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر إدارة الموارد البشرية           | 41 |
| 323 | نتائج إختبار ت "T.test" تبعا للمتغيرات الجنس للموظفين                           | 42 |
| 323 | نتائج إختبار التباين الأحادي ( ANOVA ) تبعا للمتغيرات الشخصية للموظفين          | 43 |
| 324 | نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير المنصب                              | 44 |
| 325 | نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير الخبرة                              | 45 |
| 326 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الملموسية                        | 46 |
| 327 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الاستجابة                        | 47 |
| 328 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الاستجابة                        | 48 |
| 329 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر التعاطف                          | 49 |
| 330 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الوثوقية "الأمان"                | 50 |
| 331 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الخدمة السياحية                  | 51 |
| 332 | نتائج إختبار ت "T.test" تبعا للمتغيرات الجنس والجنسية ومكان الإقامة للسياح      | 52 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 333 | نتائج إختبار التباين الأحادي ( ANOVA ) تبعا للمتغيرات الشخصية للسياح                          | 53 |
| 334 | نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير المستوى التعليمي للسياح                           | 54 |
| 335 | نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير متوسط الدخل الشهري للسياح                         | 55 |
| 336 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر الاقتصادي، للتنمية السياحية المستدامة         | 56 |
| 337 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر الاجتماعي للتنمية السياحية المستدامة          | 57 |
| 338 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر البيئي للتنمية السياحية المستدامة             | 58 |
| 339 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتنمية السياحية المستدامة                           | 59 |
| 340 | نتائج إختبار ت "T.test" تبعا للمتغيرات الجنس والوظيفة للسكان المحليين                         | 60 |
| 341 | نتائج إختبار التباين الأحادي ( ANOVA ) تبعا للمتغيرات السن والمستوى التعليمي للسكان المحليين: | 61 |
| 342 | نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير سن السكان المحليين                                | 62 |
| 343 | الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية                       | 63 |
| 344 | الانحدار الخطي البسيط بين الحصول على الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية                  | 64 |
| 345 | الانحدار الخطي البسيط بين تنمية الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية                       | 65 |
| 346 | الانحدار الخطي البسيط بين الحفاظ على الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية                  | 66 |
| 347 | تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بين عناصر إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية  | 67 |
| 349 | الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الموارد البشرية و التنمية السياحية المستدامة                  | 68 |
| 350 | الانحدار الخطي البسيط بين جودة الخدمات السياحية و التنمية السياحية المستدامة                  | 69 |
| 352 | الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة الموارد البشرية مع جودة الخدمة والتنمية السياحية المستدامة   | 70 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | البيان  | الرقم     |
|--------|---|-----------|
| ط      | نموذج الدراسة   | <b>01</b> |
| 29     | إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام                                       | <b>02</b> |
| 30     | إدارة الموارد البشرية في التنظيم القائم على المركزية                        | <b>03</b> |
| 32     | تحليل الوظيفة كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية                          | <b>04</b> |
| 42     | نموذج تخطيط احتياجات الموارد البشرية.                                       | <b>05</b> |
| 46     | أساليب التعامل مع الفائض أو العجز.  | <b>06</b> |
| 57     | أنواع قرارات الاختيار   | <b>07</b> |
| 88     | تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجباري  | <b>08</b> |
| 89     | التقييم من خلال الأوصاف التقديرية.  | <b>09</b> |
| 89     | التقييم من خلال الأسلوب الوصفي  | <b>10</b> |
| 103    | هرم ماسلو في تدرج الحاجات   | <b>11</b> |
| 161    | درجة المادية (الملموسية)  | <b>12</b> |
| 167    | زهرة الخدمة السياحية  | <b>13</b> |
| 175    | تأثير الجودة على التكاليف والحصة السوقية                                    | <b>14</b> |
| 176    | مفهوم جودة الخدمة   | <b>15</b> |
| 183    | الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة   | <b>16</b> |
| 185    | نموذج تحليل الفجوات   | <b>17</b> |
| 186    | نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور   | <b>18</b> |
| 190    | مفهوم فلسفة الاستدامة   | <b>19</b> |
| 206    | نموذج بتلر لمراحل التنمية السياحية  | <b>20</b> |
| 241    | تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019 حسب فئة التصنيف     | <b>21</b> |
| 242    | تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019 حسب الطابع القانوني | <b>22</b> |
| 245    | تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019 حسب الطابع          | <b>23</b> |
| 249    | تطور عدد الوكالات السياحية والناشطة في الجزائر ما بين سنتي 2012 و 2019      | <b>24</b> |
| 254    | دخول السياح عبر الحدود الجزائرية من سنة 2012 إلى سنة 2019                   | <b>25</b> |
| 256    | خروج و دخول السياح بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019                        | <b>26</b> |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 262 | تطور ميزان المدفوعات السياحي بين سنتي 2015 و 2019                          | 27 |
| 263 | حصة السياحة في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات في سنة 2019              | 28 |
| 264 | تطور عدد العمال بقطاع السياحة من سنة 2014 إلى سنة 2019                     | 29 |
| 267 | حصة كل منطقة من التدفقات السياحية البشرية العالمية ما بين سنتي 2017 و 2019 | 30 |
| 268 | حصة كل منطقة من العائدات المالية للسياحية العالمية ما بين سنتي 2017 و 2019 | 31 |
| 270 | حركة السياح الدوليين الوافدين في إفريقيا ما بين سنتي 2017 و 2019           | 32 |
| 270 | العائدات المالية للسياحة بإفريقيا ما بين سنتي 2017 و 2019                  | 33 |
| 286 | ملخص الجودة في سبع مراحل   | 34 |
| 287 | معايير وإلتزامات الجودة في الفنادق والمطاعم                                | 35 |
| 291 | معايير وإلتزامات الجودة في وكالات السياحة والأسفار                         | 36 |
| 309 | التمثيل البياني للمتغيرات الشخصية الخاصة بمحور إدارة الموارد البشرية       | 37 |
| 312 | التمثيل البياني للمتغيرات الشخصية الخاصة بالسياح                           | 38 |
| 315 | التمثيل البياني للمتغيرات الشخصية الخاصة بالسكان المحليين                  | 39 |
| 353 | نموذج baron and kenny  | 40 |

## ملخص

تهدف دراستنا إلى تحديد الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في تحسين جودة الخدمات السياحية لتحقيق تنمية سياحية مستدامة. حيث يتمثل المتغير المستقل في وظائف إدارة الموارد البشرية التالية: ( الحصول على الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، المحافظة على الموارد البشرية ). في حين أن جودة الخدمات السياحية والتي تم قياسها بالإعتماد على الأبعاد التالية: ( الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، السلامة والأمان، والتعاطف) تمثل المتغير المستقل. أما التنمية السياحية المستدامة فهي تمثل المتغير التابع وتم قياسها بالأبعاد التالية: ( الإقتصادي، الإجتماعي، البيئي ).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم ثلاث استمارات واحد موجهة إلى الموظفين بالمنظمات السياحية والثانية موجهة إلى السياح. والثالثة وجهة للسكان المحليين تضمنت الأولى 36 فقرة، والثانية 23 فقرة، والثالثة 14 فقر ووزعت على عينات البحث لأجل جمع البيانات الأولية ومعرفة آرائهم حول متغيرات الدراسة. وللمعالجة الإحصائية لمتغيرات البحث تم الإستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار 22. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية وكذلك وجود علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05 بين جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة. هذا وقد تبين حسب نموذج baron and kenny أن لجودة الخدمات السياحية علاقة وساطة جزئية بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: - إدارة الموارد البشرية - جودة الخدمات السياحية - تنمية سياحية مستدامة .

## **Abstract:**

Our study aims to determine the role that human resources management plays through its functions in improving the quality of tourism services to achieve sustainable tourism development. Where the independent variable is represented in the following human resources management functions: (obtaining human resources, developing human resources, maintaining human resources). While the quality of tourism services, which was measured based on the following dimensions: (tangibility, reliability, responsiveness, safety and security, and empathy) represented the independent variable. As for sustainable tourism development, it represents the dependent variable and was measured by the following dimensions: (economic, social, and environmental).

To achieve the objectives of the study, three questionnaires were designed, one addressed to the employees of the tourism organizations and the second one addressed to tourists. The third was a destination for the local population, the first included 36 items, the second 23 items, and the third 14 items and was distributed to the research samples in order to collect the primary data and know their opinions about the study variables. For the statistical treatment of the research variables, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 22 was used. The study concluded a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant correlation at a significant level of 0.05 between human resource management and the quality of tourism services, as well as a statistically significant correlation at a significant level. 0.05 between human resources management and sustainable tourism development, in addition to the existence of a statistically significant correlation at a significant level of 0.05 between the quality of tourism services and sustainable tourism development. According to Baron and Kenny's model, the quality of tourism services has a partial mediation relationship between human resource management and sustainable tourism development.

**Key words:** knowledge, human resource management - Quality of tourism services - Sustainable tourism development.

# مقدمة عامة

تعتبر السياحة اليوم من بين أهم الأنشطة الاقتصادية في العالم، كما تعد أحد القطاعات الإستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها في تنويع القاعد الاقتصادية للدول خاصة الربعية منها. كونها تعتمد على موارد لا تنضب، هذا بالإضافة إلى مستوى المرونة التي تتمتع بها في تجاوز الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي، إذ أثبتت التجارب أنها تتعافى من هذه الصدمات بصورة أسرع من بعض الصناعات الأخرى وقد شهدت السياحة تطورا ملحوظا منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين إلى غاية اليوم، وهو ما نتج عنه تأثير إيجابي على اقتصاديات الدول، إذ تلعب السياحة دور هام في زيادة الدخل الوطني وتعتبر مصدر هام من مصادر العملة الصعبة، كما أنها تساهم في تحسين ميزان المدفوعات بالإضافة إلى قدرتها على توفير مناصب العمل وبالتالي فهي أحد الحلول لمشكلة البطالة، وهي أيضا تزيد من فرص جذب الاستثمار الأجنبي والوطني وزيادة على ذلك فإنها تؤثر على تنمية المرافق الأساسية والبنى التحتية في الدول، كما أن لها تأثير إيجابي ومضاعف على العديد من الصناعات والخدمات الأخرى التي تعتبر مغذية ومكملة لها. كل هذا جعلها تقود قاطرة التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والبيئية .

وفي خضم هذا النمو المتسارع للسياحة فإنه بلا شك ستلحق أضرارا بمواردها التي تشكل مقومات جاذبة للمقاصد السياحية إلى درجة أن هناك من وصفها بأنها الصناعة التي ستقتل نفسها بنفسها. وبالتالي كان لزاما على الدول تبني مخططات تنموية تراعي فيها أبعاد التنمية المستدامة من أجل تلافي التأثيرات السلبية للسياحة وضمان تحقيق الزيادة المستمرة والمتوازنة لمنافعها عن طريق الحفاظ على الموارد التي تعتبر عوامل للجذب السياحي.

وحتى يتسنى للدول عموما والجزائر خصوصا الاستفادة من العائد المالي لهذه الصناعة ومن تأثيرها الإيجابي على كل من الاقتصاد والمجتمع والبيئة فإنه يتوجب عليها الإستغلال الأمثل لمواردها السياحية بتوفيرها ودعمها لمقومات صناعة السياحة والأنشطة المرتبطة بها، وهو ما لا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تأمين البنية التحتية الأساسية اللازمة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من السياح، والمتمثلة في مرافق الإيواء والإطعام ووسائل النقل بجميع أنواعها والتي تمثل الخدمات الأساسية للسياحية بالإضافة إلى الخدمات المساندة أو التكميلية والمتمثلة في الخدمات التجارية وخدمات الترفيه والخدمات المصرفية وغيرها من الخدمات والتسهيلات التي تغطي حاجيات السائح وتلبي طلباته المتنوعة. إلا أنه وفي ظل المنافسة العالمية والإقليمية الشديدة لم يعد توفير تلك الخدمات وحده كافيا ما لم تكن ذات جودة ترقى إلى مستوى توقعات السائح أو على الأقل توافقها .

وقد أصبحت جودة الخدمات السياحية هاجس حقيقي لكل من الدول، المنظمات، والسياح نظرا لأهميتها بالنسبة لكل منهم. وهذا ما يفسر السعي المستمر لتحسينها وإتباع مبادئها والتي من بينها مبدأ التركيز على العميل الذي يعتبر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة، كما أنها وسيلة وأحد مداخل كسب ولاء العملاء ورضاهم، وبالتالي فهي تعزز المركز التنافسي لهذه المنظمات وتضمن لها المكانة السوقية الملائمة ومنه تحقيق النمو والاستمرارية. و لأجل هذا فإنه على المنظمات أن ترفع من كفاءة أدائها.

ولا شك أن كفاءة أداء المنظمات يتوقف على مدى الاستخدام الكفء والفعال لكافة مواردها وبصفة خاصة الموارد البشرية، من خلال ما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، والتي تنعكس آثارها بصورة مباشرة على جودة

خدماتها، فالموارد البشري تعتبر من أهم موارد المنظمات، إذ قد تمتلك الموارد المالية والتكنولوجية المتقدمة غير أنه لا يمكنها استخدامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة بدون وجود مورد بشري قادر على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها

وبالنظر إلى أهمية المورد البشري في المنظمات فإنه لا بد لها من الاهتمام بالممارسات المتعلقة بهذا المورد عن طريق تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها والتي يتجسد نشاطها ومحور اهتمامها حول كافة الأعمال المتعلقة بالمورد البشري انطلاقا من التخطيط والاستقطاب الفعال للكفاءات للعمل بالمنظمة واختيار أفضلها وتعيينهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم

### 1. إشكالية الدراسة :

بناء على ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة والتي تكمن في التساؤل الآتي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية من أجل تحقيق تنمية سياحية مستدامة بالجزائر؟

### 2. التساؤلات الفرعية:

يتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة التالية :

- ما هي الجهود المبذولة لتحقيق التنمية السياحية المستدامة بالجزائر؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية لتحقيق تنمية سياحية مستدامة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الموظفين لوظائف إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغيرات الشخصية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم السياح لمستوى جودة الخدمات السياحية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغيرات الشخصية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم السكان المحليين للتنمية السياحية المستدامة عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغيرات الشخصية؟

### 3. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متغيرات الدراسة التي تتمثل في إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية.

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاتجاهات آراء الموظفين بالمنظمات السياحية نحو إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: ( الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب والخبرة ).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاتجاهات آراء السياح نحو جودة الخدمات السياحية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، متوسط الدخل الشهري، الجنسية ومكان الإقامة ).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإتجاهات آراء السكان المحليين نحو التنمية السياحية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة ).
- توجد علاقة تأثير لإدارة الموارد البشرية على التنمية السياحية المستدامة بوساطة جودة الخدمات السياحية

#### 4. مبررات اختيار الموضوع: تتمثل مبررات اختيار الموضوع كالاتي:

- إرتباط موضوع البحث بميدان التخصص
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث
- أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية لمختلف أنشطة المنظمات وخصوصا الخدمية منها.
- الأهمية التي يكتسبها قطاع السياحة باعتباره أحد البدائل المتاحة للخروج من اقتصاد الربيع.
- المزايا التي تقدمها التنمية السياحية المستدامة.
- الميول والرغبة الشخصية للبحث في موضوع الدراسة.

#### 5. أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في توجيه الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمات، وما يعزز أهمية هذه الإدارة بالنسبة للمنظمات السياحية هي كون الموظفين بهذه المنظمات هم أكثر احتكاك بالعملاء مقارنة بغيرها من المنظمات. هذا من جانب ومن جانب آخر فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها أيضا من أهمية صناعة السياحة ومدى التأثيرات الإيجابية المختلفة لها سواء على الجوانب الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية. ويمكن إبراز أهمية الموضوع فيما يلي:
- يسهم هذا البحث في لفت انتباه أصحاب القرار في المنظمات السياحية لأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدماتها.

- تساهم هذه الدراسة في إبراز الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة
  - تساهم هذه الدراسة في لفت الانتباه لأهمية إدارة الموارد البشرية.
  - تعتبر هذه الدراسة إضافة و إثراء لمحتوى المكتبات فيما يتعلق بالدراسات الميدانية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ودورها في نجاح المنظمات عموما والسياحية خصوصا.
6. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالاتي :
- تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية ومدى فعاليتها في المنظمات السياحية بالجزائر
  - الوقوف على واقع مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات السياحية بالجزائر
  - التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية في الجزائر
  - تحليل واقع الخدمات السياحية بالجزائر.
  - تسليط الضوء على مدى الاهتمام بالتنمية السياحية المستدامة والمخططات المعدة لها بالجزائر.

## 7. منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلة البحث موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات والفرضيات المطروحة، ولأجل الوصف الدقيق لمتغيرات الدراسة وتحليل كافة جوانبها، و استخلاص العلاقات بين متغيرات الدراسة بتحليل البيانات التي تم جمعها من المصادر الثانوية والمصادر الأولية، حيث تمثلت المصادر الثانوية في الكتب والدراسات الأكاديمية التي تناولت متغيرات الدراسة في حين تمثلت المصادر الأولية في البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي أعد لهذا الغرض، بالإضافة إلى الإحصائيات الصادرة عن الهيئات الدولية، وبعض الهيئات المحلية كالديوان الوطني للإحصاء و وزارت السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي وبعض الوزارات الأخرى.

## 8. الدراسات السابقة:

- سنتطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تناولت متغيراتها.
- دراسة: موساوي مباركة، بعنوان "الخدمات السياحية والفندقية وتأثيرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مجموعة من الفنادق لولاية مستغانم" رسالة ماجستير، 2011 / 2012.
- حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات السياحية لفنادق لولاية مستغانم وكذلك إلى مدى تأثير هذه الخدمات على سلوك السائح وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها انخفاض نسبة السياح الأجانب وعدم فعالية وسائل الترويج في التأثير على الأفراد في اختيار الفندق بتسجيل نسب منخفضة لكل من الانترنت والوكالات السياحية بالإضافة إلى عدم رضا النزلاء عن الخدمات الفندقية بسبب انخفاض مستوى جودة الخدمات الفندقية.

- دراسة: عميش سميرة بعنوان "دور إستراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة خلال الفترة 1995 . 2015"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2015 / 2014.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل الجذب السياحي بالجزائر، ومعرفة مدى ملاءمة العرض السياحي مع الحركة السياحية بالجزائر خلال الفترة الزمنية محل الدراسة واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي كما أنها اعتمدت على المنهج الاستنباطي ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تعدد الإمكانيات السياحية للجزائر، بالإضافة إلى أن إمكانية نمو الطلب السياحي مرهونة بتحسين مستوى الخدمات المقدمة للسياح، كما توصلت إلى أن الترويج السياحي محصور فقط بالأجهزة الرسمية وعدم مشاركة القطاع السياحي الخاص في التسويق والتنشيط السياحي.

- دراسة: خديجة عزوزي، بعنوان "التنمية السياحية المستدامة بين الإمكانيات والآفاق . دراسة حالة قالمة". أطروحة دكتوراه، جامعة قالمة، 2015 / 2014.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وجود علاقة بين آثار النشاط السياحي والمتمثلة في الآثار الاقتصادية، الإجتماعية والبيئية. في جعل قالمة مقصدا سياحيا مستدام. إبراز إسهام السياحة المستدامة في تحقيق التنمية. معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى المنهج التاريخي المستخدم في سرد المخططات التنموية التي تبنتها الدولة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينتين مستقلتين وهما السياح والسكان المحليين. توصلت الدراسة إلى أن السياح الوافدين لقالمة غير موافقين على تأثير الآثار الاقتصادية وكذلك الاجتماعية في جعل المنطقة مقصد سياحي مستدام نتيجة لنقص الخدمات الاساسية. في حين أنهم موفقون على تأثير الآثار البيئي في جعلها مقصد سياحي مستدام. أما السكان المحليين فكانت موافقين على تأثير الآثار الاقتصادية في جعل قالمة مقصدا سياحيا مستدام وهم غير موافقين على تأثير الجانب البيئي في جعل قالمة مقصدا سياحيا مستدام.

- دراسة حدة متلف بعنوان "دور الموارد البشرية في صناعة السياحة بالجزائر دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة" رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2016 / 2015.

حيث هدفت هذه الدراسة لإبراز دور الموارد البشرية في صناعة السياحة وأهميتها بالإضافة إلى التعرف على واقع الموارد البشرية بالوكالات السياحية بولاية باتنة، معتمدا في ذلك على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، كما شملت عينة الدراسة كافة الموظفين بالوكالات السياحية لولاية باتنة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب، تحفيز وصيانة الموارد البشرية) وبين صناعة السياحة. في حين أن وظيفة الحصول على الموارد البشرية لا توجد لها علاقة ارتباطية بينها وبين صناعة السياحة.

- دراسة: محمد سالم مصباح الحضري، بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة" رسالة ماجستير بجامعة الأقصى بفلسطين، سنة 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و استدامة الخدمات الصحية بالإضافة إلى الوقوف على واقع استدامتها، معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي بالإضافة إلى أنه تم اعتماد عينة قصدية تتمثل في إطارات وزارة الصحة من ذوي الدرجات العلمية العليا. وقد خلصت الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دور كبير في استدامة الخدمات الصحية الحكومية بقطاع غزة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لها دور كبير في الحصول على أفراد ذوي مهارات وتخصصات تخدم المؤسسات الصحية.

- دراسة نادية بوشاشية "تحسين جودة الخدمات السياحية كمدخل لبناء ولاء العملاء . دراسة ميدانية على السياحة المحلية." أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، 2017 / 2018.

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير جودة الخدمات السياحية على ولاء السياح وكذلك قياس درجة تطبيق مفاهيم جودة الخدمات السياحية. معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي والتحليلي. لتخلص الدراسة إلى أن لجودة الخدمات السياحية دورا مهما في تحقيق ولاء السائح الجزائري، كما توصلت لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات السياحية بأبعادها الخمسة والمتمثلة في الاعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الأمان والملموسية) على ولاء السائح (الالتزام، التفاعل، الثقة والاتصال).

- دراسة: بن لخضر السعيد، بعنوان " أثر أنشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2017 / 2018.

تطرقت الدراسة لعلاقة الارتباط بين أنشطة البحث والتطوير والتنمية السياحية المستدامة، معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة هي ركيزة أساسية لتطوير الاستدامة السياحية، وهذا لأنها أدت إلى ظهور أشكال مختلفة من السياحة مثل السياحة الغلمترونية و سياحة النقال، مما يعمل على تطوير وتحسين الخدمات السياحية التي تلعب فيها التكنولوجيا الرقمية دورا هاما في الجذب السياحي. وخلصت الدراسة أيضا إلى أن الجزائر لم تسخر التكنولوجيا المتطور بالقدر الكافي. باستثناء بعض المنظمات التي تستخدم تقنيات متطورة في شكل مبادرات بسيطة تستلزم التعميم.

من خلال الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي أتاحت لنا، نجد بأن دراستنا تختلف عن باقي الدراسات حيث يمكننا القول حسب حدود علمنا، أن هذه الدراسة من الدراسات السابقة التي تم فيها الربط بين المتغيرات الثلاثة التالية: إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة. في حين أن باقي الدراسات تناولت متغيرا واحدا أو اثنين على الأكثر.

## 9. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: نظرا لشساعة مساحة الجزائر واستحالة تغطية كافة المناطق فقد تم اختيار القطب السياحي الشمالي الغربي لإجراء الدراسة الميدانية على المنظمات السياحية بكل من ولاية مستغانم، عين تموشنت، سيدي بلعباس، غليزان ومعسكر

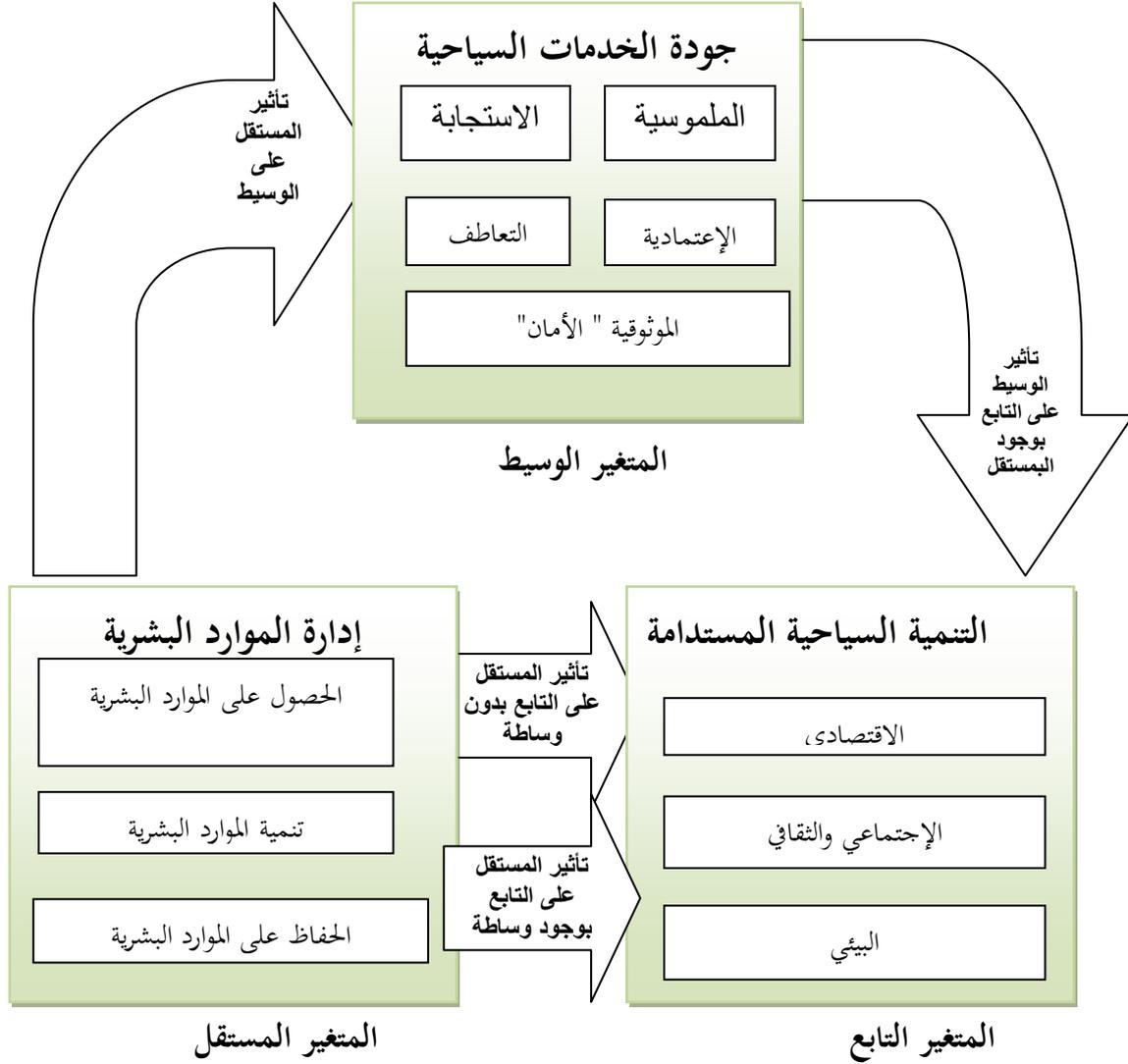
- الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة خلال سنة 2020

## 10. هيكل الدراسة:

لأجل الإحاطة بجميع جوانب موضوع البحث، وحتى تتمكن من تحقيق أهدافه ونجيب على الإشكالية المطروحة، فقد قسمنا البحث لثلاثة فصول وكل فصل يتضمن ثلاث مباحث. حيث تطرقنا في **الفصل الأول** لإدارة الموارد البشرية إذ تناولنا في **المبحث الأول** لهذا الفصل لماهية إدارة الموارد البشرية من خلال تناول مختلف المفاهيم لهذه الإدارة وتطورها التاريخي وأهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها بالإضافة للتحديات التي تواجهها وموقعها التنظيمي. أما في **المبحث الثاني** فقد تناولنا الوظائف التي تهدف للحصول على الموارد البشرية، والتي تتمثل في كل من وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف ووظيفة تخطيط الموارد البشرية بالإضافة لوظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين. وفي **المبحث الثالث** تم التطرق لكل الوظائف التي تسعى لتنمية الموارد البشرية وتحافظ عليها، والتي تضم كل من الوظائف التالية ( التدريب وتقييم الأداء، التعويض والتحفيز بالإضافة إدارة المسار الوظيفي وكذا السلامة والأمن الوظيفي). وفي **الفصل الثاني** تناولنا في **المبحث الأول** مفاهيم عامة حول للسياحة بتعريفنا لكل من السياحة والسائح. وأهميتها وأنواعها والتأثيرات التي تحدثها على كل من الاقتصاد والبيئة والمجتمع. وفي **المبحث الثاني** تعرضنا لجودة الخدمات السياحية وهذا من خلال التطرق لمفهوم الخدمات وخصائصها وأنواعها يليها تناول مفهوم الخدمات السياحية وخصائصها كما تطرقنا في هذا المبحث لمفهوم جودة الخدمات السياحية وأبعادها ونماذج قياسها. وتناولنا في **المبحث الثالث** موضوع التخطيط للتنمية السياحية المستدامة، من خلال التطرق للمفاهيم الأساسية للسياحة المستدامة وأشكالها بالإضافة لموضوعي التنمية السياحية والتخطيط السياحي وفي آخر هذا المبحث تعرضنا لموضوع التنمية السياحية المستدامة. أما **الفصل الثالث** فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث تناولنا في **المبحث الأول** واقع السياحة بالجزائر وهذا من خلال التطرق للتطور التاريخي لها بالجزائر وكذا مقومات الجذب السياحي التي تملكها الجزائر بالإضافة إلى واقع الخدمات الأساسية التي تتوفر عليها بالجزائر وتناولنا في آخر هذا المبحث الحركة السياحية في الجزائر وحصتها من السياحة العالمية والإفريقية. وجاء **المبحث الثاني** لبيان الجهود التي تبذلها الجزائر للنهوض بقطاع السياحة من خلال التعرض للمخطط الوطني للتوجيه السياحي والأقطاب السياحية التي شكلها بالإضافة للخطة الوطنية للتدريب السياحي وكذلك الخطة الوطنية لجودة السياحة الجزائرية. أما **المبحث الثالث** فقد تم تخصيصه للإجابة على فرضيات الدراسة، من خلال التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينات البحث.

11. نموذج الدراسة: تم وضع نموذج للدراسة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

# الفصل الأول:

المدخل النظري حول إدارة  
الموارد البشرية

## تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية محددًا لمدى كفاءة المنظمات وفعاليتها في تحقيق أهدافها، والتي في مقدمتها النمو والاستمرارية. وهذا في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال الحديثة التي تتميز بالتغيرات السريعة ودرجة كبيرة من حالة عدم اليقين وقوة المنافسة. كل هذا من خلال سعيها لتوفير المورد البشري الذي يتمتع بمهارات وقدرات ويملك دوافع وله طموحات، والذي يعتبر أحد أهم الموارد التي تملكها المنظمة وهذا لكونه المورد المتحكم بباقي الموارد.

ولهذا حرصت المنظمات على الاستخدام الأمثل لهذا المورد والاستفادة القصوى منه وهو ما لا يمكن أن يتأتى للمنظمات، إلا عن طريق إدارته بفاعلية. إذ يتوقف نجاح المنظمة على نجاح إدارة مواردها البشرية. وبناءً عليه فهي تعتبر من أهم الإدارات بالمنظمات المعاصرة .

و تناط بإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف الرامية لتحقيق أهداف المنظمة والتي تتمثل في كل من ( التحليل والتوصيف الوظيفي ، تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية، إدارة المسار الوظيفي، السلامة والصحة المهنية).

ولأجل الإحاطة بموضوع إدارة الموارد البشرية. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: الحصول على الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية و الحفاظ عليها.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بمفهومها الواسع بكل ما يتعلق بموظفي المنظمة. وهذا بتوجيههم لتحقيق أهداف كل من المنظمة والموظفين. وقد مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل التاريخية التي شهدت خلالها تطورات مهمة وحظي أيضا باهتمام الكثير من الباحثين الذين قدموا تعاريف مختلفة له، وهذا للأهمية التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية والوظائف المنوطة بها والأهداف التي تنشدها وحساسية المورد الذي تتعامل معه بالإضافة إلى موقعها بالهيكل التنظيمي للمنظمة. ولأجل الإحاطة بكل ما يتعلق بهذا المفهوم سنتناول من خلال مطالب هذا المبحث للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومختلف التعاريف المقدم لها وكذا أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى العوامل المؤثر عليها والتحديات التي تواجه هذه الإدارة وفي الأخير موقعها التنظيمي.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات لتصل إلى ما هي عليه الآن حيث تعود المراحل التي مرة بها إلى ما قبل الثورة الصناعية ثم أثناء الثورة الصناعية حيث تعتبر الحقبة الأولى التي وضع خلالها الأسس الأولية لإدارة الموارد البشرية. ثم تلتها مجموعة من التطورات بإسهام مختلف المدارس الإدارية. ويمكننا أن نورد المراحل التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

**أولاً: مرحلة قبل الثورة الصناعية:** تميزت هذه المرحلة بأساليب الإنتاج اليدوية ، وسعى الإنسان لتوفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه. ولم يكن هناك نظام توظيف خلال هذه الفترة ، حيث كان يُنظر إلى العامل على أنه أحد ممتلكات صاحب العمل التي سيباعها ويشترها مثل أي سلعة. ثم بعد فترة وجيزة من ظهور نظام العبودية هذا ، ظهر نظام الصناعة المنزلية وظهرت فئة ذات خبرة ومهارة ، وبدأ العامل يتقاضى راتب محدد يسمح له بالعيش الكريم. وظهر نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن ، بحيث جسدت الأولى وجود طبقتين: الملاك والعبيد (أي من يفلحون الأرض ويعملون بها) ، وتميزت الأخرى بوجود صناعة تكون طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط دخول المهنة وأجور العاملين فيها. إذ كان هناك تدرج في المهنة ، صبي، وعريف ، ومعلم ، وشيخ ينتخبهم المعلمون لفرض عقوبات على من يخالف قواعد وتعليمات الطائفة<sup>1</sup>.

يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية خلال هذه الفترة تميزت بالعناصر الآتية<sup>2</sup>:

– انحصر مفهوم إدارة الموارد البشرية على عمل المزارعين في الزراعة؛

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص 27.

<sup>2</sup> قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقاء التطبيقية ، كلية العقبة، قسم العلوم الفندقية والسياحية، طبعة مزيدة ومنقحة 2014 - 2015، عمان، الأردن، ص ص 69 - 70.

- ظهور فكر إداري مبتدئ بين أصحاب الأراضي الزراعية في إدارة مشاريعهم الزراعية وآلية تسويق مخرجاتهم ، لكن هذا الفكر عمل دون أسس علمية ومنطقية وإدارية؛
- وجود نظام للأجور يعتمد على أسلوب المقايضة؛
- غياب مفهوم الاهتمام بالعنصر البشري كمحرك للعمل ، وبالتالي غياب أبسط الحقوق الأساسية للعمال الزراعيين؛
- عدم وجود قوانين وأنظمة تتعلق بتنظيم الأعمال وضمان حقوق المالكين والعمالين ، لكون الأعمال محصورة في الزراعة.

منظومة الأعمال السائدة تتمثل في :

- الموجودات أو الأصول الثابتة = الأرض
- الإدارة = مالكو الأراضي الزراعية
- طبيعة الأعمال = زراعية على الأغلب
- العاملون = الفلاحون .

**ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية.** كانت الثورة الصناعية التي حدثت في القرن السابع عشر علامة فارقة في مسيرة الأمم بشكل عام والمنظمات على وجه الخصوص، وكان قيام هذه الثورة السبب الرئيسي لتشكيل ممارسات أولية لإدارة الموارد البشرية بدافع من مجموعة أسباب منها:

- 1- وجود المصانع وتوسع الأعمال ما جعلها بحاجة لأعداد كبيرة من العاملين الذين يملكون مهارات معينة ومختلفة
- 2- تنوع العمليات وتوسعها وتخصص الأعمال أدى إلى بروز وظهور التخصص في الأعمال .
- 3- ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكونوا قادرين على مواكبة المستجدات في مجال إدارة الموارد البشرية .

وهكذا يمكن القول أن الثورة الصناعية قد شكلت بداية حقيقية لوضع أسس أولية لإدارة الموارد البشرية حيث تم تطويرها فيما بعد إلى أن تشكلت نظريات ومبادئ علم جديد أطلق عليه فيما بعد علم إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> . ولقد نشرت كتابات كثيرة خلال هذه الفترة نبهت إلى ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري بشكل عام وخلال فترة العمل بشكل خاص. إذ ركز كتاب Robert Owen في العام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل الحديثة في مصنع للقطن في اسكتلندا، حيث كانت المصلحة العامة للعمال هدفها الرئيسي في إحداث تغيير داخل المصنع .

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 26 -

وكان لكتاب Adam Smith ثروة الشعوب في عام 1776 ويليه كتاب Charles Babbage اقتصادية الآلة والتصنيع في عام 1832 ، ثم كتاب Andrew فلسفة التصنيع في عام 1835. الأثر البالغ في ظهور أفكار ومبادئ إدارة الموارد البشرية ، حيث كانت هذه المبادئ واضحة في تركيز Babbage فيما يتعلق بمبادئ التصنيع مثل تقسيم العمل ، بالإضافة إلى تأكيد على المنفعة المتبادلة بين العمال وأصحاب العمل، حيث يترجم العمل الجيد وتحسين الإنتاجية إلى أجور أفضل للعمال وأرباح أعلى لأصحاب العمل. كما أكد في كتابه على أنماط التحفيز المتمثلة في حوافز العمل وتقاسم في الأرباح وزيادة مشاركة العمال في وضع وتطوير خطط الإنتاج على مستوى وحددة العمل والمنظمة.

ويستخلص مما سبق أن التغيرات البيئية التي دفعت إلى التصنيع والكتابات الاقتصادية والإدارية الرئيسية السالفة الذكر دفعت نحو تنمية الفكر الإداري بشكل عام، وتزامنت هذه التطورات مع تطورات في مجال العمل، من أهمها

- زيادة مستوى التفضيل للعمل؛

- تطور مستوى المعيشة؛

- زيادة الطلب على لتقليل ساعات العمل؛

- تحسن المستوى الثقافي العام للعمال بشكل خاص؛

- الزيادة في وعي العمال نحو المطالبة بحقوقهم؛

- التطور بتركيبة الموارد البشرية وبرز مستويات مهارية مختلفة ؛

- الاتجاه الكبير نحو الكفاءة والإنتاجية؛

- وجود إدراك لدى المنظمات بالحاجات البشرية للعمال.<sup>1</sup>

**ثالثاً: مرحلة الإدارة العلمية:** يعد فريدريك تايلور Frederic Winslow Taylor بمثابة أب الإدارة العلمية . وقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورش الصناعية . ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة . وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة وإتجهت الأنظار نحو الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف . و لقد أدى هذا التطور لظهور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية وقد عرفت هذه الحركة في البداية بإسم إدارة الورشة أو إدارة المهمة و أيضاً بنظام تايلور أو التaylorية وخاصة خارج نطاق الولايات المتحدة . وقد عرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية .

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2017، ص 22 - 23.

إن الإدارة العلمية علم يحوي قوانين ومبادئ إذا تم إتباعها فإنها تؤدي لتحقيق مطالب العامل وصاحب العمل والمستهلك كما أنها في نفس الوقت فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل، ولا يمكن التنبؤ بسلوكه بدقة عالية.

وقد ركز تايلور في أبحاثه على إكتشاف الطرائق التي من شأنها زيادة إنتاجية العامل وزيادة أجره على أساس ربط الأجر بالإنتاج ، وذلك بتحديد الطريقة الأفضل بناء على دراسة الحركة والوقت لتنفيذ العمل بعد تجزئته إلى عمليات جزئية<sup>1</sup> . و توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

**1- تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية ، والملاحظة المنظمة ، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ، ثم تبسيط واختيار الأعمال المطلوبة إعتقاداً على المواد والمعدات المستخدمة .

**2- الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن يتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة ، يتم اختيارهم .

**3- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تايلور على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد للعمل ، وتدريب مناسب على العمل

**4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبت العامل في زيادة أجره وبين رغبت صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل ، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته<sup>2</sup> .

**رابعا: ظهور حركة العلاقات الإنسانية:** يقود تتبع لحركة العلاقات الإنسانية إلى الاستنتاج بأن الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتبهت إلى جانب مهم في حيات الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على الموازنة ما بين الفرد والمنظمة والفرد والعمل، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الموازنة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة والجماعة والجماعة داخل المنظمة هذا بالإضافة إلى الموازنة التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية<sup>3</sup> . وقد كان للدراسات التي أجريت في مصنع هوثرون ما بين 1923 . 1930 بواسطة التون مايون والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004، ص 36: 38 ، بتصرف .

<sup>2</sup> مروان أسعد رمضان، وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، دس، ص ص 12- 13 .

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 25.

التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج الأثر الكبير في تحويل اهتمام الباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان والتي كانت تعتبره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية كي يصبح أداءه بالمستوى المطلوب. حيث أشارت نتائج هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية مرتبطة بشكل مباشر مع مدى توافر تعاون الفريق والعمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية، وغياب الرقابة الشديدة في المنشآت<sup>1</sup>. وعن طريق الربط بين أفكار الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات العمل الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بنظر الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان، انعكس التركيز في توجهات المدرستين إلى ظهور نظرية  $X$  و  $Y$  التي اعتمدت مبادئ الحركتين وتوجت بظهور نظرية  $Z$  من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية<sup>2</sup> ويمكن إيجاز هذه النظريات في الآتي:

**- نظرية X:** وتفترض هذه النظرية أن الإنسان كسول بطبعه، فهو لا يحب العمل ويحاول دائما تجنبه ما استطاع، وبما أن الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل، فإنه من الصعب أن ندفعه للعمل. وأنه أناني ولا يبالي بإحتياجات المنظمة. كما أن الإنسان يحتاج دائما إلى أن نحفز ماديا للعمل المنتج، ونعاقبه إذ لم ينتج. وأنه ليس له طموح ولا يرغب بالمبادرة، ويتحاشى المسؤولية. وأن الإنسان غير قابل للتغير بطبيعته.

**- نظرية Y:** وتفترض هذه النظرية الآتي: أن الإنسان يعتبر العمل نشاطا طبيعيا، وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما. وأنه هناك استعداد فطري لدى العاملين لتقبل أهداف المنظمة. بالإضافة إلى أن هناك إستعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية والاستجابة للتحفيز، وعليه فإن واجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا. وأن الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان للعمل فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي.

**- نظرية Z:** تبني هذه النظرية على الإعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة ممثلة في الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء، وزيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل. وتميل المنظمات التي تتبنى نظرية  $Z$  إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، أي أن التعاقد وتوظيف عامل بالمنظمة يكون مدى الحياة. وهي بذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة كتخفيض معدلات دوران العمل. ونسب الغياب. إرتفاع

<sup>1</sup> قصي قحطان خليفة، مرجع سابق، ص 71-72.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 25.

معنويات العاملين. وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء.<sup>1</sup>

**خامساً : حركة العلوم السلوكية:** مع ظهور مدرسة العلوم السلوكية ( 1930 . 1960 ) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت الكثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقات بين المنظمة والعاملين.<sup>2</sup> وقد نظر أتباع المدرسة السلوكية إلى الفرد باعتباره أكثر تعقيداً من أن يكون كائن إقتصادي كما افترضت مدرسة الإدارة العلمية ومن أن يكون كائن اجتماعي كما رأت حركة العلاقات الإنسانية.<sup>3</sup> فركزت على دراسة العوامل السلوكية وتحليلها، والاهتمام بالبحث العلمي، مع تجنب تبني وجهة النظر الفنية بشكل متطرف، كما فعلت الإدارة العلمية، وعدم الأخذ بما ذهبت إليه حركة العلاقات الإنسانية بالكامل. وقد كان للدراسات السلوكية الحديثة أثر ملموس في إبراز أهمية الجوانب السلوكية في تحديد كفاءة العاملين، وكيف أن السلوك التنظيمي وأداء الفرد يتأثران بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية، بالإضافة إلى عناصر بيئة العمل المادية والفنية، وأصبح ينظر إلى الفرد على أنه جزء من نظام اجتماعي. ويختلف المدخل السلوكي في الإدارة عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية من حيث أنه أكثر شمولاً، لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل وظروفه وأثرها على العامل وسلوكه. وينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ما هي إلا أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين. وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الأفراد مثل سياسة الحوافز، ونظم الاتصال الإداري، وأمات القيادة والتنظيمات غير الرسمية<sup>4</sup>

**سادساً: مرحلة إدارة الأفراد ما بعد 1960:** نشأت في هذه الفترة إدارة تسمى بإدارة الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الاهتمام بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة. وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادة الإدارة العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أداؤهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يحدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> قصي قحطان خليفة، مرجع سابق، ص ص 72 - 73.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2018، ص 23.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2015، ص 28.

<sup>4</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة. الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص ص 32 - 33.

<sup>5</sup> إبراهيم عباس الخلابي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط 1، 2013، ص ص 16 - 17.

سابعاً: ولادة إدارة الموارد البشرية 1980 وحتى الآن: بعد عام 1980 تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية. وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد. لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة. ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشياً مع هذا الإتجاه. لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، التي يطلق عليها البعض تسمية إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين... إلخ ولم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد بل يستخدم عوضاً عنه أنشطة الموارد البشرية. فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم، وتم تحرير التجارة الدولية من القيود، واشتداد المنافسة العالمية بين المنظمات على إختلاف نوعيتها، وظهور إدارة الجودة الشاملة والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل، وتزداد قوة النقابات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم فقط. بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها أو أصولها فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، وأصبح المورد البشري من أهم إستراتيجيات العمل في المنظمات.<sup>1</sup>

أوجه الإختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد: قام العديد من الكتاب بالمقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية وتم التوصل على مجموعة من الاختلافات وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- من حيث الوقت والتخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة منظمة، ويكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى، وقائم على أساس التوقعات المستقبلية وذي طابع إستراتيجي؛
- أنظمة الرقابة: تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية؛
- الوظائف: تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تمل وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تضمين الأبعاد الاقتصادية والإجتماعية والأخلاقية؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص ص 46 - 47.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص ص 32 - 34.

- **الأدوار:** تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب على دور الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.
- **العقد النفسي:** تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والإنشداد للعمل.
- **منظور العلاقات بين الأفراد:** يكون منفعي قائم على أساس الثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية. ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور إدارة الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءاً من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق، أي أن إدارة الموارد البشرية هي الآن وفقاً لهذه الفلسفة إدارة تنفيذية مشاركة تماماً في وضع استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها. وليست إدارة مستقلة، أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات والنصائح، ومنفذة لقرارات الإدارة العليا.
- ومن حيث تنوع النشاطات والوظائف فإن منطلق إدارة الموارد البشرية الجديدة في هذه الإدارة لم يكن معروفاً في إدارة الأفراد، وهذه الأنشطة هي:
  - **النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين:** حيث يتم التخطيط للمسار الوظيفي من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي، والنمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المنظمة.
  - **النشاط المتعلق بالتنظيم:** ذلك لأن تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاج والنمو لا يتوقف فقط على تطوير الأفراد وتدريبهم، بل على تطوير وتحسين جوانب الأداء الشامل في المنظمة كالأظمة والقواعد والإجراءات والهيكل التنظيمية والاتصالات لغرض تحسين فعالية التنظيم، وقدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، وحل المشاكل وتحقيق الأهداف.
  - **نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء والتوسع والتدبير الوظيفي:** من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين وبما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم المختلفة.
  - **التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع:** وإضافة خدمات ومنافع جديدة من أجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين وهم بحالة جيدة، ومن أمثلة هذه الخدمات المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارات ما بعد الخدمة بهدف إعادة التوظيف في منشآت أخرى.

## المطلب الثاني: الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تختلف مفاهيم إدارة الموارد البشرية باختلاف وجهات النظر إذ هناك وجهتي نظر أساسيتين هما وجهة النظر التقليدية والأخرى حديثة كل منها ترى إدارة الموارد البشرية على نحو مختلف وهما كالتالي<sup>1</sup>:

- **وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين بملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين كضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات والترقيات ، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخلص بالاهتمام من قبل هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الدور التنظيمي لهذه الإدارة.

- **وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، ولا تقل عن أهمية باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق والإنتاج والمالية، وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات. وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

وقد عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها النظام والسياسات والبرامج والممارسات والقرارات التي تؤثر على مواقف وسلوك وأداء أفراد المنظمة ، بحيث يكونون راضين ومشاركين ، ويعملون بشكل جيد ويساهمون في تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية.<sup>2</sup>

وعرف Jackson et al إدارة الموارد البشرية بأنها " نشاط / مهمة تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات ودوافع العاملين لديها"<sup>3</sup>

وقد عرف Watson إدارة الموارد البشرية بأنها هي الاستخدام الإداري للجهود ، المعرفة والقدرات والسلوكيات الملتزمة التي يساهم بها الأشخاص لتنفيذ مهام العمل بطريقة تمكن المنظمة من الاستمرار في المستقبل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ألفا للوثائق، فسنطينة، الجزائر، ط1، 2019، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> Trevor Amos, and others, **Human Resource Management**, Juta and Company, Cape Town, South Africa, 4 edition, 2016, P 9 .

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 19.

<sup>4</sup> Michael Armstrong ,Stephen Taylor, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE**, kogan-page. London, United Kingdom, 13edition, 2014, p 5.

كما يعرف Aswathappa إدارة الموارد البشرية على أنها " وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة. وتتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات." <sup>1</sup>

وعرف Sikula إدارة الموارد البشرية على أنها "استخدام القوى العاملة في المنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والرواتب، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد" <sup>2</sup>

كما عرف كل من SHERMAN & CHRUDEN إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي " تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر." <sup>3</sup>

ويرى جون ستوري أن إدارة الموارد البشرية يمكن اعتبارها "مجموعة من السياسات المترابطة ذات الأساس الأيديولوجي والفلسفي" <sup>4</sup>.

و عرفت إدارة الموارد البشرية من طرف كل من نوي، وهولينييك، وغيرهات، ورايت، بأنها " السياسات والمبادئ والممارسات التي تؤثر في سلوك وأداء الموظفين. حيث أنها تنطوي على بعض العمليات والإجراءات الكبرى مثل التوظيف، والتخطيط، والتدريب، والتعويض وتعزيز إدارة الأداء، ورعاية الموايا الجماعية لرفاهية الموظفين" <sup>5</sup>

ومما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوحدة الإدارية التي تسند لها وظيفة الحصول على المورد البشري، وتنميته، والحفاظ عليه. وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافها.

#### ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية :

قبل التطرق لأهمية إدارة الموارد البشرية لابد لنا أن نذكر أهمية المورد البشري في حد ذاته، لنأتي بعدها على ذكر أهمية الإدارة التي تناط بها مهمة التكفل بهذا المورد، إذ مهما إهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات، وتعزيز القدرة التمويلية، وحددت أهدافا طموحة للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين ومحفزين يعملون بروح الفريق. فالكثير من المنظمات، سطرة منظمات أهداف طموحة، لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية، لكنها

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> مروان أسعد رمضان، وآخرون، مرجع سابق، ص 6.

<sup>3</sup> قصي قحطان خليفة، مرجع سابق، ص 67.

4 Michael Armstrong, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION**, kogan-page. London, United Kingdom, Third edition 2006 p 3.

<sup>5</sup> عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسن صالح الظافري، ترجمة نهي مطر خميس، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2017، ص 83.

فشلت في تحقيق هذه الأهداف عاما بعد عام، وتمثلت أهم الأسباب في مسببات داخلية، وهي تواضع قدرات المديرين، وإنخفاض قدرات ودافعية العاملين، وغياب روح الفريق.<sup>1</sup>

كما يمكن للموارد البشرية أن تحقق ميزة تنافسية للمنظمات إذ تعتبر موارد المنظمة أحد المحددات الرئيسية لميزتها التنافسية، ويمكن للمنظمات تطوير هذه الميزة التنافسية فقط من خلال خلق قيمة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها. غير أن مختلف الموارد يمكن الوصول إليها بشكل متزايد ويسهل تقليدها. وبالتالي فهي أقل أهمية لاكتساب ميزة تنافسية. بإستثناء الموارد البشرية والتي تعتبر موارد غير قابل للتقليد بحيث لا يمكن لمنظمة ما الحصول على أفراد يمتلكون نفس مهارات وخبرات ومعرفة ما يمتلكه أفراد منظمة أخرى. وعليه فإنه يمكن إعتبار الموارد البشرية مصدراً مهماً لميزة تنافسية مستدامة<sup>2</sup>

فبالإضافة إلى ما تقدم عن أهمية المورد البشري فإن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقات بين المنظمة وموظفيها، فإن مما دفع بالمنظمات إلى الإهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية نذكر الأسباب التالية:

- الدراسات والبحوث : لقد دلت الدراسات والبحوث العديدة على ضرورة العناية بالعنصر البشري بإعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، والإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، لأن نجاح وفشل المنشآت مرهون به.
- التكلفة : تشكل النفقات التي تتحملها المنشآت لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقات المنظمة. ويقول بعضهم أن أكبر إستثمار للمنظمات يكون في الأفراد العاملين، وتفيد التقارير الإحصائية في الولايات المتحدة الأمريكية أنه يجري إستخدام ما نسبته 73% من الدخل القومي كتعويضات للعاملين.
- معالجة الخطأ : يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب.
- الحاجة إلى التخصص : إن مزاولة عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط القوى العاملة، وتصنيف الوظائف، ووضع سياسات الأجور، وإجراء البحوث، ويعزى ذلك للتوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد من الممكن شغل هذه الوظائف من ذوي التخصصات العامة.
- مركز الإستقطاب : كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بوسطها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد جابر حسنين علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية دليل المدير المحترف، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص 40.

<sup>2</sup> Ananda Das Gupta, **Strategic human resource management formulating and implementing HR strategies for a competitive advantage**, Routledge Taylor & Francis Group, New York, First EDITION, 2020, P 15.

- الجهد المبذول : كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهداً دؤوباً يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد، وكونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين. ولتوضيحا أكثر لأهمية إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:
- إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية.
- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات.
- تتواءم إدارة الموارد البشرية وتنكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.
- أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.<sup>1</sup>

### ثالثاً : أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات إلى تزويدهم بالموارد البشرية الفعالة. وتطوير الأفراد بطريقة تلي رغباتهم واحتياجاتهم ، وبالتالي يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. ولتحقيق ذلك أصبح من الضروري لهذه الإدارة التركيز على دراسة كيفية اكتساب الأفراد وتطوير مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم والمحافظة عليهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين .

#### 1- الأهداف على مستوى المجتمع :

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- مساعدة أفراد المجتمع على إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم مما يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل أفضل والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص ص 44 : 42.

- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام .
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع .

## 2- الأهداف على مستوى المنظمة :

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف .
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين .
- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل بالمنظمة<sup>1</sup> . وإدماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل وتحقيق ذلك لا بد من:
  - توفير نظام عادل للأجور والمكافآت؛
  - توفير ضمانات ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل؛
  - توفير عون مادي عند الشيخوخة والعجز ؛
  - توفير اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها؛
  - أن يشعر الفرد من أن العمل المكلف به يعطيه فرصة لاستغلال طاقته ومهارته؛
  - أن يتلقى الفرد من رؤسائه اعترافاً بعمله وإبداعه فيه؛
  - أن يوفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته؛
  - أن يوضع الفرد في عمل يتناسب وإمكاناته ورغباته.

## 3- الأهداف على مستوى العاملين :

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهممهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخلهم.
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشي الإستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والإستقلالية، والمعاملة التي تتفق وكرامة الإنسان.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثر عليها

<sup>1</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو نهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2015، ص 24.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد، مرجع سابق ، ص 172.

## أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بثلاثة وظائف أساسية حسب ما ذكره ديسلر وهي تتمثل في التالي :

- 1- الوظيفة التنفيذية:** حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة الموظفين داخل دائرته (إدارة الموارد البشرية) ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على موظفي إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك فإنه يمارس نوع من السلطة الضمنية والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وذلك فيما يتعلق بالقوى العاملة مثل عقد الإختبارات. ونتيجة لذلك فإنه ينظر إلى مديري إدارة الموارد البشرية على أن اقتراحاتهم تمثل أوامر عليا. ولذلك فإنه يجب على المشرفين تنفيذها؛
  - 2- الوظيفة التنسيقية:** إذ يعمل مديرو إدارة الموارد البشرية كمنسقين للنشاطات المتعلقة بالعنصر البشري، وعادة ما يشار إلى هذه النشاطات بأنها نوع من الرقابة الوظيفية والذي يتم من خلاله قيام مدير إدارة الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية؛
  - 3- وظيفة تنمية وتكوين الكفايات:** و تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وإنهاء خدمات الموظفين . هذا بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تتعلق بإدارة بعض برامج المزايا والخدمات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث، والإحالة للتقاعد، والإجازات. و لذلك فإن هذه الوظيفة تساعد المديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الالتزام بالمساواة في إتاحة فرص التوظيف وبالتالي عدم مخالفة القوانين. كما تلعب دورا هاما في التعامل مع مشاكلات العاملين وشكاواهم وتنمية علاقات عمل جيدة داخل المنظمة. كما يرى كتاب آخريين أن المهام الرئيسية المكلفة بإدارة الموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها حجم النشاط وطبيعة عمل المنظمة والفكر السائد لدى الإدارة العليا.<sup>1</sup>
- إلا أن أغلب الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، في اغلب المنظمات هما، وظيفتين أساسيتين: الأولى إدارية، والأخرى تخصصية: فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الرقابة ، والإبداع والتطوير ، وتخصيص الموارد. وهي ما يقوم بها جميع المديرين<sup>2</sup>.
- أما المهام التخصصية: التي تمارسها إدارة الموارد البشرية تعتبر خاصة بهذه الإدارة وهي الوظائف التي تعتمد عليها دراستنا وسنذكرها بإيجاز قبل التفصيل فيها في المباحث التالية وهي كالتالي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 33 - 34.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2018، ص 26 .

<sup>3</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق ، ص ص 27- 28 .

- تحليل وتوصيف الوظائف: وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة؛
  - تخطيط الموارد البشرية: حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب والتنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب ، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.
  - الاستقطاب والإختيار: ويشمل استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو من خارجها. ليتم بعدها اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم؛
  - تدريب وتنمية الموارد البشرية: وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم إكساب الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم؛
  - تقييم أداء العاملين: وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظيفة الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية؛
  - الأجور والحوافز (التعويضات): وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم؛
  - النقل والترقية (المسار الوظيفي): وهي وظيفة هامة بحيث انها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عالي من الكفاءة؛
  - تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية: والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.
- ثانيا: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:**

- تتأثر إدارة الموارد البشرية الحديثة بعاملين أساسيين ، يتمثل الأول في البيئة الداخلية للمنظمات . أما العامل الثاني المؤثر في إدارة الموارد البشرية فيتمثل في البيئة الخارجية للمنظمات . ويكون هذا التأثير كالتالي :
- 1- تأثير البيئة الداخلية على إدارة الموارد البشرية: إن البيئة الداخلية تلعب دورا هاما وكبيرا في التأثير على إدارة الموارد البشرية وعلى كل موظفي المنظمة على حد سواء وذلك لما للبيئة الداخلية من أثر قوي يؤثر على عمليات وأعمال ومهام إدارة الموارد البشرية. فوجود تنظيمات وطرق محددة في عمليات الاتصال والتواصل بين الموظفين والإداريين والأقسام الإدارية والفروع الإدارية المختلفة يساعد هذا التنظيم الإداري في تحديد طرق الاتصال بينهم على زيادة الإنتاج لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وللموارد المادية على حد سواء مع الاستغلال الأمثل للوقت، وذلك يهدف زيادة الإنتاج في المنظمات الصناعية و الخدمية التي تقدم خدمات للعملاء بجودة مرتفعة.

كما أن حسن إختيار الإداريين والمشرفين يساعد في تحسين العوامل النفسية ورفع الكفاءات لدى الموظفين كما يؤدي ذلك إلى تنظيم إداري في أعمال ومهام وواجبات الموظفين والإداريين. وهناك عدة عوامل يجب مراعاتها في البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية ومن هذه العوامل ما يلي:

- يجب مراعاة تأثيرات التعيينات الجديدة للموظفين والإداريين وتدريبهم على الأساليب الفعالة والوسائل المناسبة للتواصل مع الأفراد؛

- يجب مراعاة دخول ووجود موظفين حديثي التعيين في المنظمات بحيث يتم فهم متطلباتهم واحتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتدريبهم وتطوير مواهبهم وخبراتهم؛

- يجب الاهتمام بإدارة العلاقات العامة لما لها من أثر يربط بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بحيث يجب تعيين مدراء لإدارة العلاقات العامة وموظفين مختصين بإدارة العلاقات العامة يقومون بالتنفيذ الأمثل للمهام والواجبات المكلفين بها؛

- هناك فروع إدارية متعددة ضمن المنظمة الواحدة يجب التركيز على طرق الاتصال وآليات التواصل بينها وبين إدارة الموارد البشرية؛

- يجب مراعاة عودة الأفراد الذين كانوا يعملون سابقا في نفس المنظمة إذ يجب الاهتمام بإعطاء الأولوية لهم كونهم ذو خبرة إدارية بأنظمة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة؛

- مراعاة عوامل الإجازات وإعطاء فترات العطل للموظفين بشكل لا يؤثر على المنظمة.<sup>1</sup>

2- تأثير البيئة الخارجية على إدارة الموارد البشرية: ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن المجتمع المحيط بها، فلا تتخذ المنظمة قراراتها دون دراسة السوق أو المجتمع المحيط بها.

ينبغي التأكيد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنظمة ولا يمكن فصل فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها على ممارسة إدارة الموارد البشرية في المنظمة. ومن أبرز العوامل الخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- العوامل التعليمية: تعد من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات المختلفة، وينعكس العجز العلمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارساتها وسياساتها. ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمنظمات

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص ص 52 : 54.

مسؤولية إختيار أو تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمنظمة ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل أو خارج المنظمة.

- **العوامل الاجتماعية والحضارية:** هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويكون لها تأثير كبير التخطيط طويل الأمد، ولذا يجب على إدارة الموارد البشرية إن تكون لديها القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة والعمل على التكيف معها. وهذه العوامل الاجتماعية تؤثر على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أنها تحدد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمنظمة والمديرين وكفاءتهم، وكذلك تحدد العلاقات بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم.

- **العوامل الاقتصادية:** يعد المناخ الاقتصادي أحد أهم العوامل المحددة لنجاح المنظمات ولذا يجب على مديري الموارد البشرية أن يكونوا مؤهلين لدراسة النشاط الاقتصادي وأن تؤخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.

- **العوامل السياسية والقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها، ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى بخلاف الكفاءة والقدرات وإنما على أساس الولاء السياسي والثقة. كما أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمنظمة، حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

- **البيئة الثقافية:** يمثل فهم البيئة الثقافية أمرا من الأمور الحيوية لنجاح عمل المنظمات. ولا يعد تدريب الأفراد هو العامل الوحيد المؤثر في تحقيق هذا الهدف. ولكن يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها والنواتج المطلوبة من سياسات الاستقطاب والتعيين التي تتبعها. فقد تقوم المنظمات المتعددة الجنسية بتعيين أفرادها القائمين في البلد المضيف، مما يسهل من تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، نظرا لأن لديهم نفس الخلفية والثقافة. ولذا يكون مطلوبا من إدارة الموارد البشرية أن تدرب القائمين بالعملية الإدارية لتزيد من مرونتهم في ممارستهم المختلفة ومن ثم يجب على المديرين أن يغيروا من أساليبهم حتى يتمكنوا من العمل مع الأفراد في المستقبل والذين سيمثلون جنسيات متعددة ولقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة وصاحبها العديد من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنظمة من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص ص 135 - 136.

## المطلب الرابع: تحديات إدارة الموارد البشرية وسبل مواجهتها

أولاً: تحديات إدارة الموارد البشرية: هناك مجموعة من التحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية والتي نذكر منها مايلي:

**1- إدارة الجودة الشاملة:** انتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من خلال التركيز على العنصر البشري، مما صاحب ذلك ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين، وتحقيق رضا المستهلكين، والتركيز على العمليات، والتحسين المستمر.

ومن خلال هذه المنطلقات أخذت المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوار شاملة وواسعة في الإستجابة للمتطلبات المتغير والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

**2- العولمة:** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل التجاري، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها المتباينة بحيث أن عمليات الحصول على الموارد البشرية واختيارهم تخضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات الدولية ومعايير العمل السائدة، كما أن التنافسية المستخدمة بين المنظمات المتعددة الجنسيات جعلت من عملية اختيار العاملين تخضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة<sup>1</sup>.

**3- زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** إستخدام الحاسبات الآلية أصبح قيدياً على إدارة الموارد البشرية نتيجة التغيرات الجذرية مما صاحبه زيادة أنشطة التدريب والتنمية والتخطيط المستقبلي، وأيضاً نتيجة إستخدام التكنولوجيا الحديثة يتم الإستهناء عن بعض الموظفين والبحث لهم عن فرص عمل أخرى، ولذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياستها تجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقاً للتغيرات التكنولوجية<sup>2</sup>.

**4- إدارة الأخلاق:** تشير الأخلاق إلى المبادئ الرئيسة التي توضح وتحدد ما هو صائب مما هو خطأ، وما هو خير مما هو شر. ومن الواضح أن قرارات المنظمة، بما فيها قرارات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون أخلاقية، غير أنها ليست كذلك في جميع الحالات ومع تسارع العولمة ( لاسيما الاقتصاد والتجارة ) تزايدت أهمية الأخلاق في عالم الأعمال.

إذ أن المنظمات الأخلاقية تتميز بمقدرتها على استقطاب وجذب وتعيين أفضل الكفاءات وهذه الميزة تضمن لها أفضل القوى العاملة الممكنة والتي تعمل لتحقيق أهداف المنظمة، كما يرى الكاتب توماس وزملاؤه أن المنظمات الأخلاقية الناجحة تعمل وفقاً لأربعة مبادئ وهي كالتالي:

- في علاقتها مع الزبائن، والموردين وغيرهم تركز على المصالح المشتركة.

<sup>1</sup> مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 41 - 42.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سابق، ص 38.

- الموظفون مسؤولون عن نشاطات المنظمة.
- لدى هذه المنظمات إحساس بالغرض والرؤية التي يوليها العاملون أهمية ويستخدمونها في أعمالهم اليومية.
- تؤكد على المساواة والعدالة.
- أما فيما يخص السلوك الأخلاقي لمهنيي الموارد البشرية، فإن المدونة الأخلاقية لمهنة الموارد البشرية حددت المبادئ التالية للممارسات اليومية:
  - أن يتفهم بعمق المهام الموكلة إليه والقيام بالدراسات اللازمة لضمان استمرارية مقدرته على تقديم الأفضل
  - الحفاظ على معيار عالي من النزاهة والمصادقية الشخصية في مختلف جوانب العمل اليومي.
  - إعطاء أهمية كبير لمصالح واهتمامات وكرامة جميع الموظفين الذين يتأثرون بما يقدمه من توصيات واقتراحات وإجراءات.
  - التأكد من أن المنظمة التي تمثله تحافظ على احترام وتقدير عالي للمصالح العام، وأنه سوف لن يغفل أو يهمل أهمية مصالح وكرامة الموظفين.
- 5- إدارة فرق العمل:** يلاحظ أن هناك إستخدام متزايد لفرق العمل من قبل المنظمات لما لها من فوائد. ولإدارة الموارد البشرية دورا هاما في نجاح أو فشل فرق العمل. إذ يتطلب إيجاد فرق عمل متناغمة ومنسجمة واختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم وتعيينهم بصورة وأشكال تعزز وتدعم تطور العلاقات فيما بين الأفراد العاملين معا. كما أنه تختلف إدارة الأفراد الذين يعملون ضمن فرق عمل عن من يعملون على حدى.
- 6- الميزة التنافسية المستدامة:** تتزايد التحديات والضغوط التي تواجه المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أو كما يفسرها الكثيرون إعطاء اهتمام كبير لكل من الربحية، والأفراد، والبيئة في آن واحد. أي أن تقوم المنظمات بالسعي لتحقيق الأرباح وفي نفس الوقت توفير حياة أفضل لموظفيها، والإسهام في تحقيق رفاه المجتمع ومصالحه، وحماية البيئة والحفاظ عليها وعلى من يعيش فيها، وتلعب سياسات وممارسات الموارد البشرية دورا هاما لأجل تحقيق ذلك كله.
- 7- رجال المعرفة:** يتوقع أن يستمر الانتقال من التصنيع إلى الخدمة، واقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة وتوسع الأعمال الإلكترونية. كما يتوقع أن تزداد كثافة العنصر البشري في المنظمات والأعمال الخدمية مع بروز أنواع جديدة من الوظائف بهذه المنظمات. كما أن الانتقال لاقتصاد المعرفة سيزيد من الحاجة إلى رجال المعرفة والذين يملكون معرفة متخصصة. كل ذلك يستدعي تزايدا الاهتمام بجذب واختيار وتدريب رجال المعرفة والاحتفاظ بهم.
- 8- تمكين العاملين:** حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أفضل إستفادة من معارف وقدرات ومهارات العاملين فإنه يجب أن توسع ممارسات تمكين العاملين، وإعطائهم مزيدا من المسؤولية والسلطة والاستقلالية فيما يخص اتخاذ القرارات

التي تتعلق بعملهم ( تطوير المنتج أو خدمة الزبائن... إلخ )، ومن ثم مساءلتهم. وهذا ما يتطلب إعادة النظر في شتى سياسات وممارسات تصميم الأعمال، والتعيين والتدريب والتعويضات والترقية لأجل ضمان نجاح التمكين<sup>1</sup>.

## 9- الإتجاهات الجديدة في طبيعة العمل: لقد دفعت كل من العولمة والقواعد والقوانين بالإضافة إلى التطورات الفنية

إلى تغيير في طبيعة الوظائف والعمل، ويعود ذلك لسبب جوهري وهو الانتقال الملحوظ من الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية في كل من دول أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية. إذ هناك ما يزيد عن ثلثي العمال ب و م أ يعملون في القطاع الخدمي ، ما ترتب عليه انخفاض في حجم العمالة بالقطاع الصناعي بما يفوق 11% منذ الثمانينات، وبنفس الوقت ظهرت وظائف جديدة خلال حقبة التسعينات، معظمها يتسم بالعمل لبعض الوقت أو افتراضية بالقطاع الخدمي. وكل هذه الوظائف تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوي دراية ومعرفة عالية. وفي نفس الوقت الحاجة إلى ممارسات جديدة في إدارة الموارد البشرية تركز على الاهتمام برأس المال البشري. والذي يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بمنظمة ما. وتزايد هذا الاهتمام بتزايد أعداد الوظائف في القطاع الخدمي، إذ تتطلب تلك النوعية من الوظائف من شاغلها أن يكون مدرباً وعلى علم ودراية أكبر من تلك التي تتطلبها الوظائف في القطاع الصناعي. والتحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين في إدارة هذه الموارد البشرية اليوم، والذي يتميز بالاستخدام الكثيف لأدوات تكنولوجيا المعلومات والانتقال من وظائف القطاع الصناعي إلى تلك الموجودة في الخدمات ، هو أنه من الصعب معاملتهم بنفس الطريقة التي كانوا يعاملون بها من قبل، كون أن هناك تحولاً سريعاً للوظائف، إذ تم الانتقال من العمل اليدوي إلى الوظائف المكتبية ثم إلى موظفي المعرفة والذين يتسمون بمقاومة الأوامر وأنظمة التحكم المتبعة والمأخوذة من الأنظمة العسكرية. مما يصعب توجيه الأوامر والتعليمات إلى مثل هذا النوع من الوظائف (موظفي المعرفة) ، وبالتالي هناك حاجة لتطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية جديدة يمكن الاعتماد عليها في اختيار وتدريب وتحفيز هذا النوع من الموظفين بما يضمن للمنظمة ولاءهم واستقرارهم بالعمل. ومع هذا، فإن إنشاء مثل هذه الأنظمة لن يكون سهلاً، إذ أن شعور الفرد بعدم الأمان وقضاء وقت أقل في العمل يقلل من مستوى الالتزام والولاء للمنظمة.

## 10- الإختلاف في تركيبة هيكل القوة العاملة: يعد تباين تركيبة هيكل القوة العاملة من بين أحد الإتجاهات

الأخرى في مجال العمل. حيث أصبحت قوة العمل أكثر تنوعاً إذ هناك موظفين من الجنسين والأقليات وكبار السن. كما يعرف التباين في قوة العمل بأنه، أية صفة قد يستخدمها الفرد ليميز نفسه عن غيره. ويمكن لهذه الصفات أن تكون عرق أو جنس أو السن أو القيم أو ثقافية. وهو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المنظمة أن توفر سبل الراحة والرعاية لهؤلاء الموظفين عن طريق تقديم بعض الأنشطة كترعاية الأطفال، والإجازات

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص ص 43 : 45.

وتنمية المهارات إذ لزم الأمر ذلك. بالإضافة إلى أن تزايد التباين في تركيبة هيكل العمالة سيفرض المزيد من التحديات لإدارة الموارد البشرية، إذ سيطلب الموظفون برعاية صحية متميزة والحصول على المزيد من المزايا والخدمات. كما أن تزايد أعداد النساء بقوة العمل سيدفع المنظمة لتوفير رعاية جيدة للأطفال وتقديم تسهيلات وجدولة العمل. لذا فإن تحقيق الانسجام فيما بين أفراد قوة العمل يمثل تحدياً لإدارة الموارد البشرية، لذلك فالأمر يتطلب تطوير نظم وسياسات إدارة الموارد البشرية بما يتفق وطبيعة هذا التباين في قوة العمل الحالي.<sup>1</sup>

**11- ثورة تقنية المعلومات:** سارع إدخال المعلومات ولا سيما الانترنت إلى تغيرات متسارعة في إنجاز وأداء الأعمال في المنظمات، وظهرت ما يسمى شبكة الإنترنت. وهذا يوجد تحديات كثيرة أمام إدارة الموارد البشرية، كاستمرار تحديث مهارات العاملين، وتعيين وتدريب عاملين جدد لأجل مواجهة متطلبات استخدام تقنيات المعلومات، كما أن هناك ندرة في هذا النوع من المهارات المطلوبة. ومن التحديات الأخرى الدافعية والتحفيز، والالتزام بقوانين العمل وتطوير سياسات فعالة للموارد البشرية عادلة للعاملين وتلبي حاجات المنظمة. وفي مجال آخر ذا علاقة، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. فهناك تزايد في استخدام تطبيقات إلكترونية في إدارة الموارد البشرية، كالتسجيل والالتحاق بالدورات التدريبية على الانترنت، والاطلاع على أنباء المنظمة. ويستطيع العاملون في مواقع مختلفة العمل معاً، كما تستطيع المنظمة البحث عن المواهب دون قيود جغرافية، كما تقدم طلبات التوظيف والمقابلات عبر الإنترنت. ويستطيع العاملون في مواقع جغرافية مختلفة أن يتلقوا نفس التدريب عبر هذه الشبكات في المنظمة. ومن بين التحديات التي تثيرها هذه التقنية هو كيفية ضمان خصوصية العاملين.<sup>2</sup>

**ثانياً: الإجراءات التي من شأنها مواجهة التحديات:**

وقصد الإستجابة للتحديات السابقة، فهناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>3</sup>:

**1- إيجاد ظروف عمل أفضل:** يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

**2- التوظيف الفعال لقدامى الموظفين:** حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

- حل مشاكل نقص العمالة.

- إسهامهم في تطوير المنظمات نظراً للخبرة التي اكتسبوها.

<sup>1</sup> جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص 47 - 48

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> منير بن أحمد بن دريد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب . الحوافز، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص ص 92 : 94.

- تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.
- 3- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: وهذا للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود.
- 4- مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
- 5- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والإتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالتالي:
- التوظيف: تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فورية نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.
- التدريب والتنمية : بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذلك استغلال الفرص والإمكانيات التي نتيحتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي، التعليم عن بعد...إلخ.
- الأجور : بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.
- 6- العلاقات مع النقابات العمالية: يستبدل الإتجاه السلبي تجاهها، ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.
- 7- التركيز على التميز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:
- تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات؛
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- تحسين المنافع والحوافز؛
- توفير الاستقرار الوظيفي؛
- تمثيل العاملين في مجالس الإدارة؛
- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية
- توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

## المطلب الخامس: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

أولاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: يجمع كتاب إدارة الموارد البشرية على أن هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة من العوامل نذكر من أهمها ما يلي :

**1- أدوار إدارة الموارد البشرية:** تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة، فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية وتمثل أهم أدوار إدارة الموارد البشرية بالآتي:

**- دور الأعمال:** يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المنظمة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه. ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة وبهذا يتعزز الدور الإستراتيجي لها.

**- الدور التشغيلي:** يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء. فممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المنظمة، إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال. ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً.

**- الدور الإداري:** ويسمى بالدور متوسط المدى، إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

وبالتالي فإن التنوع في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يستلزم أن يكون وضعها مختلف عن الإدارات البشرية التي تمارس دوراً وحيداً أو أن تتحدد نشاطاتها ضمن الدور الواحد بنشاطات قليلة. لهذا نجد المنظمات تتباين في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، فمنها ما تبني إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها، بينما تميل الأخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعاً للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة<sup>1</sup>.

**2- حجم المنظمة:** إن حجم المنظمة يتحكم به عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة، حجم

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 44 : 46.

رأس المال، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي، ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس، وعند حدوث تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أو تنظيمها، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها، أما صغر حجم المنظمة فستقوم إدارتها بتوزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على أقسام ومستويات المنظمة.

**3- مستوى التقنية المعتمدة في المنظمة:** إن رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عامل سلمي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجردها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل غالباً.

**4- احتواء إدارة الموارد البشرية على الملكات الفكرية:** لا شك في أن أساس نجاح واستمرار أي إدارة مهما تنوعت مهماتها يعتمد بشكل أساسي على مستوى العاملين فيها والذي يؤهلهم إلى سلوك الطرق الماهرة في الإدارة وتقييم العمل وتقديمه وتحقيق أهدافه. إن مستوى العاملين في إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة واستثمارها بمسئولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الإدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل يتطلب من المهارات والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحياناً، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات والجهات القانونية الأخرى في المنظمة.

**5- خصائص سوق العمل:** وهو من العوامل المهمة في تحديد أهمية ومستوى دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم عملها اعتماداً على استقرار سوق العمل أو عدمه، فعند عدم استقراره من خلال زيادة الطلب على الموارد البشرية الماهرة وغير المكلفة مما يعمل على سعي المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة.

**6- كثافة الموارد البشرية في المنظمة:** يتناسب هذا العامل طردياً مع حجم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث إن هذه الإدارة تزداد مسؤولياتها وتتعدد وتنوع أعمالها المختلفة وخصوصاً في المنظمات التي تحتوي على كثافة عالية من العاملين، كما أن الإدارة العليا في المنظمة تمنح اهتماماً كبيراً لإدارة الموارد البشرية، أما في حالة قلة كثافة العاملين وخصوصاً في المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بالتقنية، فإن الحالة ستكون العكس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 19 - 20.

7- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الموارد البشرية: فإذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية، يؤدي ذلك إلى إعطاء دور أكبر إلى إدارة الموارد البشرية.

8- مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة: فالمنظمة التي تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليس لها فروع.<sup>1</sup>

ثانياً: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية وحدة تنظيمية استشارية ومساعدة لمختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، ويتوقف موقعها على العوامل السابقة الذكر. غير أن تنظيم هذه الإدارة لم يتخذ شكلاً تنظيمياً واحداً فقد تتخذ شكل إدارة أو قسم. كما قد تسند هذه الوظيفة إلى مدير الإنتاج مثلاً أو إلى غيره من المديرين، وقد تسند إلى شخص يتبع مدير عام المنظمة أو رئيس مجلس الإدارة مباشرة.

وقد تؤدي وظيفة إدارة الموارد على نحو من عدم التركيز الإداري في منظمة ما، فيقوم كل مدير بوظيفة إدارة الموارد البشرية في حدود وحدته التنظيمية. وقد تؤدي بشكل تركيزي. وإلى جانب هذا قد يجد المتبع اختلاف في التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية، فقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس جغرافي وقد يتم على أساس وظيفي، فنجد أقساماً لكل نشاطاً من أنشطة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب، والسلامة المهنية، وهكذا. وقد تتعدد هذه الأقسام بتعدد هذه الأنشطة، فقد يضم التقسيم التنظيمي الداخلي قسماً تنظيمياً واحداً أو أكثر وفقاً لحجم المنظمة. وقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس المتعاملين أو الزبائن، كما يمكن أن يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس مركب، معتمداً على أكثر من أساس واحد من الأسس السابقة.

وينبغي أن يفهم أنه ليست هناك قواعد ثابتة أو محددة يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساسها، فهذه منظمة صناعية أو تجارية وتلك إدارة حكومية، وهكذا. وحين تكون الإدارة في منظمة ما بصدد تنظيم الوحدة التنظيمية للموارد البشرية عليها أن تدرس عدد من العوامل قبل أن تقرر النمط التنظيمي المناسب<sup>2</sup>. ومن أهم أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية ما يلي:

1- الشكل القائم على الأقسام: يتضح استخدامه في المنظمات كبيرة الحجم والتي ترتبط فيها إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للمنظمة، والتي تتنوع فيها الأعمال وتحتاج إلى تقسيم وتنظيم معتمد على حاجة المنظمة لإيجاد ترتيب مناسب يعينها على إدارة جميع الأعمال رغم تنوعها، ويرتبط بهذا الشكل مجموعة من الأقسام هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 31.

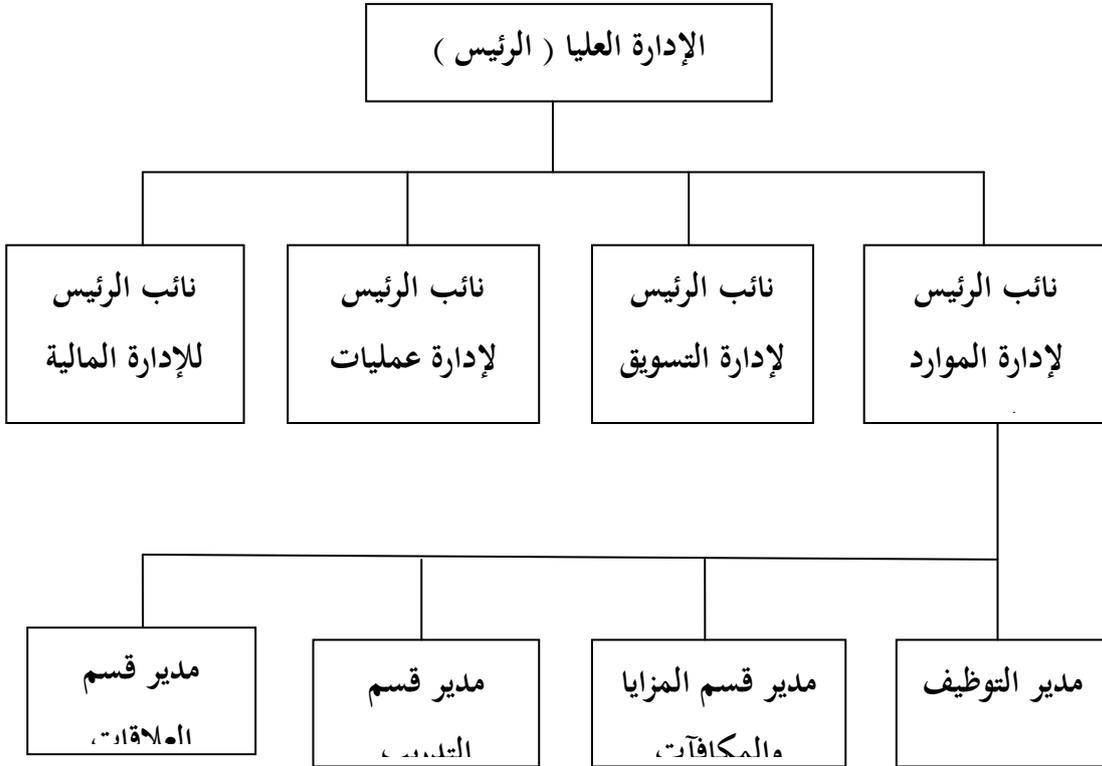
<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص ص 29-30.

<sup>3</sup> إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص ص 21-22.

- **قسم التوظيف:** وهو القسم الذي يقع على عاتقه مسؤولية ومهمة استقطاب واختيار وتعيين العاملين في المنظمة، وهذا لا يعني أن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف وإنما مهمته عبارة عن إيضاح كل المعطيات والمطالب ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية والتي ستعمل بدورها مع الإدارة العليا للمنظمة لاتخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة والذين نالوا رضا لجنة الاختيار بسبب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبرتهم المناسبة، وكذلك يتم تجميع المعلومات وتحديد إجراءات ومستلزمات التوظيف.
- **قسم التدريب والتطوير:** يهتم هذا القسم بعملية تطوير وتنمية المهارات والسلوك الوظيفي للعاملين بهدف رفع مستوى الأداء لهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم إجراء دورات تدريبية إما داخل المنظمة أو خارجها، كما يجري التدريب كذلك لتأهيل العاملين لاتخاذ مواقع إدارية أعلى أو ما يسمى بالترقيات.
- **قسم المزايا والمكافآت:** حيث يعمل هذا القسم بسلسلة من الإجراءات منها تحليل الأعمال ثم تقويمها لغرض وضع أسس معينة تبنى عليها عملية إدارة وتحديد التعويضات المباشرة للعاملين، أما التعويضات غير المباشرة فيتم التنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة لغرض تخطيط كلفتها وحسب نوعها.
- **قسم العلاقات:** ويتركز نشاط هذا القسم على تنظيم مهمتين في المنظمة الأولى داخلية والتي تتعلق بالإشراف على علاقات العاملين مع إدارتهم ومستوى مشاركتهم في العمل كما يعمل على تنسيق العلاقة بين العاملين والإدارة لتفادي حدوث المشاكل بين الطرفين، كما يقدم قسم العلاقات خدماته لإدارة الموارد البشرية من خلال مساعدتها على متابعة سلوك العاملين لغرض وضع الخطط الكفيلة والتحليلات المناسبة بتحديد وتنظيم ذلك، أما بالنسبة للعلاقات الخارجية للمنظمة فيسعى قسم العلاقات إلى تنظيم تلك العلاقات بما يعكس صورة جيدة عن المنظمة ونشاطاتها الاجتماعية وسياساتها الداخلية المنظمة مع العاملين. ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 53.

الشكل رقم (2): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام.



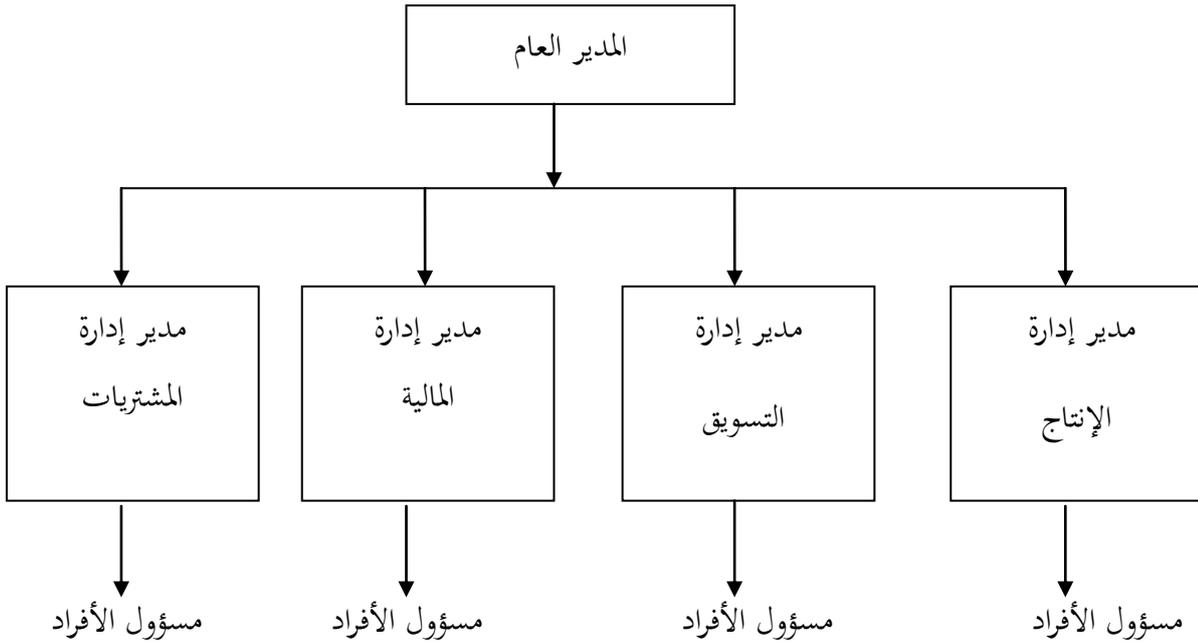
- الإستقطاب
- تحديد الأجور والمكافآت - التدريب
- الإختيار
- تحديد المزايا - التطوير
- التعيين
- إدارة المسار - السلامة المهنية
- تحليل المعلومات
- الوظيفي
- الاتصالات
- النزاعات

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ط 4، 2017، ص 53.

2- الشكل القائم على المركزية: وحسب هذا الشكل فإن القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية تكون في قمة الهيكل التنظيمي وتتوزع باقي القرارات الخاصة بهذا المورد على الإدارات الوظيفية الأخرى. ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية بهذه المنظمات حسب هذا الشكل كما في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم ( 3 ): إدارة الموارد البشرية في التنظيم القائم على المركزية



المصدر: محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 104.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 104.

## المبحث الثاني: الحصول على الموارد البشرية

تشهد الموارد البشرية بأي منظمة حركية مستمرة، تتمثل في دخول موظفين جدد للمنظمة وخروج آخرين منها لأي سبب من الأسباب كالإستقالة، أو الفصل أو التقاعد أو الوفاة. بالإضافة إلى الحركية التي تحصل للموظفين داخل المنظمة والناتج عن النقل أو الترقية. وهذا ما ينتج عنه السعي المستمر للمنظمات للحصول على الموارد البشرية، بهدف ملء الوظائف الشاغرة بها. إذ تعتبر عملية الحصول على الموارد البشرية أولى الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تطم وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف بهدف تحديد مهام ومسؤوليات كل وظيفة وكذا تحديد مواصفات شاغلها لأجل وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، تليها وظيفة تخطيط الموارد البشرية والتي من خلالها يتم تحديد الفجوة في الموارد البشرية وهذا بعد مقارنة إحتياجاتها لما هو متوفر لديها وعليه يتم تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي يمكنها توظيفها ولأجل أن تسد المنظمة هذه الإحتياجات يتعين عليها إستقطاب أكبر عدد ممكن من طالبي العمل للمفاضلة بينهم و يتم تعيين أفضلهم بالمنظمة. وفي هذا المبحث سنتطرق لكل وظيفة من هذه الوظائف من خلال تقديم مفهومها وأهميتها والمراحل التي تمر بها.

### المطلب الأول: التحليل والتوصيف الوظيفي

#### أولاً: مفهوم التحليل والتوصيف الوظيفي

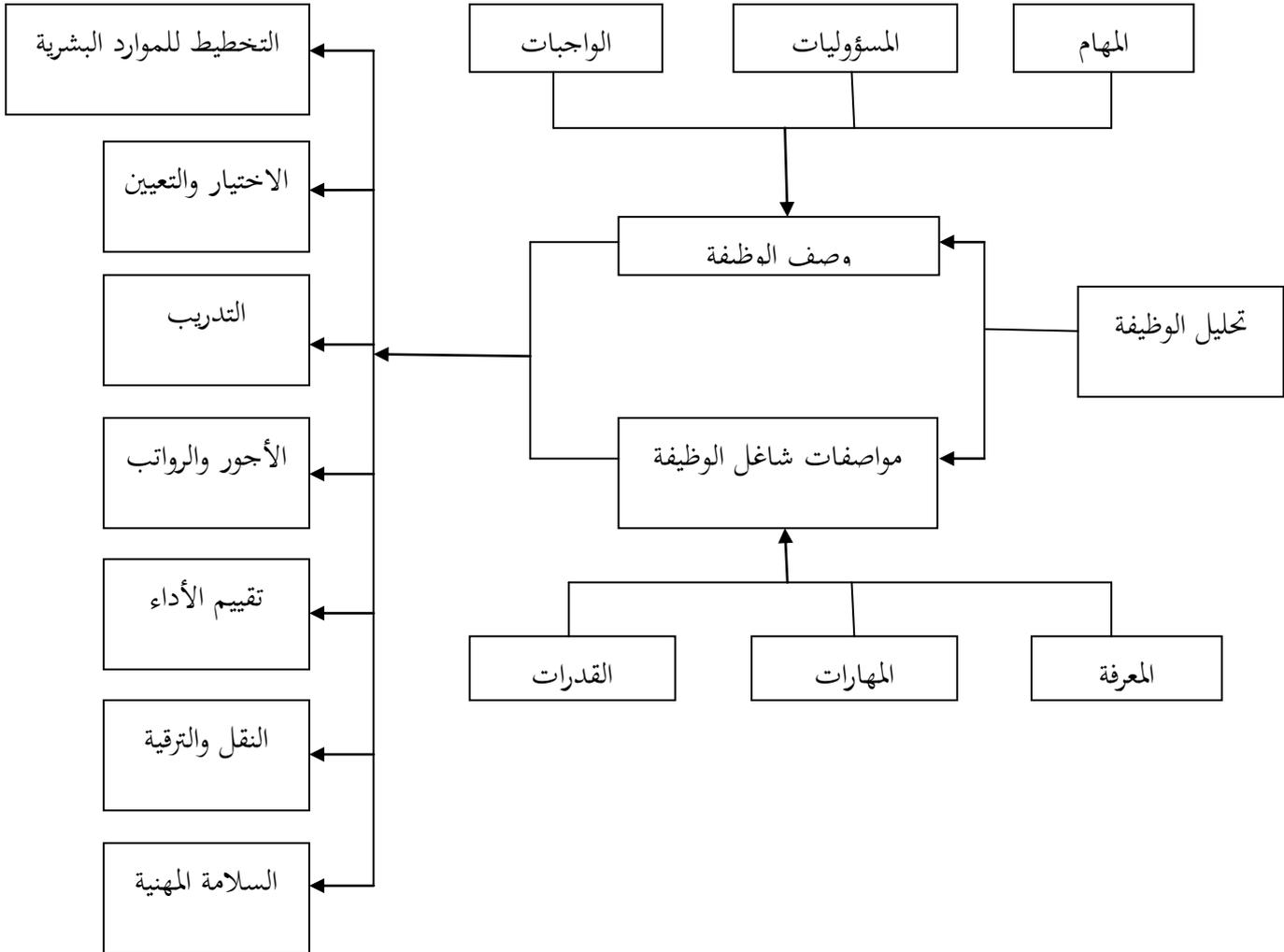
إن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية هو وضع كل فرد في المكان الذي يلائمه وإشغال كل وظيفة بالفرد الذي يصلح لها، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وللوصول لهذه الغاية يتطلب من إدارة الموارد البشرية معرفة ما تشتمل عليه الوظائف من مواصفات للأعباء والمسؤوليات والظروف التي تؤدي بها ، ثم بيان الشروط الواجب توافرها بمن سيشغل هذه الوظيفة، إذ بناء على صحة هذه المواصفات يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية بوظائفها الأخرى.<sup>1</sup> كما أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام يطلق عليها أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات، وكل مهمة تتكون من عدد متنوع من الأنشطة. و يبدأ الأمر في تحليل الوظيفة بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة والتي تؤدي داخل الوظيفة. إذ أن هذه الأنشطة يمكن أن تكون استقبال للمعلومات، أوامر، إشعارات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم كالرفع والتحرك والكتابة وغيرها، كما قد تكون تصرفات ذهنية كالتفكير والحساب والتحليل، وينتقل الأمر إلى جمع المعلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف سواء الأعلى أو الأدنى أو المساوية لها، بالإضافة إلى ظروف العمل بهذه الوظيفة والمسؤولية الملقاة على عاتقها ومتطلبات شغلها.<sup>2</sup> و يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة بالمنظمة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 44.

<sup>2</sup> محمد الفاتح بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016، ص 81.

المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها.<sup>1</sup> وتعد عملية تحليل الوظائف أداة رئيسية من أدوات إدارة الموارد البشرية، حيث أنها تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه كل من وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة أو مواصفات شاغل الوظيفة اللذان يؤثران بدورهما على العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية. كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (4): تحليل الوظيفة كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2015، ص 100.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديربي، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 127.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2015، ص 99.

- من خلال الشكل السابق تتضح استخدامات نتائج تحليل الوظيفة في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وهي كالتالي:<sup>1</sup>
- **تخطيط الموارد البشرية:** يسعى تخطيط الموارد البشرية إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث تخصصاتها، ومواصفاتها، وأعدادها ولا يمكن القيام بذلك، إلا بعد معرفة طبيعة وماهية الوظائف والأعمال داخل المنظمة، وحجم مهامها ومسؤولياتها ونوعية مخاطرهما.. إلخ، حيث في ضوء هذه المعلومات يتمكن التخطيط من تقدير حاجة الوظائف من الأفراد من حيث عددهم ونوعيتهم، ومن هنا يكشف لنا مدى الإعتمادية المطلقة لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على هذه المعلومات.
  - **إختيار وتعيين الموارد البشرية:** إن نتائج تحليل الوظائف توضح المواصفات والمهارات المطلوبة لأدائها بشكل جيد، وبالتالي فهذه المواصفات هي بمثابة معايير يجب توفرها فيمن سوف يشغلها وعلى أساسها يجري انتقاء أفضل الموارد البشرية المتقدمة للعمل بالمنظمة وتعيينها فيها. إذ يمكن القول أن عملية تحليل الوظائف تمد وظيفة الاختيار والتعيين بمعايير الانتقاء لأفضل الموارد البشرية.
  - **استقطاب الموارد البشرية:** تعد وظيفة الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تقوم بجذب وترغيب أكبر عدد ممكن من هذا المورد من سوق العمل، وذلك وفق اعداد وتخصصات ومواصفات محددة تحتاجها أعمال ووظائف المنظمة، لتنفيذ ما يناط بها من مهام ومسؤوليات. وعليه فإنه بعد التعرف على خصائص ومواصفات الموارد البشرية المراد استقطابها تتمكن من تحديد من سوف يستقطب، وبالتالي فالتحليل يوفر الأساس المنطقي السليم ليؤدي الاستقطاب دوره المحدد بنجاح.
  - **تنمية وتدريب الموارد البشرية:** بما أن تحليل الوظائف يحدد ما يجب أداءه من شاغلي الوظيفة ليحققوا النجاح المطلوب منهم. فإن هذا التحليل يساعد التدريب والتنمية على معرفة ما يجب أن يؤدي في كل وظيفة، وكيف يؤدي بفاعلية، وعلى هذا الأساس يتم تدريب وتنمية شاغلي الوظائف. إذ يمكن القول بأن تحليل الوظائف يوضح للتدريب والتنمية المهارات المطلوب تنميتها وإكسابها للموارد البشرية ليؤدوا أعمالهم بنجاح، أي يوفر لهما القاعدة التي على أساسها تحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.
  - **تقييم الموارد البشرية:** يتم تقييم أداء الموارد البشرية في العمل عادة من قبل رؤسائهم المباشرين، وذلك بهدف معرفة ما حققوه من إنجازات وفق ما هو مطلوب منهم. وعملية تقييم الأداء هذه لا يمكن أن تتم إلا باستخدام معايير وتوضيح ما هو مطلوب. وتستمد هذه المعايير من نتائج التحليل الوظيفي، والتي توضح ما يجب ان يؤديه شاغل الوظيفة ليكون أدائه ناجحاً. فعن طريق مقارنة الرؤساء ما يجب أن يؤدي من خلال نتائج التحليل مع ما أنجزه

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 187 : 189.

المروءوس في عمله، يمكن عندئذ تحديد مستوى كفاءة الأداء ولاإنجاز، وعليه نجد أن نتائج التحليل تمد تقييم الأداء بالمعايير اللازمة لتقييم أداء الموارد البشرية في العمل.

- **السلامة والصحة في مكان العمل:** يحيط بكل وظيفة أيا كانت طبيعتها نوع من الامراض والحوادث والإصابات، التي يتوجب على المنظمة ومن خلال إدارة الموارد البشرية العمل على منع حدوثها أو التقليل منها. وليتسنى لهذه الإدارة أداء هذه الوظيفة بنجاح، لا بد لها من معرفة طبيعة هذه المخاطر ومسبباتها، لتضع سبل الحماية المناسبة، والذي يوفر المعلومات عن هذه الأمراض والإصابات المحتملة هو بالطبع نتائج التحليل، فهي التي تحدد وتصف طبيعة هذه الأخطار المصاحبة لأداء كل نوع من الوظائف والأعمال بالمنظمة، وعليه يمكن القول بأنه في ضوء نتائج التحليل تتمكن وظيفة السلامة والحماية من وضع برامجها المناسبة، لتوفير الأمان للموارد البشرية من مخاطر أعمالها بالمنظمات.
- **التعويضات المالية:** تقول قاعدة العدالة في دفع التعويضات المالية للموارد البشرية، أن تكون التعويضات على قدر جسامه مهام ومسؤوليات الأعمال والوظائف ومدى خطورتها، التي كلما كانت كبيرة نطلب من ممارستها أو من يؤديها جهدا أكبر وخصائص ومهارات أعلى. في ضوء الجوانب أو الأسس التي يوضحها تحليل العمل، يمكن لوظيفة تحديد التعويضات المالية اعتمادها كمعايير لدفع التعويضات المالية للعاملين بالمنظمة، بما يوفر ويحقق العدالة فيها.
- **تخطيط المسار الوظيفي:** تعمل وظيفة تخطيط المسار الوظيفي على تحديد الترتيبات المحتملة التي يمكن أن تحصل عليها الموارد البشرية خلال حياتها ومسيرتها في العمل داخل المنظمة. فالمعروف عن الترقية أنها عملية تعيين في وظيفة جديدة أعلى مختلفة من حيث مستواها الإداري وطبيعتها عن الوظيفة السابقة. ولتحقيق الموضوعية في عملية الترقية مع متطلبات الوظيفة الجديدة التي سيرقى إليها، التي سبق لتحليل الوظيفة أن حددها، وعليه فرسم مسارات الترقية لا يمكن أن يتم دون معرفة نتائج هذا التحليل.

ثانيا: خطوات تحليل الوظيفة: تتضمن عملية تحليل الوظائف المرور بالمراحل الأساسية التالية:

- 1- **مرحلة حصر أنواع الوظائف في المنظمة:** في هذه المرحلة يتم حصر أنواع الوظائف بمختلف أنشطة المنظمة، إذ يوجد كل نشاط بالمنظمة أنواع من الوظائف، فنشاط الحسابات مثلا يوجد به وظائف: محاسب، وكاتب حسابات، ومحصل رئيس حسابات. وهنا لا يقصد بحصر أنواع الوظائف عدد العاملين بها بل يقصد به أنواع الوظائف بكل نشاط كما هو مبين في نشاط الحسابات، ويمكن حصر أنواع الوظائف بنشاط البيع مثلا في أحد المنظمات في: مدير مبيعات، رئيس وحدة بيعية، ومندوب مبيعات. وهنا لا يهمنا عدد مندوبي البيع أو ما يسمى بالوظائف التكرارية، إذ الحصر ينصب على أساس الوظائف المختلفة وليس على الموظفين.<sup>1</sup>
- 2- **مرحلة إختيار منفذي التحليل:** هناك ثلاثة اتجاهات أساسية عند تحديد القائمين بالتحليل وهي كالتالي:

<sup>1</sup> محمود أحمد عبد الفتاح، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب ونشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2012/2013، ص 44.

- أن تسند عملية التحليل إلى أحد المكاتب الاستشارية على اعتبار أن هذه المكاتب تمثل جهة محايدة بين الإدارة والعمالين.
- أن تسند عملية التحليل إلى موظفي إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنهم قادرون على فهم ظروف وطبيعة العمل كما يفترض أن تربطهم علاقات قوية بمجموع العاملين
- أن يتم تكوين فريق عمل يجمع ما بين أحد المكاتب الاستشارية وموظفي إدارة الموارد البشرية بما يضمن تعاون العاملين وحيادية المكاتب الاستشارية.
- وأيا كانت الجهة التي ستقوم بعملية التحليل فإنه يجب أن يتمتع أفرادها ببعض المميزات الشخصية والذهنية المتمثلة في:
  - من بين المميزات الشخصية: الصدق في الحديث وحب الاختلاط والقدرة على التفاهم مع الآخرين والحديث إليهم بلباقة والمظهر الجذاب.
  - من بين المميزات الذهنية: القدرة على التعبير وفهم الكلمات واستخدامها في الاوجه الصحيحة وكذلك القدرة على التحليل وتفسير الحقائق.<sup>1</sup>
- 3- مرحلة تحديد المعلومات المراد جمعها:** تسعى هذه المرحلة إلى معرفة وتحديد المعلومات والحقائق المطلوب جمعها عن الوظائف بغية تحليلها، وحتى يؤدي التحليل دوره وفق المطلوب، ينبغي توافر المعلومات الموضوعية الكافية عن طبيعة الوظائف من حيث، المهام والمسؤوليات وكيفية أدائها، وفيما يلي أهم الجوانب التي تجمع معلومات عنها:
  - مسمى الوظيفة وتبعيتها الإدارية وموقعها بالهيكل التنظيمي؛
  - مسؤوليات وصلاحيات الوظيفة وطبيعة المهام المناطة بها؛
  - المخاطر التي تصاحب أداء هذه الوظيفة؛
  - المعدات والأدوات التي تستخدم لأداء الوظيفة؛
  - طبيعة علاقات هذه الوظيفة بباقي الوظائف وكذا علاقتها بالجمهور الخارجي؛
  - طبيعة الإشراف الواقع على هذه الوظيفة.
- 4- مرحلة تجميع البيانات:** إن عملية تحليل الوظائف هي بالدرجة الأولى تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف، الأمر الذي يضيف على مرحلة التجميع هذه أهمية خاصة ليس فقط لتأثيرها على المراحل اللاحقة بل أيضا على موضوعية نتائج عملية التحليل ككل، وعلى الرغم من وجود

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009/2008، ص 198.

مصادر ثانوية للحصول على البيانات اللازمة لتحليل الوظائف، كالهيكال التنظيمي الذي يظهر درجة صعوبة الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وإجراءات العمل المتبعة التي توضح خط سير العمل وتتابعه. فإن المصدرين الأساسيين لمعلومات التحليل هما شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر، ولتجميع بيانات التحليل من شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين، فإنه عادة يتم إتباع الطرق الرئيسية التالية:

- **طريقة الملاحظة الشخصية:** بحيث يقوم وفق هذه الطريقة المدير أو محلل الوظائف بملاحظة الفرد شاغل الوظيفة وقت أدائه لمهام وظيفته، ويقوم بعد ذلك بتدوين ملاحظاته التي تصف مهام وواجبات الوظيفة والبيئة التي يتم فيها إنجاز هذه المهام والواجبات. ونظرا لصعوبة استخدام هذه الطريقة في وصف العديد من الوظائف، والتي تتسم بدورة عمل غير كاملة، حيث من الصعوبة بمكان ملاحظتها، فإنها عادة ما تستخدم في وصف الوظائف البسيطة والمتكررة، أو كطريقة مكتملة في حالة استخدام أسلوب الاستقصاءات.

- **طريقة الاستقصاءات:** وتعتمد هذه الطريقة على قدرة الفرد شاغل الوظيفة على الإلمام بالبيانات التي تصف وظيفته، جنبا إلى جنب مع مستواه العلمي وقدرته على التعبير بوضوح عن هذه البيانات، ووفقا لهذه الطريقة يتم إرسال قوائم الاستقصاء بعد تصميمها، بواسطة خبراء التحليل الذين يقومون بصياغة أسئلة دقيقة وكافية لوصف الوظيفة موضع التحليل إلى كل شاغلي الوظيفة ورؤسائهم المباشرين، بغرض الإجابة عليها وإعادةتها.

- **طريقة المقابلات الشخصية:** و تقوم هذه الطريقة على فكرة قيام عدد من المقابليين أو محليي الوظائف بمقابلة شاغلي الوظائف، ومن المفضل أن يتم ذلك في حضور رؤسائهم المباشرين، أو عرض نتائج المقابلة على الرئيس في حالة عدم حضوره، حتى يتم التأكد من صحة البيانات التي أعطاها شاغل الوظيفة، وسؤالهم عن العناصر الأساسية التي تصف وظائفهم، إذ يتم تسجيل هذه الإجابات في نموذج المقابلة المعد سلفا لهذا الغرض، وعلى الرغم من أن المقابلة الشخصية تعد مكلفة أكثر من الطريقتين السابقتين من حيث الوقت والمال والجهد. ومن الضروري الإشارة إلى أن موضوعية طريقة المقابلات ليست مطلقة، بل تعتمد إلى حد كبير على حنكة المقابليين ومستوى تدريبهم، الأمر الذي يساعدهم عادة على كسب ثقة كل من شاغلي الوظائف ورؤسائهم، وبالتالي خلق جو ملائم لنجاح المقابلة.<sup>1</sup>

- **طريقة المفكرة اليومية:** ووفقا لهذه الطريقة يطلب من الموظف الاحتفاظ بمفكرة يسجل فيها بصورة تفصيلية الأعمال الرئيسية التي يقوم بها يوميا ووقت بداية ونهاية كل عمل وما قد يستخدمه في إنجاز هذا العمل من أدوات أو مهارات وما يحتاجه من اتصالات وما شابه ذلك. ويمكن إذ ما طبقت هذه الطريقة بعناية أن تمكن من الحصول على معلومات دقيقة لأنها تقوم على أساس تسجيل الأحداث والتصرفات فور وقوعها ولا تعتمد على الذاكرة كما في حالة

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ط 1، 2013، ص ص 92 : 94.

المقابلة والاستقصاء. غير أنه بسبب ما تلقيه من أعباء إضافية على الموظف فوق واجباته اليومية قد تدفعه إلى إهمال التسجيل لهذا فإنه نادرا ما تستخدم عمليا.<sup>1</sup>

**5- مرحلة مراجعة وتصنيف المعلومات:** تتم عملية مراجعة وتصنيف المعلومات بالمعلومات بالتنسيق مع الموظف نفسه وكذلك رئيسه في العمل. وقد تجرى بعض التعديلات الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك. كما يتم تفرغ المعلومات المجمعة في جداول معينة لمقارنة إجابات الموظفين الذين يحتلون نفس الوظيفة وتحليلها. بحيث إذا كان هناك خمس موظفين مثلا بوظيفة مدخل بيانات فإنه يتم تلخيص إجاباتهم بجدول واحد يتضمن المؤهلات والمهام والمسؤوليات وظروف العمل وغيرها من المعلومات المطلوبة.

**6- مرحلة استخلاص وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها:** في هذه المرحلة يتم إعداد وصف للوظيفة والذي يلخص مهام الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها. بالإضافة إلى مستوى الأمان الأمان الوظيفي، وظروف العمل. كما يتم كذلك في نفس المرحلة تحديد مواصفات شاغلها، والذي يلخص الحد الأدنى من المؤهلات والمهارات المطلوب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة. وبعد الانتهاء من عملية من تحليل الوظيفة يقوم المحلل باستخراج بطاقتي: - الوصف الوظيفي و - مواصفات شاغل الوظيفة.

ففيما يتعلق بالوصف الوظيفي فتشتمل على المعلومات المتعلقة بالمسمى الوظيفي وكذا موقعها التنظيمي، بالإضافة إلى المهام والمسؤوليات الرئيسية لشاغل الوظيفة، وكذا معايير الأداء المستهدف، ظروف العمل ومخاطره المحتملة، نطاق الإشراف، الرئيس المباشر، والمعدات والأجهزة المستخدمة لأداء الوظيفة. أما بخصوص مواصفات شاغل الوظيفة فهي تشتمل على المعلومات الخاصة بالحد الأدنى الواجب توفره في شاغل الوظيفة من مؤهلات وقدرات وخبرات وصفات ومهارات (إتصالية، العمل في فريق، التخطيط، القيادة، إدارة الوقت وغيرها).<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

### أولا: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة. ويمكن أن تمتد الفترة لعدة سنوات وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. كما يمكن النظر إليها على أنها مقابلة العرض والطلب. الأول يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا، والثاني يمثل احتياجات المنظمة من هذا المورد خلال فترة الخطة، والذي يعتمد

<sup>1</sup> غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2018، ص ص 104-105.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 109؛ 110؛ 113.

على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج والتغيرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة والمؤثرة على كل من العرض والطلب على المورد البشري.<sup>1</sup>

وقد عرف Michel Armstrong تخطيط الموارد البشرية بأنها " تحليل احتياجات المنظمة من القوى العاملة، تحت الظروف والأحوال المختلفة، وتنمية السياسات الفاعلة على المدى البعيد"<sup>2</sup> في حين يرى Walker بأن تخطيط الموارد البشرية هي " عملية إدارية متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من المورد البشري في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات"<sup>3</sup>

ولذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية والمهمة للأسباب التالية:<sup>4</sup>

- تساهم في زيادة كفاءة وفعالية مستوى استخدام الموارد البشرية؛
  - تساعد على زيادة مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين مما يؤدي إلى تقديم أداء جيد وعالي؛
  - تساعد على زيادة تطوير مهارات العاملين؛
  - مرتبطة مع التخطيط الإستراتيجي للمنظمة فهو بذلك يكمل أحدهما الآخر؛
  - تساهم في تحديد حاجات المنظمة للموارد البشرية بشكل دقيق وتحديد وقت الحاجة.
- ثانياً: خصائص عملية التخطيط للموارد البشرية: قبل التطرق للخصائص المختلفة لتخطيط للموارد البشرية لابد من الإشارة إلى أن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يعد جزءاً لا يتجزأ من الخطة الإستراتيجية للمنظمات وينسجم معها ولا يمكن أن ينظر إليه بمعزل عنها<sup>5</sup>. هذا بالإضافة للخصائص التالية<sup>6</sup>:
- عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية؛
  - عملية تركز على التغيرات البيئية الخارجية والداخلية عند تحديد الطلب على الموارد البشرية؛
  - ترتبط بالتخطيط على مستوى المنظمة بشكل عام؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 54.

<sup>2</sup> محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة. الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 50.

<sup>3</sup> محمد بن ديلم القحطاني، مرجع سابق، ص 73.

<sup>4</sup> عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 45.

<sup>5</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص66.

<sup>6</sup> محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H . R ) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص 150.

- تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتوفرة؛

- عملية إستراتيجية ومستمرة.

### ثالثا: علاقة تخطيط القوى العاملة بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى

- **العلاقة مع الاستقطاب:** تتمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تحديد لحاجات المنظمة من حيث الكم والنوع المدخلات الرئيسية لعملية الإستقطاب فهي تساعد على وضع الخطة التي على أساسها ستتم عملية تحديد مصادر الموارد البشرية .

- **العلاقة مع الاختيار والتعيين:** تتمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية أيضا مدخلات لنشاط الاختيار والتعيين فهي تحدد لها العدد المطلوب وإختياره وتعيينه والتخصصات المطلوب توافرها في هذا العدد.

- **العلاقة مع التدريب:** توضح نتائج تخطيط الموارد البشرية أعداد وتخصصات الأفراد الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل واحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد.

- **العلاقة مع برامج المسار الوظيفي للأفراد:** تعتبر نتائج المسار الوظيفي جزءا أساسيا من خطة القوى العاملة لأنها تبين إحتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب.<sup>1</sup>

- **العلاقة مع إدارة التعويضات:** في ضوء حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها ونوعيتها وتخصصاتها التي يظهرها التخطيط، تباشر وظيفة إدارة التعويضات بتحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للمورد البشري في العمل، من أجل تحقيق الدافعية والحافز لديه للعمل بجد ونشاط، وبالتالي فنتائج التخطيط تحدد نطاق عمل وممارسة إدارة التعويضات.

- **العلاقة مع السلامة والصحة المهنية :** إن وظيفة السلامة تسعى إلى وضع البرامج المناسبة الكفيلة بتوفير عنصر الحماية للعاملين في المنظمة من مخاطر العمل، ولتمكين هذه الوظيفة من وضع هذه البرامج وتحديد سبل الحماية الملائمة، لا بد لها من معرفة حجم الموارد البشرية التي ستعمل فيها مستقبلا، ونوعية الأعمال التي ستمارسها، وهذا بالإمكان الحصول عليه من نتائج تخطيط الموارد البشرية.<sup>2</sup>

**رابعا: أهداف تخطيط الموارد البشرية:** كما هو الحال مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية هناك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية. إذ تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 115- 116.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 234.

الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مفتاح الربط بين إستراتيجية المنظمة ووظائف إدارة الموارد البشرية. فإذا كانت إستراتيجية المنظمة تتجه نحو التقدم والنمو كان هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الكم والنوع المناسب من الموارد البشرية حيث يتم التركيز على وظيفة الإستقطاب والإختيار، أما في حالة ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تتجه نحو البقاء والاستمرار والنضوج، فإن هدف تخطيط الموارد البشرية هو المحافظة على هذه الموارد وتنميتها وتطويرها وذلك من أجل الاستمرار بنفس الكفاءة والفاعلية، وفي حال اعتماد المنظمة على إستراتيجية الإنكماش فإن هدف هذه الوظيفة يتحدد بتقليص عدد الموارد البشرية الحالية في المنظمة، كما يمكن أن نذكر البعض من أهداف تخطيط الموارد البشرية كالتالي:

- مساعدة الإدارة في تركيز إهتمامها على مشكلات العمل والإستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة.
  - تحديد وتقييم الاحتياجات المستقبلية من الخبرات والاختصاصات والمؤهلات والمهارات اللازمة.
  - المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وإنتمائهم وولائهم للمنظمة.
  - تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث يفهم من ذلك وجود علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط الموارد البشرية وأهمية هذه العلاقة إنما تكمن في تحديد الإعداد والأنواع المطلوبة مستقبلا اعتمادا على خطة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
  - إن الموارد البشرية الكفوءة تمثل إستثمارا يمتلك قيمة تنافسية كبيرة إذا استطاعت المنظمة إدارته بفاعلية وكفاءة، وإنه لا يمكن أن توضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ دون أن يكون هناك تقييما شاملا لأوضاع الموارد البشرية بوصفها شريكا في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>
  - الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لاداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
  - مساعده اداره المنظمة في تحقيق أهدافها الإنتاجية بتكلفة أقل وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعللي الموارد الكافية لاحتياجات المنظمة.
  - إعداد ميزانيه الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أم التدريب أم الخدمات أم انهاء الخدمات.<sup>2</sup>
- خامسا: مبادئ تخطيط الموارد البشرية:** تخضع عملية تخطيط الموارد البشرية لمجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها ومن أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 132 - 133.

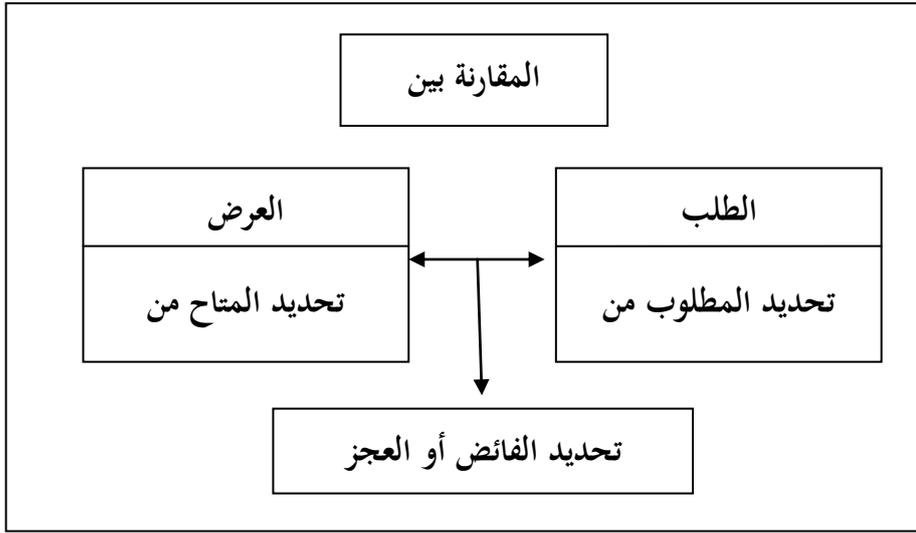
<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص ص 158 - 159.

<sup>3</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2001، ص ص 419 - 420.

- التخطيط السليم للموارد البشرية يجب أن يكون جزءا من التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة، ويجب أن تكون أهدافه متمشية مع الخطط والأهداف التنظيمية ومستندة عليها.
  - يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.
  - ينبغي أن يتضمن التخطيط إطارا زمنيا محددًا، قصير أو المدى أو طويل المدى. والتخطيط القصير المدى يكون أكثر دقة من غيره، كون أن حالة عدم التأكد فيه تكون أقل. بحيث أن إحصائية معرفة ما سيكون غدا أكبر منها من التنبؤ بما سيكون بعد عشرين عاما. غير أن الخيرات المتاحة لتوفير الإستجابة المناسبة في التخطيط القصير المدى تكون محدودة، عكس في حالة التخطيط الطويل المدى الذي يوفر وقتا أكبر لإعداد وتنفيذ الإستراتيجيات اللازمة لتوفير الإستجابة المناسبة.
  - إن المعلومات أساسية للتخطيط، وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة زادت دقة التخطيط.
  - يتطلب التخطيط خبراء لديهم القدرة الفنية والعلمية ويتمتعون ببعده النظر، والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات، والتفكير بأسلوب منظم. كما يتطلب مشاركة من المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.
  - التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يصعب التنبؤ به على وجه الدقة. وبالرغم من تقدم مناهج التخطيط والوسائل الموضوعية المستخدمة للتنبؤ بالقوى العاملة، إلا ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر على حجم العمالة ونوعها يصعب التنبؤ بها تماما. والحقيقة أن تقدير الحاجة من الموارد البشرية هو فن يعتمد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للمشاركين في عملية التخطيط. وليس هناك إجراءات أو أساليب محددة تناسب جميع الظروف وكيفية بتحقيق النتائج المرغوبة على وجه التحديد. ولهذا السبب فمن الضروري أن تتسم الخطط بالمرونة لمواجهة الظروف غير المتوقعة.
  - ينبغي التنبيه إلى بعض المحاذير في استخدام الطرق الكمية في تخطيط الموارد البشرية فهي ليست مناسبة لكل الحالات في تقويم التغيرات المستمرة ( مثل والركود الاقتصادي، أو الحروب). كذلك فإن الطرق الكمية تعتمد على الاتجاهات الماضية للتنبؤ بالمستقبل، غير أن اتجاهات الماضي لا تكون دائما مؤشرا صادقا لتقدير المستقبل، لذلك فإن التقدير الشخصي مطلوب لتحديد ما إذا كانت الاتجاهات الماضية مؤشرا صادقا للمستقبل في حالات معينة.
- سادسا: النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية:
- يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين طلب المنظمة على الموارد البشرية، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد. وهو ما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 57.

الشكل رقم (5): نموذج تخطيط احتياجات الموارد البشرية



المصدر: أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 57.

- وتتم عمليات تحديد المطلوب من الموارد البشرية أو المتاح منها وكذلك تحديد الفائض أو العجز وفق ما يلي:
- 1- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: يمكن الإعتماد على الأساليب الكمية أو الأساليب غير الكمية في عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:
    - الأساليب غير كمية : و تشمل عدة طرق نوردتها بإيجاز:
    - التقديرات: يتم وضع التقديرات أما بواسطة المدراء و تحول للمناقشة إلى المستويات الأدنى و يعرف هذا الأسلوب بأسلوب أو بالطلب من المنفذين وضع تقديرات ورفعها إلى المستويات الأعلى أو بإتباع مزيج من الأسلوبين في سبيل التوصل إلى معدل الحاجات الفعلية من القوة العاملة مستقبلا.
    - الحدس: يعتمد هذا الأسلوب على إتباع إرشادات عامة تصدرها المنظمة كتحديد عدد المشرفين المطلوبين للإشراف على المشاريع .
    - أسلوب دلفي: يتم اللجوء بموجب هذا الأسلوب إلى خبرات عدد من المتخصصين بتوجيه استبيانات لكل منهم بشكل منفصل تحتوي على عدد من الأسئلة حول تنبؤاتهم المستقبلية بشكل حيادي، و موضوعي و يتم مراجعة الاستبيانات المعبأة ومن ثم يعاد طرح أسئلة أخرى على نفس الخبراء مرات أخرى إلى أن يتم التوصل إلى إجماع من الخبراء على التنبؤات المتوقعة .

- أسلوب المناقشة وجها لوجه: يتطلب هذا الأسلوب قيام مجموعة من المسؤولين في المنظمة بوضع تنبؤاتها بشكل فردي ثم يتم عقد اجتماع ومواجهة لمناقشة التنبؤات و الخروج بتنبؤات بإجماع الآراء.<sup>1</sup>
- الأساليب الكمية: من بين الأساليب الكمية المستخدمة في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ما يلي:
  - تحليل الاتجاه: وهو دراسة تطور أعداد العاملين بالمنظمة خلال سنوات سابقة، للإعتماد عليها في التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة. فمن خلال هذا الأسلوب يتم دراسة معدلات التوظيف خلال فترة الخمس سنوات الماضية أو أكثر للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. لذلك يلزم حساب عدد الموظفين في المنظمة في نهاية كل سنة من السنوات الماضية، ومن الممكن أن يكون هذا العدد خاص بكل مجموعة فرعية (مثل رجال البيع، رجال الإنتاج، السكرتارية، الإداريين) في نهاية كل سنة من تلك السنوات وذلك بتحديد اتجاهات العمالة التي يعتقد بأنها يمكن أن تستمر في المستقبل وبعد تحليل الاتجاه ذات قيمة كأسلوب للتقدير المبدئي. فمعدلات التوظيف نادرا ما تعتمد على مرور الوقت. إذ هناك عوامل أخرى (مثل التغيرات في حجم المبيعات و الإنتاج) يكون لها تأثيرها أيضا على الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.
  - تحليل النسبة: هو أسلوب بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة من خلال استخدام النسب بين حجم المبيعات وعدد الموظفين المطلوبين وهو أحد مداخل التنبؤ الذي يعتمد على النسبة بين: أحد المتغيرات السببية (مثل حجم المبيعات)، و عدد الموظفين المطلوبين (على سبيل المثال عدد رجال البيع). مثلا بافتراض أن رجل البيع تبلغ مبيعاته ما قيمته 500 وحدة نقدية ومع افتراض استمرار المعدل كما هو فإنه يستلزم وجود 6 رجال بيع من أجل بلوغ 3000 وحدة نقدية السنة القادمة.<sup>2</sup>
  - تحليل عبء العمل: تقوم طريقة تحليل عبء العمل على أساس تحديد حجم الإنتاج أو المبيعات المطلوبة وتحويل ذلك إلى عدد ساعات مطلوبة لإنجاز العمل. ويمكن التوصل إلى تحليل عبء العمل من خلال المعادلة التالية:
 
$$\text{عدد ساعات المطلوب عملها شهريا} = \text{عدد الوحدات المطلوبة} \times \text{الوقت المستغرق لإنتاج الوحدة}$$

$$\text{حجم العمالة المطلوب} = \text{عدد الساعات المطلوب عملها شهريا} \div \text{عدد ساعات العمل الشهرية}$$
  - تحليل الانحدار: يستخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير أو أكثر على متغير تابع بحيث تتمكن من التنبؤ بالمستقبل بالنسبة للمتغير التابع إذا علمت قيمة المتغير المستقل. ومن أهم الأمثلة على ذلك التنبؤ بقيمة المبيعات

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 165.

<sup>2</sup> جاري دبسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 150.

لسنوات قادمة بالإعتماد على معرفة مستوى الدخل المتوقع لهذه السنوات. بالإضافة إلى ذلك يمكن التنبؤ بقيم ظاهرة معينة في حال كون المتغير المستقل هو الزمن باستخدام طريقة المربعات الصغرى.<sup>1</sup>

**2- أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية:** من اجل تحديد المعروض من الموارد البشرية بالمنظمة يتم الإعتماد على الأساليب التالية:

- **مخزون المهارات:** يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف، تتضمن إسم الموظف عمره وحالته الاجتماعية، ومؤهلاته التعليمية وخبرته، والبرامج التدريبية المشارك فيها، نتائج تقييم أداءه... وغيرها. ولا شك أن مثل هذه القائمة تعطي تصورا واضحا للمخططين عن إمكانية نقل وترقية الموظفين من وظيفة إلى أخرى على ضوء المعلومات السابقة الخاصة بمؤهلات وقدرات الموظفين.<sup>2</sup>

- **معدل دوران العمل:** يعد التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة ركنا أساسيا في مجال تخطيط الموارد البشرية، فإرتفاعه يعتبر مؤشرا إلى الحاجة لموارد بشرية جديدة لتغطي معدل الخسارة فيها، التي تحدث نتيجة عوامل متعددة أهمها الاستقالات، إصابات العجز، حالات التسريح من العمل، الوفاة. ويمكن أن يضاف إليها عدد أيام وساعات الغياب عن العمل باعتبارها تمثل جهدا بشريا ضائعا يجب تعويضه، وهذه المتغيرات يمكن التنبؤ باتجاهاتها من واقع سجلات إدارة الموارد البشرية في الماضي. ويمكن القول بأن التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة، يعد مؤشرا قوي يوضح العدد المرتقب من المورد البشري الذي ستحتاجه المنظمة في المستقبل لتغطية الخسارة المتوقعة، والتي تسمى بعمليات الإحلال.

- **حركة الترقيات الوظيفية المتوقعة:** عند التخطيط للموارد البشرية يجب أن تتابع حركات الترقية المستقبلية بين المستويات الإدارية داخل المنظمة على مدى الفترة الزمنية التي يخطط لها، وذلك لمعرفة ما هي الوظائف التي ستخلو في كل مستوى بسبب الترقية للمستوى الأعلى، ومن هم المرشحون لملئها من المستويات الأدنى. ما يفيد في تحديد الوظائف التي لا يوجد من يمكنه شاغلها من داخل المنظمة.

- **إحالات التقاعد:** لا شك أن الأفراد الحاليين على التقاعد يعتبرون بمثابة خسارة للمورد البشري وهو ما يستوجب تعويضها وأخذ هذا في الحسبان عند تخطيط الموارد البشرية. وعملية التنبؤ بأعداد الافراد الذين سيحالون على التقاعد ليست بالأمر الصعب، إذ يمكن معرفة أعدادهم ونوعيتهم خلال الفترة التي يجري التخطيط لها عن طريق على سجلات الموارد البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 56 - 57.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، قدر حجم العمالة المطلوبة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 20.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 243 - 244.

**3- تحديد الفائض أو العجز من الموارد البشرية وكيفية التصرف فيه:** تأتي هذه الخطوة نتيجة للمقارنة بين الخطوتين السابقتين، واللتين تم تحديد عدد الموارد البشرية المطلوبة وعدد المتاح منها داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذه الخطوة تهتم بتحديد حاصل طرح عدد المورد البشري المعروضة من العدد المطلوب، ويمكن صياغة ذلك في العملية الحسابية البسيطة التالية:

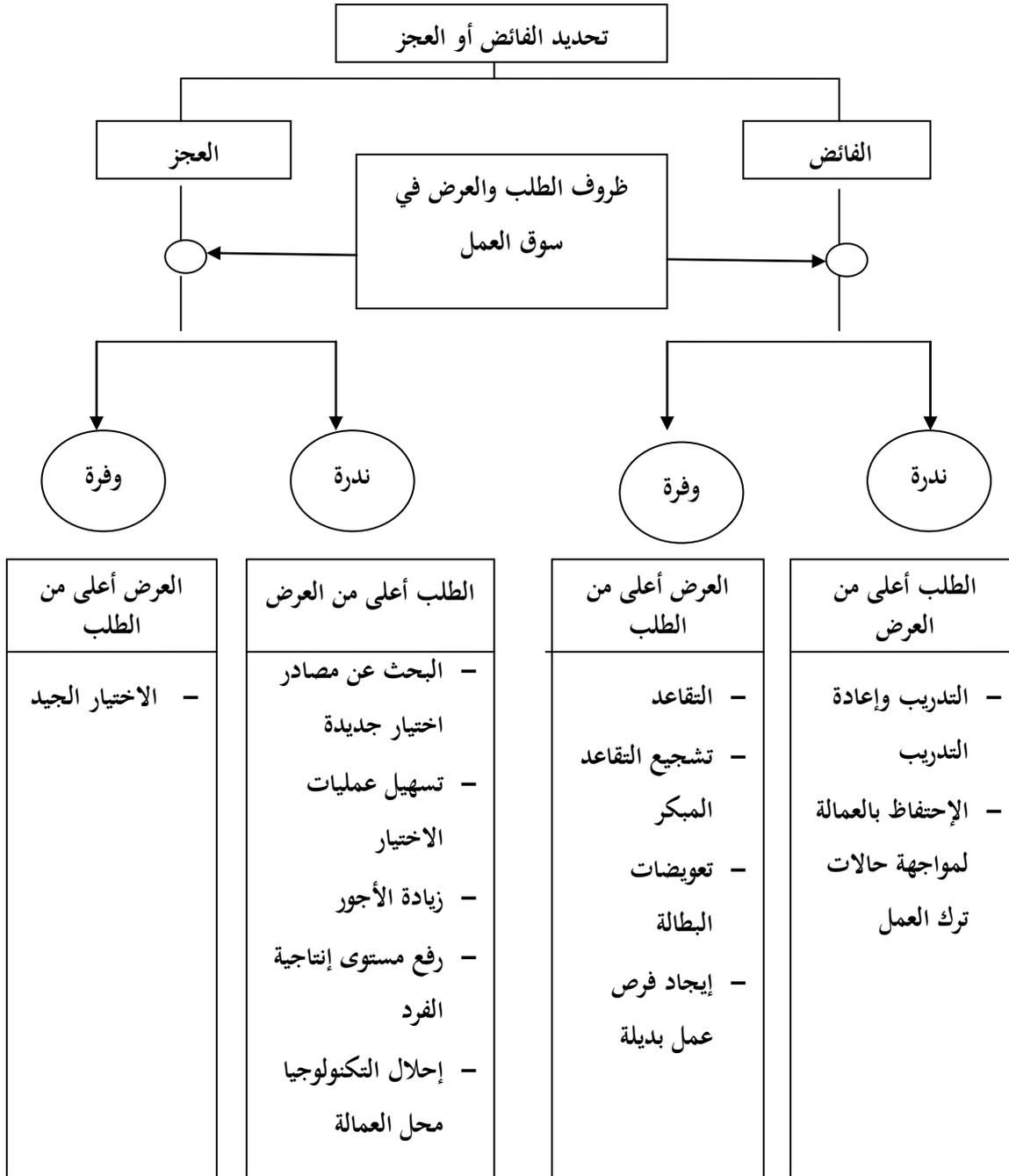
( عدد المطلوب من المورد البشري) - (عدد المتاح من المورد البشري) = الفائض أو العجز في المورد البشري. وعليه يكون ناتج هذه العملية إما سلبي فيدل على وجود فائض أو إيجابي مما يدل على وجود عجز في أعداد المورد البشرية.

وتتطلب كل حالة من الحالات السابقتين إتباع أسلوب معين في التعامل معها، وتتوقف ذلك الأسلوب على ظروف الطلب والعرض على العمالة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة.

ويمكن أن نورد الإطار العام الذي يمكن أن تتبعه المنظمات في تعاملها مع كل من حالات العجز والفائض كما هو مبين في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 119

الشكل رقم (6): أساليب التعامل مع الفائض أو العجز.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 120.

من خلال الشكل السابق يتضح مجمل الإجراءات أو الحلول التي يمكن أن تتبعها المنظمات وهذا تبعا لكل نتيجة من نتائج تحديد الاحتياجات من الموارد البشري ووفقا لحالة سوق العمل إذ يمكن أن يكون هناك وفرة في اليد العاملة كما يمكن أن يكون هناك ندرة.

### المطلب الثالث: الاستقطاب

**أولاً: مفهوم الإستقطاب:** تعتبر وظيفة الاستقطاب غايتها في الأهمية كونها المسؤولة عن جذب مرشحين بمواصفات معينة و الذين سيتم المفاضلة بينهم واختيار أفضلهم لتولي وظائف في المنظمة تعتبر كما يسود إتفاق على أن عملة الاستقطاب تشكل ركن من ثلاثة أركان عملية التوظيف بالإضافة إلى الإختيار والتعيين، كما يسود الإتفاق على أنه نشاط متسم بالإهمال مقارنة بالإختيار والتعيين وفي اغلب المنظمات على سواء الكبيرة أو الصغيرة منها . وبسبب هذا الإهمال تتحمل المنظمات كلف توظيف عالية مباشرة وغير مباشرة تدفع بإتجاه القول بأن الموارد البشرية عبء وكلفة على المنظمة وليس عائداً.<sup>1</sup> ويعرف الاستقطاب على أنه " عبارة عن عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها"<sup>2</sup> وتعرف أيضا بأنها "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيتات المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة"<sup>3</sup>

**ثانياً: أهمية الاستقطاب:** تبرز أهمية وظيفة الإستقطاب من خلال الآتي:<sup>4</sup>

- إن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الأفراد و المنظمة ففي الوقت الذي تمارسها المنظمة للبحث عن المترشحين يمارسها الفرد للبحث عن وظيفة بالمنظمة لذا فإنها مصدر معلومات لكليهما. كما أن عملية الاستقطاب تمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية و الاختيار و تبرز أهمية الإستقطاب بالإضافة إلى ذلك مايلي:
- الحصول على عدد كبير من الافراد مما يعني أصبحت لدى المنظمات خيار واسع يستطيع من خلاله الأفراد المستقطبين الكفؤين و الجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛
  - استمرار عملية الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل و كفاءة عالية في المنظمات التي يعملون فيها؛
  - إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار وتمثل باستبعاد الأفراد غير المؤهلين و جذب الأفراد المؤهلين ذاوي المؤهلات العالية لشغل الوظائف؛
  - توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل و المنظمة التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفعالية؛

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 122 .

<sup>2</sup> غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 151.

<sup>3</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 96 .

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص ص

- يمكن من خلالها عملية الاستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية (مثل مكاتب التوظيف، الجامعات، الكليات، الإعلانات، الاتصال الشخصي).
- ثالثاً: أهداف الإستقطاب:** تهدف وظيفة الاستقطاب لتحقيق التالي:<sup>1</sup>
  - تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة، ومؤهلات من يشغلها مستقبلاً؛
  - توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة ممكنة؛
  - المساهمة في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين ليتم الاختيار بينهم النهائي وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين؛
  - المساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين و الاحتفاظ بالعاملين المرغوب بهم؛
  - تقليل جهود و نفقات الممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تلي عملية الاختيار مثل التدريب، وهذا عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة، ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لأجل شغل الوظائف الشاغرة؛
  - تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية، وهذا عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
- رابعاً: خطوات الإستقطاب:** تمر عملية الإستقطاب بأربع خطوات كالتالي:<sup>2</sup>
  - 1- **حصول الطلب أي الحاجة لعمال إضافيين:** فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم؛
  - 2- **تحديد أسلوب تلبية الطلب على الجهد الإضافي:** حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف سيتم تلبية هذه الحاجة، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين كالاعتماد على العمل الإضافي أو الاستعانة بعمالة مؤقتة ففي هذه الحالة لن تحتاج لعملية تعيين عاملين دائمين؛
  - 3- **تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين:** وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق الترقية أو النقل، أو من مصادر خارج المنظمة؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 188.

<sup>2</sup> مصطفى كولار، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 122-123.

- 4- **تحديد الفئة التي تتوجه إليها:** إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المنظمة تحتاج إلى تحديد الفئة التي تتوجه إليها وهل تكون من العاطلين عن العمل أو أشخاص يعملون في المنظمات المنافسة أو طلبة يقترنون من التخرج، فتسعى للتعاقد معهم ليعملوا بالمنظمة بعد تخرجهم.
- خامسا: العوامل المؤثرة على عملية الإستقطاب:** هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في نجاح وفعاليات عمليات ونشاطات الإستقطاب في أي منظمة ، ومن أهم العوامل المؤثرة ما يلي :
- **ظروف سوق العمل والضغوط التنافسية:** تتأثر إستراتيجيات الاستقطاب بطبيعة سوق العمل وما إذا كان سوق العمل ضيقا (عدد وأنواع الكفاءات المتوفرة في السوق للعمل لدى المنظمة محدودة جدا) أو أن السوق واسع ( وجود أعداد كبيرة تتوفر في السوق وفرص العمل محدودة). ففي سوق العمل الواسع تستطيع المنظمة أن تختار من بين المتقدمين ، بينما في السوق الضيق لا بد ان تبذل المنظمة جهودا إضافية مركزة لجذب متقدمين . هذا ومن الممكن أن يكون في السوق الواسع ندرة في بعض المجالات . ومن ناحية أخرى هناك كثير من الباحثين عن عمل يمتنعون عن العمل بأعمال معينة أو في مواقع جغرافية معينة؛
  - **سمعة ومكانة المنظمة:** إن سمعة المنظمة وشهرتها لها تأثير كبير على نشاط الاستقطاب . كثير من المتقدمين للعمل ينظرون بإهتمام كبير إلى سمعة وشهرة المنظمة التي سيلتحقون بها ، وأي شخص يفضل أن يعمل لدى منظمة يفتخر ويعتز بها ، وهذا يعني إيجاد منظمة لديها قيم تتفق مع قيمه . ومن هنا ينبغي أن تعي كل منظمة ذلك وتسعى لأن تكون الخيار الأول للباحث عن العمل . وهذا لا يتحقق بدون حملة عامة فعالة لبناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى الجمهور؛
  - **التقنيات الجديدة:** تشجيع المتقدمين على تقديم طلبات العمل والسير الذاتية إلكترونيا بواسطة الإنترنت لأن ذلك يساعد على خفض تكاليف الاستقطاب واستقطاب عدد أكبر من المتقدمين . وهذا يتطلب أن يتم تصميم المواقع الإلكترونية . للمنظمات بكل عناية ودقة وأن تتضمن معلومات كافية عن المنظمة ، وتخصيص جزء خاص من الموقع للإعلان عن الوظائف الشاغرة؛
  - **سلوكيات القائم بالاستقطاب:** إن سلوكيات وخصائص الشخص الذي يتولى عملية الاستقطاب يمكن أن يكون لها تأثير في الأشخاص الذين يتم استقطابهم ، وتؤثر في استجاباتهم وتقييم تجربتهم أثناء عملية التعيين . فإذا ما أظهر القائم بالاستقطاب اهتماما صادقا وحقيقيا بالمتقدم فإن المتقدم في المقابل يبدي إهتماما أكبر بالعمل . ويستطيع القائم بالاستقطاب تغيير نظرة المتقدم السلبيه للعمل إلى نظرة إيجابية ، وأن يجعل العمل جذابا للمتقدم ، وذلك إذا ما شعر المتقدم أن القائم بالاستقطاب قد عامله بإحترام ولطف وبطريقة خاصة واستثنائية ، هذا بالإضافة إلى أن مركز / مكانة القائم بالاستقطاب قد تساعد على هذا التأثير الإيجابي ، وهذا يستدعي تدريب القائم بالاستقطاب

لتنمية قدراته ومهاراته في إيجاد إنطباع إيجابي لدى المتقدمين ، وان يستقبل أسئلتهم واستفساراتهم ، وان لا يكون عدوانيا وملحا في بيع العمل وبصورة عامة توصيل صورة ذهنية مهنية صادقة عن المنظمة.<sup>1</sup>

- **أنظمة التعويضات:** تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب، فالمنظمات التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة العالية عكس الحالة بالنسبة للمنظمة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين.

- **الفرص المتاحة للمستقبل الوظيفي:** إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطور الوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب أكبر عدد من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطور الوظيفي للأفراد أو التطور الإداري على جذب أفضل العناصر على المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة بمستقبلهم الوظيفي.<sup>2</sup>

**سادسا: مصادر الإستقطاب:** تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وخارجية كالتالي:

**1- المصادر الداخلية :** يقصد بهذه المصادر أن يتم الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمنظمة سواء عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة لأخرى أو ندب ويشترط في جميع هذه الحالات أن تتوفر في العامل الشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف<sup>3</sup>

وتتمثل أهم أنواع المصادر الداخلية المعتمد عليها من قبل المنظمات في شغل هذه الوظائف الشاغرة في التالي :

- **الترقية من الداخل:** تلجأ بعض المنظمات إلى ترقية العاملين بها إلى وظيفة شاغرة أخرى عادة ما تكون ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولية الوظيفة الحالية. و الترقية تعتبر وسيلة مهمة لأشغال بعض الوظائف حيث غالبا ما تكون مؤهلات هذا الفرد معروفة مسبقا للمنظمة أو لديه ممارسة في وظيفة. فعندما يترقى معاون محاسب ما بسبب إلى وظيفة محاسب فهو يكون على علم بعمل المنظمة وقد أطلع على عمل المحاسب كما تكون المنظمة قد عفته و عرفت مؤهلاته؛

- **النقل:** تتم عملية النقل من قسم لآخر في حالة عدم إمكانية ترقية فرد معين من نفس القسم. و تقوم المنظمات بهذه الخطوة عندما يحصل شعور وظيفي ينبغي توفيره بصورة سريعة فمثلا عندما يترك موظف الاستقبال وظيفته فإنه

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص ص151 - 153.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 122.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، أحسن اختيار عامل، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 10

لا بد من إحلال موظف آخر يقوم بعملية استقبال الزبائن فإنه سوف تقوم المنظمة بإحلال موظف فائض من قسم آخر محل محله؛<sup>1</sup>

- **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية .

- **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحة الإعلانات بالمنظمة والتي يقرأها العاملون، لينشروها في محيط أصدقائهم وأسرتهم حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها؛

- **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل أحد الوظائف ذات التخصصات النادرة ، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس الوظيفة، وإغرائهم للإلتحاق بالعمل في المنظمة؛

- **العاملون السابقون:** يمكن الإستعانة بالموظفين القدامى من خلال الإتصال بهم وتقديم عرض للتوظيف إليهم، وذلك إن كانت الخبرة تشير إلى كفاءتهم. هنا يمكن توفير الكثير من تكاليف الاستقطاب والاختيار<sup>2</sup>.

### 1-1 مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية:

- الاستفادة من خبرات العاملين، ومعرفتهم بنظام المنشأة؛

- توفر كل المعلومات المتعلقة بالعاملين، وبالتالي الحكم على قدرة وكفاءة العامل ( الذي تعرفه أفضل من الذي تتعرف عليه)؛

- حفز العاملين وخاصة في حالة الترقية؛

- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين، لأنهم يأملون بالترقية، أو على الأقل عدم الاستغناء عنهم؛

- تخفيض تكلفة البحث والاستقطاب.

### 1-2 عيوب الاعتماد على المصادر الداخلية:

- عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصادر الداخلية؛

- عدم قدرة الشركة على تأمين دم جديد ( عناصر جديدة)؛

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 195.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 96.

- تكوين تنظيمات غير رسمية تعطي صلة القرابة و العلاقات الشخصية إهتماما أكبر من الأداء الفعال؛
- يتطلب الاستقطاب الداخلي وضع برنامج شامل للتدريب ولتخطيط المسار الوظيفي، وما لا تستطيع الشركات الصغيرة القيام به؛<sup>1</sup>
- هيمنة وسيطرة الموارد البشرية الحالية على وظائف المنظمة، وقد ينتج عنه وجود صراعات بين أفرادها، وإمكانية حدوث إجابات نفسية لدى الأفراد الذين لم يتمكنوا من الحصول على ترقية، وكذلك احتمالية نشوء ظاهرة النفاق لدى الرؤساء.
- 2- المصادر الخارجية:** تمثل جهات خارج المنظمة يتوقع توفر حاجتها فيها من الكفاءات والمهارات البشرية، ويكون بإمكانها تزويدها بهذه الحاجة في مختلف الأوقات.<sup>2</sup> كما ويقصد بها الأماكن التي يمكن الحصول منها على العاملة المطلوبة وتمثل أهم هذه المصادر في:
  - **المدارس و الجامعات و المعاهد العليا:** تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية و التجارية و الجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين و الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف الحالية بها و أحيانا تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعاتهم وتدريبهم على الوظائف التي يحتمل شغلهم لها خلال فترات الإجازات الصيفية؛
  - **النقابات العمالية:** قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العمالية لتدبير العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم إلى حد كبير في تخفيض تكاليف الاختيار كما يسهم في تقوية العلاقات بين المنظمات و النقابات؛
  - **مكاتب العمل:** سواء كانت هذه المكاتب حكومية أو خاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء طالبي العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات بهذه الكشوف لاختيار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين جانبي العرض و الطلب من القوى العاملة؛
  - **العاملين بالمنظمة:** و ذلك على اعتبار أن للعاملين بالمنظمة أقارب و أصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توافرها في شغل هذه الوظائف و يعتبر ذلك المصدر على جانب كبير من الأهمية لأنه من ناحية يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة، وفي الجانب الآخر يضمن ولاء العاملين الجدد و الذين سيحرصون على إرضاء أقرانهم؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص122.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 285.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، أحسن اختيار عامل، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 10-11.

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد الإلكتروني بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملؤها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم . ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم؛
- **الإعلان :** قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة والموقع الإلكتروني، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فالوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان عنها في الصحف اليومية الأكثر إنتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن إتحاد معين لأصحاب المهنة . بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر؛<sup>1</sup>
- **المجنّدون المسرحون :** وتلجئ بعض المنظمات لتعيين المجندين العسكريين وذلك بعد تسريحهم من الخدمة العسكرية مثل مؤسسات النقل.<sup>2</sup>
- **مزايا وعيوب الاستقطاب الخارجي:** كما لمصادر الاستقطاب الداخلي مزايا وعيوب، فإن المصادر الخارجي هي الآخر لها مزايا وعيوب تتمثل في الآتي:<sup>3</sup>
- **2- 1 مزايا الاعتماد على المصدر الخارجي للاستقطاب:**
  - تزويد المنظمة بأفكار جديدة تشكل مصدراً حيويًا للاستفادة من الخبرات المتراكمة خارج المنظمة؛
  - إن الحصول على الكفاءات والمؤهلات من المصادر الخارجية يقلل على المنظمة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين لديها؛
  - تحقيق ضمان تقدم واستقرار المنظمة وإستمراريتها من خلال توفير رؤى جديدة لدى العاملين لديها.
- **2- 2 عيوب الاعتماد على المصدر الخارجي للاستقطاب:**
  - عدم استثمار المستودع المهاري المتاح للمنظمة من العاملين لديها؛
  - غالباً ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم والترقية في العمل؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 97.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> مصطفى كولار، وآخرون، مرجع سابق، ص 119.

- زيادة التكاليف الناجمة عن عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- غالبا ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة وذلك لصعوبة التكيف والتأقلم والإنسجام في العمل الجديد.

**سابعاً: تقييم جهود الاستقطاب:** تستخدم العديد من الوسائل من قبل إدارة الموارد البشرية، لأجل تقييم الجهود المبذولة في عملية الإستقطاب ومن أهمها مايلي:<sup>1</sup>

- **معدل المتقدمين للوظيفة:** يمكن احتساب عدد المتقدمين لكل من خلال طريقة العد وهذه الطريقة جيدة، إلا أن الطرق الأكثر استخداماً هي احتساب معدل المتقدمين للوظيفة بشكل عام ويجري احتساب المعدل من خلال المعادلة التالية:

معدل المتقدمين للوظيفة = مجموع المتقدمين لكافة الوظائف خلال السنة / عدد الوظائف المعلن عنها خلال السنة  
ويمكن إجراء نوع من المقارنة المرجعية لهذا المعدل مع معدل مستهدف محدد مسبقاً أو مع معدلات السنوات السابقة.  
كما يمكن إجراء المقارنة المرجعية مع معدلات موازية لمنظمات منافسة أو المنظمات الرائدة .

- **نوعية المتقدمين:** قد تركز المنظمة على نوعية المتقدمين ومؤهلاتهم وقدراتهم وليس على عددهم ومعدلاتهم. و تركز هذه الطريقة على أنه كلما استطاعت المنظمة جذب عدد أكبر من المؤهلين والمميزين للتقدم للوظيفة كلما كان الوضع أفضل وكلما كانت جهود الاستقطاب أكثر جدوى؛

- **تكلفة جهود الاستقطاب:** يمكن للمنظمة أن تقوم بحساب تكلفة عملية الاستقطاب وتقسيمها على عدد الوظائف المعلن عنها لكي تصل إلى متوسط تكلفة الاستقطاب لكل وظيفة شاغرة معلن عنها . كما يمكن بنفس الطريقة احتساب متوسط تكلفة الاستقطاب للوظائف الإدارية على حدة وللوظائف الإنتاجية على حدة وللوظائف البيعية على حدة؛

- **معدل الوقت المستغرق:** أحد أهم معايير تقييم جهود الاستقطاب وفعالية هي معدل الوقت المستغرق لجهود الاستقطاب ابتداء من لإعلان وانتهاء بتجميع طلبات العمل وتحويلها إلى المرحلة التالية وهي مرحلة الاختيار . ويمكن إجراء المقارنة المرجعية لهذا المعدل مع معدل مستهدف متفق عليه مسبقاً، فإذا كان المعدل الفعلي أكبر من المعدل المتفق عليه فإن ذلك يعني أن هناك إهداراً للوقت وعدم ترشيد للموارد المتاحة، وانه ينبغي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 132 - 133.

## المطلب الرابع: الإختيار والتعيين

تمثل وظيفة الإختيار آخر مرحلة من مراحل عملية الحصول على الموارد البشرية ، إذ بعد أن تتم عملية تحليل وتوصيف الوظائف، والتي تليها عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم إستقطاب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، تأتي عملية الإختيار فيما بينهم وتعيين أفضلهم.

### أولاً: إختيار الموارد البشرية:

#### 1- مفهوم إختيار الموارد البشرية

بعد الانتهاء من عملية استقطاب الموارد البشرية يأتي الدور على وظيفتي الاختيار والتعيين من أجل اختيار الشخص المناسب والكفاء وتعين من ترى المنظمة أنه يمكن له شغل الوظيفة الشاغرة وقادر على المساهمة في تحقيق أهدافها. ويعرف الاختيار بأنه " العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة واختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها".<sup>1</sup> كما يعرف الاختيار بأنه " إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح"<sup>2</sup>. وفي تعريف آخر "تتم عملية الاختيار بوضع الإجراءات والطرق التي تمكن من تقييم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من أعدادهم والتوصل على الفرد المناسب لشغل الوظائف الشاغرة".<sup>3</sup>

2- أهمية الإختيار الكفاء للموارد البشرية: ترجع أهمية عملية اختيار الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، إلى ما يلي:

- تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة: تعتمد نظرية إدارة الموارد البشرية على تحقيق التوافق بين الفرد (من حيث تعليمه وخبراته وتدريبه وصفاته الشخصية) وبين الوظيفة (من حيث متطلبات شغل الوظيفة وهي التعليم والخبرة والتدريب والصفات الشخصية). وإذا إستطاعت المنظمة اختيار الفرد الملائم للوظيفة فهذا يعني أن هناك توافقاً بينهما. وأن الفرد يستطيع أن يستخدم تعليمه وخبرته وتدريبه وصفاته الشخصية للقيام بأداء المهام المختلفة للوظيفة؛

- نجاح المنظمة: حينما ينجح الفرد في عمله فهذا معناه نجاح الوظيفة ، وحينما تكون كل قرارات الاختيار بنفس الكفاءة فهذا معناه أن كل الافراد يعملون بنجاح وأن كل الوظائف تؤدي بكفاءة، وهو ما يعني في النهاية نجاح المنظمة وتحسن في الأداء الكلي لها، أي أن أداء المنظمة هو محصلة لمجموع الأداء الجزئي للوظائف ومن يشغلها من العاملين؛

<sup>1</sup> غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 174 .

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 129 .

<sup>3</sup> مصطفى كولار، وآخرون، مرجع سابق، ص 131 .

- توفير تكلفة التدريب: إن الاختيار السليم والكفاء يعني أنه سيتم تعيين شخص مؤهل وذو خبرة بعمله ومدرب على أدائه ، وأنه ليس هناك حاجة لتدريبه. وحتى إن تم تدريبه فسيكون ذلك بشكل بسيط ولكي يتوافق الفرد مع طبيعة المنظمة والعمل. أما إذا تم اختيار شخص آخر غير مؤهل وغير مدرب فسيحتاج ذلك إلى تدريب مكثف ووقت طويل لاكتساب مهارة العمل وبالطبع يؤدي ذلك إلى إرتفاع تكلفة التدريب، وربما تكاليف أخرى؛
- توفير تكلفة إعادة التعيين: إن تكلفة تعيين شخص غير كفاء قاسية، وجزء من هذه التكلفة يمس تكلفة إعادة الإختيار والتعيين . ويتضمن ذلك تكلفة الإستغناء عن الشخص القديم الغير كفاء وما يرتبط بذلك من أجور وتعويضات ومزايا للتقاعد أو الاستغناء. كما يتضمن ذلك تكلفة البحث عن الشخص الجديد الذي سيحل محل القديم، ويطلق على ذلك تكلفة الاستقطاب، ثم تكلفة مراحل الإختيار المختلفة من فحص للسير الذاتية وإختبارات ومقابلات شخصية ، كما يتضمن ذلك أيضا تكلفة تقديم وتأهيل وتدريب من سيقع عليه الاختيار ، وذلك لكي يتعرف على الوظيفة والمنظمة الجديدة<sup>1</sup>.
- ويمكن أن نضيف إلى ذلك كله بعض النقاط التي تؤكد على أهمية هذه العملية منها:
- إن تطبيق سياسات تتوخى العدالة و المساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة؛<sup>2</sup>
- إن فاعلية عملية الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، فتوفر لهم أجور عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم. كما أنها توفر لهم الإستقرار الوظيفي حين يشعر الموظف أن فرص الترقى مفتوحة أمامه مادام أداؤه مرضيا؛
- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية هو عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاءه للشخص الذي حاباه في هذه الوظيفة لا للمنظمة التي يعمل فيها.<sup>3</sup>
- 3- أنواع قرارات الإختيار:** يمكن تصنيف قرارات الإختيار لنوعين وكل نوع يتضمن قسمين (احتمالين)، أي أنه يمكن أن يكون هناك قرار صائب أو خاطئ وينقسم القرار الصائب إلى (إما إختيار الشخص الكفاء، أو استبعاد الشخص غير الكفاء)، أما القرار الخاطئ فيتمثل في (اختيار الشخص غير الكفاء ، استبعاد الشخص الكفاء) ولتوضيح أنواع قرارات الاختيار ( الإحتمالات ) نستعين بالشكل التالي:<sup>4</sup>

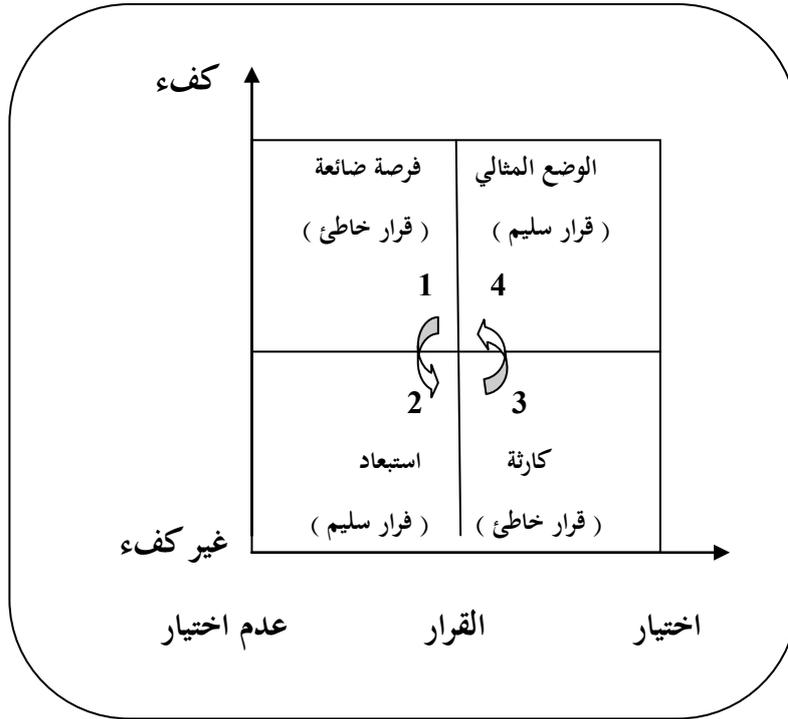
<sup>1</sup> أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص ص 23-24.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 204

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013، ص 115.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص ص 27-28.

شكل رقم (7) : أنواع قرارات الاختيار



المصدر : أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص 27.

يتضح من الشكل أن هناك أربعة أنواع:

- مربع (1) عدم اختيار شخص كفاء: إذ يمثل هذا الوضع فرصة ضاعت على المنظمة ، حيث هناك شخص كفاً ولم يستطع من يتخذ القرار أن يختاره واتخذ قراره باستبعاد هذا الشخص الكفاء. وانه لو كان متخذ القرار قد اختاره لكان من الممكن أن تستفيد المنظمة من كفاءته، ولكن استبعاده ضيع الفرصة على المنظمة؛
  - مربع (2): عدم اختيار شخص غير كفاء: ويوضح هذا المربع أن متخذ القرار قد نجح في عدم اختياره لشخص غير كفاء، أي أن قرار استبعاد الشخص أثناء مراحل التصفية كان صائباً لأن الشخص غير كفاء؛
  - مربع (3): اختيار شخص غير كفاء: هذه هي الكارثة بعينها، حيث أخطأ متخذ القرار في اختياره لشخص غير كفاء ، أي أن متخذ القرار لم يستطع أن يتنبأ بفشل المرشح للمنصب. ويؤدي قرار الاختيار الخاطئ إلى إنهاء في الوظيفة والقطاع الذي يشرف عليه المرشح للمنصب؛
  - المربع (4): اختيار شخص كفاء: ويعتبر هذا الوضع مثالي، حيث قام متخذ القرار باختيار المرشح الكفاء للمنصب الشاغر، وهنا استطاع متخذ القرار أن يستخدم الأساليب المناسبة لتصفية المرشحين للمنصب الشاغر .
- 4- خطوات عملية الاختيار: تختلف خطوات عملية اختيار العاملين من منظمة لأخرى، كما أنها قد تختلف من وظيفة لأخرى في نفس المنظمة، إذ لا يمكن تطبيق نفس الإجراءات ونفس أساليب التقييم من اختبارات ومقابلات

في الوظائف الدنيا والوظائف العليا القيادية ، كون أن تطبيق نفس الإجراءات والاختبارات والمقابلات وغيرها من الإجراءات على جميع الوظائف سوف يضاعف كثيرا تكلفة عملية الاختيار. ومن الطبيعي أن تكون إجراءات وخطوات الاختيار معقدة وأكثر عمقا وشمولية في حالة اختيار شخص من أجل شغل وظيفة عليا أو قيادية<sup>1</sup>. إلا أنه هناك مجموعة من المراحل تمر بها اغلب عمليات الاختيار نذكرها كالتالي:

- **الخطوة الأولى:** استلام وفرز مبدئي لطلبات التوظيف وتمثل هذه الخطوة بالنظر في الطلبات المقدمة للعمل، وتشمل في العادة على السيرة الذاتية للمتقدم، ويمكن أن تأخذ هذه الخطوة أيضا إجراء مقابلات مبدئية للتأكد أن هناك فرصة للمتقدم للحصول على العمل وعلى أساس هذه الخطوة يتم إستبعاد الطلبات التي لا تتوافر فيها الشروط اللازمة<sup>2</sup>؛

- **الخطوة الثانية إختبارات التوظيف:** يعتبر الاختبار أحد أهم الوسائل المستخدمة في عملية الاختيار وهو إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر. وتقوم اختبارات التوظيف على فرضيتين أساسيتين، الأولى مفادها أن القدرات والمهارات الإنسانية عادة ما تكون موزعة على الأفراد توزيعا يقترب من التوزيع الطبيعي. والثانية تشير إلى أن هناك درجة معقولة من الارتباط بين توافر القدرة أو المهارة موضع الاختبار وبين احتمال النجاح في أداء وإنجاز متطلبات العمل أو الوظيفة<sup>3</sup>؛

كما أنه لا يمكن أن تؤدي الاختبارات الهدف المرجو منها، وهو تحديد الفرد الكفاء إلا إذا توافرت مجموعة من الشروط والاعتبارات أهمها التالي:

- صدق الاختبار في قياس الشيء المصمم من أجله: وصدق الاختبار يعني قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار؛
- أن يكون الاختبار ثابتا في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أجري تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي طبق فيها؛
- أن يكون الاختبار موضوعيا لا يحتمل فهمه أكثر من طريقة بحيث لا يترك مجالا للبس، سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح؛
- وضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار سواء في أسلوب الأسئلة أو الدرجات الممنوحة لكل سؤال على أن لا تحتمل إعطاء درجات مختلفة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 164.

<sup>2</sup> غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 178.

<sup>3</sup> زيد سليمان، إدارة اختيار الموظفين المناسب في المكان المناسب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2014، ص 42.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط 1، 2014، ص 154 - 155.

- يجب تصميم الإختبارات طبقاً لما تسفر عنه نتائج تحليل الوظائف؛
- إن الإختبارات لا تستخدم لتقييم مدى مناسبة فرد من عدمه وإنما تستخدم فقط كمعيار للمفاضلة بين الأفراد
- إن الاختلاف البسيط في نتائج الإختبارات لا تعني أن صاحب الدرجة الأعلى أفضل من صاحب الدرجة الأدنى بل يجب التعامل مع هذه النتائج بشيء من الحكمة والدقة؛
- إن نتائج الإختبار تعتبر فقط تدعيم للبيانات التي يمكن الحصول عليها من طلبات التوظيف والمقابلات المبدئية.<sup>1</sup>
- **مزايا وعيوب الإختبارات:** وتتمثل أهم مزايا وعيوب الإختبارات في الآتي:<sup>2</sup>  
**المزايا:** عادة ما تلجأ المنظمات الحديثة إلى وسيلة الإختبارات للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة. وإذا ما أحسن استخدام الإختبارات فإنها يمكن أن تحقق للمنظمة ميزتين: **الأولى:** إكتشاف صفات يصعب إكتشافها من شهادات التخرج والمؤهلات الرسمية المقدمة من طرف طالبي التوظيف. **والثانية:** استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ قرارات التعيين.
- العيوب:** من بين أهم عيوب الإختبارات ما يلي:
  - يستدل من نتائج الإختبارات تخمينات إحصائية لا فردية بالضرورة، فنتائج الإختبار لا تظهر تماماً ماذا سيحدث لو تم اختيار شخص ما للوظيفة. إن ما تبينه نتيجة الإختبار هو أن هذا المتقدم ينتمي إلى المجموعة التي ستكون مناسبة لأداء وظائف معينة أو العكس؛
  - توضح الإختبارات علاقات لا أسباب، فالإختبار لا يبين لماذا ينجح متقدم ويخفق آخر، بل يعكس علاقات بين طرق الإجابة وما هو متوقع؛
  - قد تحدد سوق العمالة استعمال الإختبارات وفق ما هو معروض من وظائف. فإذا كانت من الندرة فإنه يصعب اللجوء إلى الإختبارات لأغراض التوظيف.
- **أنواع الإختبارات:** يوجد أنواع عديدة من الإختبارات التي يمكن أن يخضع لها المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة و تختلف الإختبارات باختلاف الهدف من إجرائها ومن أهم أنواع الإختبارات التالي:<sup>3</sup>
  - **إختبارات الاستعداد والقدرات:** الهدف الرئيسي من إختبارات الاستعدادات هو قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها. وتقيس إختبارات الاستعدادات اللفظية أو النظرية قدرة الفرد على التفكير

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، أحسن اختيار عامل، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 19-20.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2018، ص 109.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص ص 153-154.

والتخطيط والاتصال، أما الاختبارات الحسائية أو الرقمية فهي تقيس قدرة الفرد على إجراء العمليات الحسائية في حين أن اختبارات السرعة الإدراكية فهي تقيس قدرة الفرد على إدراك ومعرفة التشابه والاختلاف بين الأشياء، أما اختبارات القدرة على الاستدلال والتفكير المنطقي فتقيس القدرة على التحليل الشفوي أو الكتابي للحقائق؛

● **اختبارات الأداء:** يطلب في هذا الاختبار من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة. ويستخدم هذا الاختبار للمفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف معينة ذات معايير مادية لقياس كيفية الأداء، في حين لا تصلح للمفاضلة في الوظائف الإدارية والإشرافية؛

● **اختبارات الذكاء:** من أقدم الاختبارات وأكثرها شيوعاً. إلا أن هناك اختلاف حول العناصر الواجب قياسها واتخاذها كمؤشر على توافر أو عدم توافر درجة عالية من الذكاء. ودرجة الذكاء لا تكفي للحكم على صلاحية الفرد حيث يوجد عوامل أخرى ذات أهمية مثل الولاء والشجاعة والقدرة على القيادة والتكيف والتعاون مع زملاء العمل؛

● **اختبارات الاهتمام والميول للعمل:** ويقاس فيها مدى رغبة المتقدم للوظيفة المرشح لها وميله وحبه وولائه لأدائها. والفرضية الأساسية التي يقوم عليها استخدام هذه الاختبارات هي أن هناك احتمال أكبر لأن يكون ناجح في عمله إذا ما عمل في وظيفة يفضلها أو يحبها؛

● **اختبارات الشخصية:** ويقاس بها مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها ولذا لا بد أولاً تحديد الصفات الشخصية اللازمة لكل عمل وكل مهنة؛

● **اختبارات الاتجاهات:** وتهدف إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل وغيرها حيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل؛

● **اختبارات الرسم التخطيطي المتعدد:** اختبار أداة كشف الكذب. وهي أداة تسجيل التغيرات الجسمانية في الجسم أثناء إجراء الاختبار ويسجل الرسم البياني أو التخطيطي التقلبات في ضغط الدم والتنفس والعرق ويقوم المتخصص بالحكم والتقدير على استجابات الشخص ومدى صدقها وذلك من خلال دراسة القياسات الفسيولوجية المسجلة على الورقة؛

● **اختبارات الإسقاط:** والذي يتم إجراءه عن طريق الطلب من الشخص أن يعطي تفسيرات لعدد من الصور أو الرسوم كمثيرات معيارية لموقف محددة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زيد سليمان، مرجع سابق، ص 42.

- **الخطوة الثالثة إجراء المقابلات:** يتم في هذه الخطوة إجراء مقابلات مع المرشحين الذين نجحوا في الاختبارات، ويشارك في هذه المقابلات بالإضافة إلى اختصاصي موارد بشرية، ومديرو الوحدات التنظيمية المعينون ( التي سينضم إليها الشخص المراد تعيينه ) والعاملون في هذه الوحدات الذين سينضم إليهم المتقدم في حالة تعيينه.<sup>1</sup>
- **مفهوم المقابلات:** يقصد بالمقابلة مجرد محادثة بين شخص أو أكثر وبين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختبار.<sup>2</sup> ومنه فالمقابلات واحدة من أهم أدوات اختبار العاملين وإنما أكثر إنتاجية عندما يحضر لها المقابل بكفاءة . وإن المقابلة لا تساعد فقط في توظيف الشخص المناسب وإنما تساعد العاملين كذلك في تحديد ما إذا كانت بيئة العمل مناسبة لهم<sup>3</sup> . والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة . حيث تتميز بتوفير فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب العمل أو من يمثله<sup>4</sup> .
- **أنواع المقابلات:** من بين أهم أنواع المقابلات الخاصة بالاختيار والتعيين ما يلي :
  - **المقابلات الفردية ( فرد لفرد ):** يتم هذا النوع من المقابلات بين طرفين، الأول يمثل المنظمة وقد يكون مدير الموارد البشرية، أو أخصائي في الموارد البشرية أو المدير التنفيذي، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفي المقابلة؛
  - **المقابلة الجماعية:** وقد تأخذ هذه المقابلة أحد الأشكال التالية:
    - ✓ **ممثل للمنظمة مع فرد أو أكثر:** ويقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال والحصول على أكثر من إجابة من طالبي الوظيفة كما يقوم بتقييم الإجابات وكقارنتها ببعضها البعض . ويمتاز هذا النوع من المقابلات بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين؛
    - ✓ **أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد:** ويمثل المنظمة هنا أكثر من طرف، وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف، ويكون لكل منهم تقييمه المبني على وجهة نظره، مما يعطي حكماً عن المتقدم أكثر شمولاً؛
    - ✓ **أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة:** وفي هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة وأكثر من متقدم للوظيفة، ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، أحسن اختيار عامل، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 59.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 212.

<sup>4</sup> إبراهيم هديب، الإستراتيجيات التطويرية للموارد البشرية، دار اجمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015، ص 88.

البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم، مما يجعل عملية التقييم أكثر واقعية ويؤدي إلى إحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين؛

- **المقابلات المخططة (الموجهة):** يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة وحساب ردود الفعل المتوقعة. وتتخذ هذه المقابلات بدرجة عالية من المصدقية، ولكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة؛
  - **المقابلات غير المخططة (غير موجهة):** في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديدا مسبقا للأسئلة، ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة، ويأخذ الحوار شكلا وديا في هذا النوع من المقابلات. غير أن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة، كما أن هذه المقابلات تحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم. وتقييم إجابته على الأسئلة؛
  - **المقابلات المختلطة:** يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة، فلا بد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، ولا بد أيضا أن تكون هناك مرونة في المقابلة لكي تعطى الفرصة للتفاعل؛<sup>1</sup>
  - **مقابلات الضغوط والمقابلات الودية:** تعد مقبلاات نوعية خاصة من المقابلات التي تجري للحكم على كفاءة المتقدمين للوظيفة، وبمقتضى هذه المقابلة يتم توجيه مجموعة من الأسئلة بطريقة إستفزازية للمتقدمين، وتستهدف مقابلة الضغوط بصفة أساسية للحكم على درجة حساسية المتقدم للوظيفة والتعرف على مستوى تحمل الضغوط لديه. أما من حيث المقابلة الودية فهي تلك المقابلة التي تجرى في جو ودي، بحيث يحرص مجري المقابلة على توفير الظروف المريحة أثناء المقابلة وعدم توجيه أي أسئلة استفزازية أو مثيرة للأعصاب؛<sup>2</sup>
  - **المقابلة الموقفية:** ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلا فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على توقعات تصرفاته في المستقبل. فقد يسأل المرشح عن كيفية التصرف في موقف معين يعترضه في العمل وعلى ضوء إجابته يمكن الحكم على خبرته وتجاربه وإذا ما كان بإمكانه مواجهة ظروف العمل مستقبلا.<sup>3</sup>
- **أخطاء المقابلات:** من بين أخطاء المقابلات والتي تؤدي إلى فشلها التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 167-168.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 139.

<sup>3</sup> غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 186.

<sup>4</sup> زيد سليمان، مرجع سابق، ص ص 40 : 42.

- تأثير وسيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة سواء كان هذه الصفة مرغوبا فيها أو غير مرغوب فيها على تقييم القائم بالمقابلة للشخص الذي يقابله ككل؛
  - فشل المقابلة في الاستماع الفعال لما يقوله الشخص المتقدم للوظيفة حتى وغن بدا منصتا؛
  - التحيز والتعصب والتقدير العاطفي أو غير الموضوعي.
- ومن الأمور التي تساعد على زيادة فعالية أسلوب المقابلات الشخصية ما يلي :

- ✓ ثبت أن مستوى الثبات الذي تتمتع به المقابلات الشخصية يكون أعلى في حالة المقابلات المنمطة (المهيكله)؛
- ✓ نظرا لأن توافر شروط الثبات لا يعني بالتبعية توافر شرط الصحة أو الصدق فإنه من الممكن زيادة الصحة عن طريق استخدام أكثر من مقابلة لإجراء المقابلة؛

- ✓ عادة ما يتخذ المقابلون قرارات الاختيار والتعيين أو عدم التعيين مبكرا أو بعد وقت قصير من بداية المقابلات الغير المهيكلة حيث يتم الإعتماد على مثل هذه الأحوال في كل من بيانات الشخص الموجود في طلب التوظيف أمام المقابلين، والإنطباع الأول عن الشخص في بداية المقابلة والذي غالبا ما يتأثر بالمظهر الشخصي؛
- ✓ عادة ما يتأثر المقابلون في تقييمهم للأشخاص بالصفات غير المرغوب فيها أكثر من تأثيرها بالصفات المرغوب فيها، الأمر الذي يجعل من المقابلة الشخصية في مثل هذه الحالات وسيلة للبحث عن السلبيات.

– **الخطوة الرابعة البحث في خلفية المتقدم:** ويتم ذلك بالاتصال بمستخدمي المتقدم السابقين أو الأشخاص الذين ذكرهم المتقدم (كمعرفين) في طلب التوظيف، بهدف التحقق من صحة البيانات والمعلومات التي ذكرها المتقدم المتعلقة بمستوى إنجازته وخبراته وسلوكه... إلخ<sup>1</sup>. حيث يكون المتقدم قد اجتاز مرحلة المقابلة وأوشك على الدخول إلى مرحلة التعيين. وتقوم المنظمة بهذه الخطوة في بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين وبعض الوظائف التخصصية الهامة، ولكي تكون المعلومات المستمدة ذات فائدة، فإن هناك بعض الاعتبارات التي ينبغي توفرها في المركزي (المعرف) وهي:

- أن يكون المركزي على معرفة تامة بالمتقدم وبمستوى أدائه لكي يكون قادرا على تقييمه؛
- أن يقوم المركزي بتقييم أداء المتقدم بكفاءة وبحياد لكي يمد صاحب العمل الجديد ببيانات موضوعية؛
- أن يكون المركزي موثوقا به<sup>2</sup>.

– **الخطوة الخامسة الترشيح للتعين:** في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للأشخاص المتقدمين للوظائف وبعد التشاور مع المديرين المختصين. تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد كشوف بأسماء المرشحين للعمل على أن يعرض على الإدارة العليا لاتخاذ قرارها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص ص 122-123.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 172.

- **الخطوة السادسة: الكشف الطبي :** بعد تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة بهدف تحديد الشروط الصحية التي تتطلبها يتم الكشف الطبي الذي يجريه طبيب أو مجموعة من أطباء بهدف :
- حماية الموظف إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تناسب حالته الصحية؛
- ضمان تحقيق أقصى استفادة من الموظف؛
- حماية باقي الموظفين إذ أن تعيين شخص مصاب قد يؤدي إلى غصابة باقي الموظفين ممن تضطربهم طبيعة عملهم إلى مخالطته.<sup>2</sup>
- **الخطوة السابعة إخطار المتقدمين:** بعد إستكمال إجراءات الإختيار يخطر كتابة المتقدمون الذين اجتازوا هذه الإجراءات، وهذا مايسمى عرض الوظيفة. قد يقبل المتقدم العرض أو يرفضه ذلك أن بعض المتقدمين يمكن أن يتصرفوا بصفة مختلفة تجاه العرض كما يلي :
- قبول العرض واستلام العمل؛
  - قبول العرض مبدئياً وطلب مهلة؛
  - عدم قبول العرض لتوفر عرض أفضل؛
  - عدم قبول العرض لأن الدافع من وراء التقدم هو الحصول على خطاب الموافقة على التعيين للضغط على رئيسه.
- عندما يتم إخطار المتقدمين المناسبين بالقبول يخطر باقي المتقدمين الذين لم يقع عليهم الإختيار مع شكرهم لاهتمامهم وأنه يمكن طلبهم مستقبلا ( مثل هذا الجواب استثمار جيد ).<sup>3</sup>
- ثانيا: تعيين الموارد البشرية:**
- تعد عملية التعيين نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكتفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المنظمة.<sup>4</sup> وهنا يتم إتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص المناسبين. إذ يتضمن قرار التعيين أربعة نقاط أساسية هي:
- 1- إصدار قرار التعيين:** إذ تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والمميزات الأخرى<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص 159.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، أحسن اختيار عامل، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 64.

<sup>3</sup> مصطفى كولار، وآخرون، مرجع سابق، ص 135.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 150.

<sup>5</sup> غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

2- مرحلة التهيئة المبدئية: وأخيراً فإن المقصود بمرحلة التهيئة المبدئية تعريف الشخص بعد تعيينه وتسكينه على وظيفة معينة بظروف العمل الجديدة بهدف مساعدته على التكيف والاندماج وعلى الرغم من أن البعض قد يرى أن مرحلة التهيئة المبدئية لا تعدو أن تكون جزءاً من وظيفة التدريب فإن كتاب الإدارة عادة ما يفرقون بين الإثنين على أساس أنه بينما تركز التهيئة المبدئية على تعريف الشخص ببيئة العمل ككل يهتم التدريب بالمعارف والمهارات المتعلقة بوظيفة بعينها<sup>1</sup>.

- أهمية تهيئة العاملين الجدد: تكمن أهمية تهيئة العاملين الجدد في ما يلي:<sup>2</sup>

✓ الترحيب بالموظف الجديد: وجعله يشعر أنه يعمل في بيئة ودية، وأنه مرحب به من إدارة المنظمة ومن فريق عمله وزملائه؛

✓ تزويد الموظف الجديد بكافة البيانات والمعلومات: اللازمة لأداء العمل. ومن أمثلتها سياسات شؤون العاملين، والمزايا والخدمات التي يتمتع بها، وطريقة أداء العمل؛

✓ تعريف الموظف بالمنظمة بصفة عامة وسريعة: وذلك من حيث ماضيها وحاضرها وأهدافها وثقافتها وتوقعاتها من الموظف الجديد، والأنشطة الرئيسية فيها، والإدارة العليا فيها، وهيكلها التنظيمي وسياساتها؛

✓ تدريب مبدئي للموظف الجديد: لكي يكون جاهز في البدء بأداء عمله بالشكل مقبول، وتعريفه بتوقعات المنظمة فيه، وبطريقة التصرف داخل العمل؛

✓ خلق إنطباع جيد لدى الموظف الجديد عن المنظمة والقسم والوظيفة: ويساعد ذلك على تكيفه السريع مع ظروف العمل وظروف المنظمة. والخطأ في خلق هذا الإنطباع الجيد يؤدي إلى بناء مشاعر سلبية لدى الموظف بأنه غير مطلوب وغير هام في المنظمة، الأمر الذي قد يؤدي إلى ترك الموظف الجديد لعمله؛

✓ تخفيض تكلفة بداية العمل للموظف الجديد: وذلك من خلال منعه من الوقوع في أخطاء العمل. ويعتبر الموظف الجديد غير مدرب على وظيفته وأقل كفاءة من زملائه الأقدم منه. وعن طريق تدريب الموظف الجديد على كيفية أداء العمل وأسلوب استخدام الأجهزة، أو أسلوب التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء؛

✓ تخفيض ضغوط العمل التي يشعر بها الموظف الجديد: ذلك أنه يعاني من الخوف من الفشل في العمل كما أن زملائه في العمل قد يخفون عنه بعض المعلومات الهامة، أو يقومون بخداعه، والترحيب به باستهزاء أو بخداع. ووجود نظام جيد لتأهيل الموظف الجديد يساعده على التكيف مع كل هذه الظروف الجديدة عليه أو تخفيض ضغوط وتوترات المرحلة الأولى من العمل والتكيف معها؛

<sup>1</sup> محمود الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 223.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص 327 - 328.

✓ **تكوين توقعات واقعية عن العمل:** ذلك لأن هناك كثيرا من الوظائف التي تعاني من عدم التحديد وعدم الوضوح في المهام والإجراءات والسلوك المطلوب فيها، الأمر الذي يؤدي إلى أن الموظف الجديد يكون توقعات غير واقعية عن العمل. وتساعد برامج التأهيل الموظف الجديد من خلال تحديد واضح وتفصيلي لما هو مطلوب في عمله ، وكيف يتعامل مع كافة الأطراف المرتبطة بعمله .

**3- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة:** يعين الفرد عادة تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر؛<sup>1</sup>

**4- التثبيت في الوظيفة:** بعد إنقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح، وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد، يثبت الموظف في الوظيفة ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة المتفق عليها في العقد ان من حق المنظمة وفقا للعقد المبرم بينها وبين الموظف الجديد أن تنهي عمله في فترة التجربة بسبب عدم اجتيازه الفترة بنجاح وعدم إثبات كفاءته في العمل.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها من بين أهم الوظائف إدارة الموارد البشرية. حيث تؤدي وظيفة التدريب إلى زيادة فاعلية الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة هذا من جانب ومن جانب آخر يمكن عن طريق وظيفة التدريب تصحيح الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها إدارة الموارد البشرية في عملية حصولها على الموارد البشرية. فالهدف الرئيسي من تدريب الموارد البشرية هو إكساب الموظف مهارات ومعارف وتعديل سلوكه لأجل أداء المهام الموكلة له وإعداده لأداء مهام أخرى في المستقبل، وهذا من خلال إخضاعه لبرامج تدريبية يتم إعدادها بناء على إحتياجاته التدريبية. وهذا بالإعتماد على ماتسفر عليه نتائج تقييم الأداء والتي هي الاخرى لا تقل أهمية عن وظيفة التدريب إذ يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة الموظفين في تأدية مهامهم وكذلك تحديد مواطن القصور في الأداء وبالتالي العمل على تصحيحها. ولأجل أن يقدم الموظفين كامل طاقاتهم فإنه لا بد من تحفيزهم لإثارة دوافعهم. بالإضافة إلى هذا فإنه يتم تعويض الموظفين عن الجهد الذي يبذلونه في المنظمة. وحتى تتحقق طموحات وآمال الموظفين فإنه لا بد من إدارة مساراتهم الوظيفية بما يتوافق وإحتياجات المنظمة. وبالنظر إلى الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة فإنه لا بد للمنظمات أن تحافظ على هذا المورد من خلال وضع برامج لسلامة والصحة المهنية بهدف حماية مواردها البشرية من الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها. وعليه سنتناول في مطالب هذا المبحث لكل وظيفة من الوظائف السابقة الذكر من خلال التطرق لمفهومها وأهميتها والهدف منها بالإضافة إلى المراحل التي تمر بها.

<sup>1</sup> غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 153.

## المطلب الأول: التدريب

أولاً: مفهوم التدريب: إن التطورات السريعة في البيئة التي تعمل في ظلها المنظمات اليوم دفعة بهذه الأخيرة إلى الاهتمام أكثر بعمليات تدريب موظفيها لإكسابهم مهارات ومعارف وتعديل سلوكياتهم من أجل تأدية المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق أهدافها وأهدافهم على حد سواء.

فيعتبر التدريب هو "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعدهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة".<sup>1</sup>

كما يقصد بالتدريب أنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب".<sup>2</sup>

كما عرف التدريب على أنه عملية تعليم الموظفين المهارات اللازمة لأداء الوظيفة<sup>3</sup>

وعرف التدريب بأنه نشاط منظم لزيادة معرفة ومهارات الناس لغرض محدد. يتضمن إجراءات منهجية لنقل المعرفة الفنية إلى الموظفين لزيادة معارفهم ومهاراتهم للقيام بوظائف محددة بإتقان.<sup>4</sup>

وعرف التدريب على أنه "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع"<sup>5</sup>

كما عرف بأنه "عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين . والغرض من التدريب في محيط العمل هو تطوير قدرات وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة"<sup>6</sup>

وعرف Sculer التدريب بأنه "عملية تحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال تعزيز قدرات العاملين".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاقية للموارد البشرية إستراتيجية التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1 2013، ص 78.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 113.

<sup>3</sup> Robert N. Lussier, John R. Hendon, **Fundamentals of Human Resource Management Functions, Applications, Skill Development**, SAGE Publications Ltd, London, United Kingdom, 2017, P 681.

<sup>4</sup> Bibhuti bhusah mahapatro, **human resource management**, New Age International Publishers, New Delhi, 2010, P 285.

<sup>5</sup> حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، حائل، المملكة العربية السعودية، ط1، 2006، ص 5.

<sup>6</sup> مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص 22 .

<sup>7</sup> كريم نايف العايدى، نعمة عباس الحفاجي، إستراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2015، ص 84.

أما كل من Cowling & Mailer فقد عرفا التدريب على أنه "مجموعة الخبرات التعليمية المخططة الهادفة إلى إحداث تغييرات في الأداء والسلوك من خلال معارف ومهارات وقيم واتجاهات".<sup>1</sup> وتقع مسؤولية التدريب على الجهات الثلاث التالية:<sup>2</sup>

**1- الإدارة العليا:** يجب على الإدارة العليا أن تتبنى عملية التدريب وتؤمن بفوائدها وعوائدها المستقبلية؛

**2- إدارة الموارد البشرية:** يقع على عاتق هذه الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية؛

**3- الفرد نفس:** من خلال التطوير الذاتي.

ثانياً: أهمية التدريب يعود التدريب بجملة من الفوائد للمنظمات والتي نذكر أهمها كالتالي:<sup>3</sup>

**1- زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارات الفرد والنتاجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال؛

**2- رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، ونخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية؛

**3- تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث. وتوجد مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرار الحادث، وتطوره كمدخل للعرف على جهد الإدارة في مجال الوقاية من الحوادث؛

**4- يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في

<sup>1</sup> كريم نايف العايدي، نعمة عباس الخفاجي، نفس المرجع، ص 84.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص 51.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 346-347.

الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل إستثماري فعال في التنظيم.

**ثالثاً: أهداف التدريب:** يعتبر تزويد الموظفين بالمعلومات والمهارات، التي هم بحاجة لها من أجل تأدية وظائفهم بفعالية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، هو الهدف الرئيسي للعملية التدريبية التي يخضع لها الموظفين، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف التي ترمي البرامج التدريبية إلى تحقيقها ومنها ما يلي:<sup>1</sup>

- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم؛
  - حماية العاملين والمنظمة من الوقوع في الأخطاء؛
  - إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله؛
  - إكساب المتدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله؛
  - مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية أكثر؛
  - مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها؛
  - مساعدة العاملين على تقوية علاقتهم بالآخرين، سواء داخل أو المنظمة أو مع العملاء.
- وتقسم أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي :

**1- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة :** والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف؛

**2- أهداف حل المشكلات :** والتي تختص بإيجاد حلول محدد للمشكلات التي تثور في العمل، من فنية وإنسانية وغيرها. وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الاستمرار في الانجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل؛

**3- الأهداف الابتكارية :** والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا على مساعدة المتدربين على الوصول إلى افكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم؛

**4- الأهداف الشخصية :** وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات . ويهتم المتدرب هنا بوضع أهداف لنفسه وكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 29-30.

**رابعاً: مبادئ التدريب:** لتحقيق الأهداف المتوخات من البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفين لا بد من إتباع مجموعة المبادئ التالية:<sup>1</sup>

**1- ضروري خلق الدافع لدى المتدرب:** فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف و المهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب ( وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل...) ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي العمل حالياً ويعاد تدريبه، ولا يقتصر ذلك خاصة عندما يعود المتدرب إلى عمله، حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف لديه أو بحثه على الالتحاق بالتدريب؛

**2- متابعة تقدم المتدرب:** أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصّصية التي تعطى للمتدربين و السرعة والفاعلية في التعليم، وهذا لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب و التحقق من الاستيعاب النظري و العملي لمحتويات برنامج التدريب؛

**3- ربط التدريب ببرامج للتدعيم:** بعد تعلم المهارات من خلال التدريب لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب ومن المدعمات الايجابية وجود فرص للترقية. زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من إنجاز، لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتدرب مع وجود نوع من التناسق بين برامج التدريب واحتياجات الأقسام التشغيلية، وفقاً لمتطلبات الوظائف والأعمال. وإذا كان السلوك أو التصرف لا يتمشى مع السلوك التنظيمي، فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقاب أي أن استخدام العقوبات ما هي إلا لتقوية وتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث توقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك؛

**4- ضرورة ممارسة العملية للمتدرب:** لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلا بد من مشاركة المتدرب و إعطائه الفرصة، و الوقت المناسب للتعليم. فلا بد من توافر الأدوات و الوسائل التدريبية في مكان التدريب مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، وأن يعرف المتدرب معنى ومغزى ذلك وكيفية تشغيلها بدون مخاطر؛

**5- الانتقال من الكليات للجزئيات:** لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته، فكلما تعقد العمل وكان مركباً كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل؛

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 348-349.

6- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظراً لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، مما يدعو إلى بناء برامج التدريب بحيث تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التدريب و التعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية؛

خامساً: أنواع التدريب: يوجد هناك العديد من التقسيمات لأنواع التدريب والتي نذكر أهمها على النحو التالي:

### 1- من حيث التطبيق :

- نظري: يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات؛

- عملي: يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

### 2- من حيث المكان:

- داخل المنظمة: أي يتم التدريب داخل المنظمة أو مكان عمل المتدرب ، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك التزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي؛

- خارج المنظمة: أي يتم التدريب خارج المنظمة أو مكان عمل المتدرب ، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للمتدربين للتدريب داخل مكان العمل ومفيد في تدريب القيادات والدورات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

### 3- من حيث الوقت:

- قبل بداية العمل: وهي برامج الإعداد لوظيفة ما ، وهذا الإعداد ممكن أن يكون عام أو خاص ويمكن أن يكون في مقاعد الدراسة أو من خلال المؤسسات قبل التوظيف لإعداد المتدرب لوظيفة ما أو لعمل ما يتطلب منه مدة زمنية أكثر من برامج التدريب أثناء الخدمة؛

- التدريب المستمر لكل العاملين: ويطلق على هذا النوع من التدريب، التدريب أثناء الخدمة ويقدم للموظف في حالة انخفاض الأداء أو ظهور مستجدات تتطلب التدريب أو حتى من باب تحفيز المتدرب وتجديد نشاطه ومراجعة معلوماته.

### 4- من حيث التفرغ:

- أثناء العمل: هذا النوع من التدريب يتم والمتدرب في عمله ويقتصر فقط على ساعات بسيطة من التدريب أثناء الدوام الرسمي حتى لا يكون هناك خلل في العمل أو قصور في الأداء؛

- خارج وقت العمل : وهذا النوع من التدريب يتم في الفترة المسائية إن كان دوام المتدرب في الفترة الصباحية ، ويتم في حالة صعوبة تفرغ المتدرب أثناء الدوام الرسمي.<sup>1</sup>

#### 5- من حيث أهداف التدريب:

- التدريب لتجديد المعلومات: وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطى المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم؛

- تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشرافية التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم؛

- التدريب السلوكي ( أو تدريب الإتجاهات ): يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والإتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم . والفرق بين تدريب الإتجاهات وتدريب المهارات أن النوع الأول يقدم للإدارة فكرة جديدة ويحاول إقناعه بفائدتها ومنفعتاتها من خلال الأمثلة العلمية والنماذج الواقعية كزيادة قدرته على التخطيط مثلا ، بينما نجد تدريب المهات يهتم بتقديم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا بها أم لا؛

- التدريب للترقية: يهدف التدريب فيما يهدف إليه ، إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل.<sup>2</sup>

#### 6- من حيث نوع الوظائف:

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكية، وغيرها؛

- التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج؛

- التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإشرافية أو الوسطى أو العليا.<sup>3</sup>

سادسا: أساليب التدريب: هناك العديد من الأساليب التي تستخدم في التدريب نذكر من أهمها ما يلي:

1- أسلوب تمثيل الأدوار: يعتبر هذا الأسلوب أسلوبا علميا لتدريب المتدربين على الأدوار والمهام والمسؤوليات، والمواقف الموجودة في بيئة الأعمال الحقيقية أو أنه يسمح بقيام المتدرب بتمثيل دور شخصي ما ويتصرف كما يعتقد

<sup>1</sup> صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 23 - 24.

<sup>2</sup> فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 18- 20.

<sup>3</sup> عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص 44.

بأن ذلك الشخص يتصرف في أدائه لذلك الدور . ويقوم المتدرب بالمشاركة في أداء الدور مع بعض زملائه أو مع بقية المتدربين الذين يقومون بمتابعة تمثيله من خلال الملاحظة العلمية لتوفير التغذية الراجعة وليستفيد المشاركون من أداء الدور بإتقان أداء الدور والإلمام بكافة متطلباته وتبرز أهمية التغذية الراجعة في النقاش الذي يدور بعد الانتهاء من لعب الدور والذي يشارك فيه جميع المتدربين والمدربين، ويهدف هذا الأسلوب إلى إتاحة الفرص للمتدربين لمعرفة وإدراك مشاعرهم تجاه بعض المواقف ولتطبيق بعض المفاهيم النظرية في بيئة وظروف وعوامل مشابهة لبيئة العمل؛<sup>1</sup>

**2- تدريب الحساسية:** يعتمد هذا الأسلوب على استماع كل متدرب إلى آراء المتدربين الآخرين وملاحظاتهم عن سلوكه وتصرفاته بكل صراحة وبدون مجاملة. ويتم تقويم سلوك وآراء المتدربين بعضهم ببعض نتيجة إحتكاكهم وتفاعلهم خلال فترة محددة، وبالتالي ليس هناك مادة تدريبية يقوم المدرب بإعطائها للمتدربين، حيث تترك الحرية للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال مناقشتهم الصريحة. ويتم استخدام هذا الأسلوب في التدريب على العلاقات بين الناس، وزيادة حساسية الفرد نحو سلوك الآخرين وردود فعله وتصرفاته بالنسبة لهم. وهذا الأسلوب على الرغم من تنمية معارفهم بسلوك الآخرين والانفتاح على آرائهم، إلا أنه قد يصطدم بعقبات أثناء تنفيذه بسبب عدم المكاشفة الكاملة بين المتدربين؛<sup>2</sup>

**3- طريقة الخبرة الإرشادية:** ويقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب المرؤوسين وتنميتهم بإعطائهم الخبرة التي ترشدتهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل وتمثل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثل واجبات العمل اليومية، وبعض الواجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، المشاركة في الاجتماعات، الاشتراك في فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة التقارير... إلخ. وبالتالي تصبح مسؤولية الرئيس محصورة في تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأسهل إلى الأصعب حتى يمكن للمرؤوس بمرور الوقت أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة؛

**4- طريقة الاجتماعات:** وهي من أقدم الطرق المستخدمة في التدريب وتهدف أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة الديمقراطية من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه. وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريب لأن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشاكل الإدارية حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها. إلا أنه يمكن النظر إليها باعتبارها طريقة للتدريب والتنمية إذا استخدم رئيس الاجتماعات مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم للأعضاء. وقد تم

<sup>1</sup> فايز الخاطر، مرجع سابق، ص 46 - 47.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 182 - 183.

تعديل هذا الأسلوب إلى ما يسمى بالاجتماعات الموجهة وهي التي تهدف أساساً إلى تبادل المعلومات والخبرات وإلى خلق اتجاهات إيجابية من جانب الأعضاء تجاه المنظمة؛<sup>1</sup>

**5- التلمذة الصناعية:** هذا النوع من التدريب يجمع ما بين التدريب في موقع العمل و التدريب خارج موقع العمل، حيث يتعلم المتدرب مهارات معينة من خلال التعلم المنتظم في القاعات والتطبيق العملي بحيث يتدرج المتدرب في المهنة من مبتدئ إلى متخصص و التلمذة الصناعية ضرورية لممارسة أنشطة معينة مثل: اللحام، الكهرباء، النجارة، الخراطة وغيرها، وهناك جهات تعليمية/ تدريبية مثل معاهد ومراكز تدريب مهني، توفر هذا التدريب وتمنح المتدرب بعد التخرج شهادة ترخيص له مزاوله النشاط، وأما الجانب المتعلق بالتدريب في موقع العمل فيقوم حربي مهني مرخص ذو خبرة بمساعدة المتدرب؛

**6- خبرات العمل:** في إطار سعي المنظمة لتطوير العاملين بغية إعدادهم لأعمال جديدة مستقبلاً تقوم المنظمة بتكليفهم القيام بأعمال تساعدهم على التعلم و التطور استعداداً ليكونوا قادرين على أداء الأعمال المستقبلية، و في هذا الإطار تستخدم المنظمات "التدوير الوظيفي" حيث يتم تنقل العاملين من عمل لآخر في نفس المستوى من الصعوبة لتدريب العامل على أعمال متنوعة ومواقف صنع القرارات، كما تلجأ المنظمات من أجل تطوير العاملين لاحتياجات مستقبلية إلى تكليف العامل القيام بأعمال صعبة وذات تحديات جديدة (مثل تعيين مهام غير مألوفة، مسؤولية إحداث التغيير، البدء بشيء جديد، مسؤوليات حدودية مع جهات خارجية ذات مصلحة، و التعامل مع التنوع)؛<sup>2</sup>

**7- دراسة الحالة:** تمثل دراسة الحالة نبذة تاريخية أو وصفاً قصيراً، غالباً ما تقوم على أحداث واقعية، وتستخدم في المساعدة في تشخيص المشكلات وحلها. من الممكن أن يتم استخدام دراسات الحالة في تعليم المتدربين بعض الأمور المناسبة و العوامل التي يجب أن توضع في الاعتبار. وفي بعض أشكال المنهج الذي تستخدم فيه دراسات الحالة يتم إعطاء الطلبة بعض المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار فقط. ويقوموا بطلبها من الشخص الذي يقوم بتدريبهم وفي شكل آخر من أشكال هذه الطريقة يطلق عليه طريقة المواقف تتكون الدراسة من بيان قصير فقط يصف أحد المواقف أو الحوادث التي حدثت و التي يجب أن يتصرف المتدرب بناء عليها أو يكون لها رد فعل تجاه هذا الحادث. وحتى تكن دراسات الحالة على قدر من النزاهة فإن ذلك يتطلب التخطيط بعناية ولعل العيب الرئيسي فهذه

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 230.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص ص 218-219.

الطريقة يتمثل في أنه ربما لا يتم النظر إليها على أنها تعكس الواقع أو الحقيقة. وذلك لأن القرارات التي تؤخذ في الفصل لا تضع في الاعتبار بيئة العمل بالقدر الكافي؛<sup>1</sup>

**8- أسلوب الندوات:** خلال الندوات يتم طرح الموضوع من قبل مجموعة من المتخصصين، ويفسح مجالاً للنقاش بين المتدربين و المتخصصين، لغرض طرح أية أفكار تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه من قبل المتخصصين، وهذا النقاش يوفر مجالاً كافياً أمام المتدربين لاستيضاح ما لم يتم استيعابه من قبلهم وللتعليق على الأفكار المطروحة، وليس كما هو عليه الحال في أسلوب المحاضرة. إن النقاش يؤدي إلى ترسيخ الأفكار في أذهان المتدربين ويساعد على بلورة أفكار أكثر نضجاً ووضوحاً ويساهم في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش؛

**9- أسلوب التجارب أو المحاكاة:** يقوم المتدرب هنا بالتدريب على الأجهزة و المعدات وكأنه في ظروف أقرب ما تكون إلى ظروف العمل الحقيقية، فمثلاً جزء من تدريب الطيارين يتم داخل غرفة تحتوي على نفس الأجهزة التي تكون على متن الطائرة . ويقوم الطيارون بدراسة هذه الأجهزة و التدريب على استعمالها قبل انتقالهم إلى التدريب الفعلي على قيادة الطائرة بالجو. وهذا الأسلوب نافع جداً كبديل للتدريب أثناء العمل إذا كانت الأخطاء المرتكبة مكلفة وخطرة جداً كمجال مثل ذلك؛

**10- أسلوب المباريات:** وهذا الأسلوب هو نوع من أساليب التجارب حيث يقوم أفراد المجموعة من المتدربين بمنافسة بعضهم البعض لحل مشكلة أو إدارة مؤسسة في ظل ظروف قريبة من ظروف العمل الواقعية. وقد تكون قرارات المتدربين مراقبة من قبل نماذج رياضية موضوعة مسبقاً بحيث يعطي النموذج النتائج المترتبة على أي قرار يتخذ من قبل المجموعة، وتتنافس المجموعات في قراراتها للتوصل إلى أفضل النتائج في إدارة المؤسسة من خلال القرارات المتخذة في المباراة. ويتميز هذا النوع من الأساليب في التدريب بإنشاء منافسة عالية بين المجموعات المشتركة لاتخاذ أفضل القرارات و أنجحها في ظل الظروف المعطاة للمباراة؛<sup>2</sup>

**11- المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ولا يزال يستخدم حتى يومنا هذا على الرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكونه أسلوباً خالياً من عنصر المشاركة بين المدرب والمتدرب. ويمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين. وإن كانت المحاضرة أسلوباً مملاً أحياناً إلا أن ذلك يرجع إلى نقص المشاركة في جانب الدارسين بقدر ما يرجع إلى المحاضر نفسه؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> باري كشواي، ترجمة قسم الترجمة، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 2006، ص 134.

<sup>2</sup> إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر ط 1، 2013، ص 132-133.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص 234.

**12- التدريب باستخدام الأقراص الصلبة:** تستخدم بعض المنظمات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة.<sup>1</sup>

إن إختيار أسلوب معين من الأساليب السابقة الذكر يجب أن يخضع لمجموعة المعايير التالية:<sup>2</sup>

- يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي المعتمد مع طبيعة المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي، فمثلا هناك موضوعات تدريبية لا تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي، بسبب احتوائها على تطبيقات عملية؛
- ينبغي أن يتناسب الأسلوب التدريبي مع المستويات العلمية والتنظيمية للمتدربين، فكلما ارتفع مستواهم العملي، يجب التقليل من اعتماد أسلوب المحاضرة و التوجه إلى اعتماد أسلوب حلقات النقاش وأسلوب دراسة الحالة، وأي أسلوب آخر يحقق التفاعل بين المتدربين من خلال الحوار البناء، وتبادل الآراء؛
- مراعاة الأفراد المتدربين، فهناك أساليب تصلح للمجموعات الصغيرة، و أخرى للمجموعات الكبيرة؛
- أخذ التكاليف المترتبة على استخدام كل وسيلة بعين الاعتبار ومقارنتها مع العائد المتوقع تحققه منها؛
- مدى إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي؛
- درجة ملائمة المكان والوقت للأسلوب التدريبي المقترح.

**سابعاً: مراحل العملية التدريبية:** تمر العملية التدريبية بمجموعة من المراحل والتي نوجزها فيما يلي:

- **المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.** فالاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف، ومهارات، وسلوكيات العاملين، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية . فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على الأسئلة التالية : (من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم ؟ وعلى ماذا سيتدربون ؟). إذا هي عملية مستمرة ومتجددة وتظهر وتتجدد وتستمر الحاجة إليها في كل وقت، وعلى كل منظمة أن توفر لنفسها من الآليات والنظم الذاتية، ما ييسر لها الوقوف دائما على هذه الاحتياجات والتعرف عليها ، حتى تطور أهدافها التدريبية في ضوءها، ومن ثم تصمم من البرامج أو تنتقي منها ما يحقق لها هذه الأهداف، وبما ينعكس إيجابا على أداء وإنتاجية المنظمة، ورضاء العاملين بها.<sup>3</sup> وعملية تحديد الحاجات التدريبية تتم على ثلاثة مستويات أساسية وهي:

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي ، مرجع سابق ، ص 121 .

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص ص 59- 60.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص ص 36 -

- الأفراد: وتمثل بتحديد ما يحتاجه الأفراد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم؛
  - الوظائف: وتمثل بتحديد ما تتطلبه من أنماط أداء وسلوك وبما يتلائم مع المتغيرات البيئية؛
  - المنظمة: وتمثل حاجاتها بتعزيز القدرة التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية<sup>1</sup>.
- كما أنه يتم تحديد الإحتياجات التدريبية عن طريق الرجوع إلى:
- خطط المنظمة المستقبلية؛
  - تحليل الهيكل التنظيمي الحالي والتوقعات عن استخدام العاملين؛
  - الرجوع إلى بطاقات وصف وتحليل الوظائف؛
  - الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء.<sup>2</sup>
- ولتحديد الحاجات التدريبية أهمية بالغة إذ تعتبر، أهم عنصر في نجاح التدريب كونه يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية، فأى خلل بهذا العنصر سيفشل بلا شك الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى أداء ومهارات العاملين بها، فمن الصعب جدا تحديد الأفراد الذين سيضملمهم التدريب إذا لم نعلم بالتحديد الدقيق والعلمي والموضوعي للاحتياجات التدريبية.<sup>3</sup>
- المرحلة الثانية: التخطيط للبرنامج التدريبي: حيث يتم في هذه المرحلة ما يلي:
- 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: والتي يمكن أن نذكرها في الآتي:
- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه؛
  - إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء؛
  - تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة؛
  - إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر؛
  - تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 233.

<sup>2</sup> مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 247.

<sup>3</sup> منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 123-124 .

- 2- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:** على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد البرنامج التدريبي وكذلك محتوياته ، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها ، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات والأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب؛<sup>1</sup>
- 3- تحديد مكان التدريب:** قد يكون مكان التدريب داخل المنظمة أو خارجها . وبشكل عام فإن تحديد المكان الملائم للبرنامج التدريبي يعتمد على عدة عوامل من أهمها، أعداد المتدربين، و مدى توفر الإمكانيات المالية للمنظمة بالإضافة إلى مدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية الأخرى لدى المنظمة من حيث المدربين والمساعدات السمعية والبصرية وغيرها؛
- 4- تحديد وقت البرنامج التدريبي ومدته:** فأوقات البرنامج التدريبي تختلف من برنامج لآخر وهذا حسب ضغوط العمل، وطبيعة المنهاج التدريبي، ووقت المدربين وكذلك قد تختلف مدة كل برنامج تدريبي من برنامج لآخر وفقا لأهداف التدريب ومحتويات المادة التدريبية؛<sup>2</sup>
- 5- إختيار المتدربين:** قد يقع الاختيار على مدرين من داخل المنظمة أو من خارجها،<sup>3</sup> وعلى القائمين بتصميم البرنامج التدريبي عند إختيار المدرب، أن يدركوا أنه لا توجد قائمة من الصفات النمطية الواجب توفرها في كل المدربين، إذ تختلف هذه الصفات باختلاف نوع التدريب و أسلوبه والهدف منه وكذا محتوى البرنامج التدريبي، إلا أنه يوجد بعض الصفات العامة التي يفضل أن تتوفر في المدرب منها، المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي : فكلما كان المدرب متخصصا في مجال معين وكان له إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة كلما كان أفضل، القدرة على الاستماع للمتدربين. بالإضافة إلى القدرة على تشجيع المتدربين للحدوث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة، والقدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر المتدربين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار. كذلك يجب ان يتوفر المدرب على القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب و هذا ما يتطلب قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها، وأخيرا الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب<sup>4</sup>
- المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي وفي هذه المرحلة يتم القيام بما يلي:**<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق ، ص ص 36- 237.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 190.

<sup>3</sup> مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 249 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص ص 347 – 348.

<sup>5</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 195- 196.

- 1- ترتيب المكان: حيث يجري منسق البرنامج التدريبي الاتصالات اللازمة لحجز قاعات التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها مراعيًا المساحة المطلوبة وفق عدد المشاركين وأساليب التدريب المستخدمة؛
  - 2- توفير مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية: من الضروري التأكد من وجود مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية والتأكد من صلاحيتها للإستعمال. إذ أن هذه الوسائل تساعد على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحًا و تشجع على التركيز والمشاركة الفعالة؛
  - 3- الإتصال بالمدرسين: يقوم منسق البرنامج بالإتصال بالمدرسين وإبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرنامج التدريبي من حيث وقت بدأ البرنامج وانتهائه و غيرها؛
  - 4- الإتصال بالمتدربين: من الضروري الإتصال بالمتدربين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم بتفاصيل البرنامج وأوقاته، وهذا لضمان حضورهم في الوقت المحدد؛
  - 5- مراقبة سير العملية التدريبية: حيث تشمل عملية مراقبة سير العملية التدريبية الآتي:
    - إفتتاح البرنامج في بداية البرنامج التدريبي وتقديم المدرب؛
    - توزيع المادة التدريبية على المشاركين والتأكد من حصول الجميع على نسخ؛
    - الاهتمام بكشف الحضور والغياب للتأكد من حضور المتدربين للبرنامج التدريبي؛
    - تجهيز إستمارات تقييم البرنامج وتوزيعها على المشاركين وجمعها بعد تعبئتها؛
    - توزيع الشهادات على المتدربين؛
    - كتابة التقرير النهائي عن سير البرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه.
  - المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي: تعتبر مرحلة تقييم التدريب المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب. وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد نقاط القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والإرتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها. حيث يشير جرينيل Grinnel إلى تقييم التدريب على أنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها. كما يرى أرمسترونج Armsterong أن تقييم التدريب هو أي محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي ، ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات.<sup>1</sup>
- ويمكن تقييم البرنامج التدريبي عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج ، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج ، وذلك عن طريق قياس ما يلي :

<sup>1</sup> مدحت محمود أبو النصر، مرجع سابق ، ص 167 .

**1- مدى تفاعل المتدربين:** ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة إنعقاد البرنامج وبعدها ، وذلك بمقابلة المتدربين ومعرفة آرائهم أو تعبئة المتدربين لإستبيان خاص<sup>1</sup> لتقييم البرنامج التدريبي، ومرافق التدريب، وأساليب ووسائل التدريب وموضوعات البرنامج، ومدى الاستفادة من البرنامج

**2- مدى إستفادة المتدربين:** ويتم تحديد مدى إستفادة المتدربين بعد إنتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين ، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات في أعمالهم؛

**3- مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المنظمة:** مثل الإنتاجية، والجودة، والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدد إصابات العمل والشكاوي. ويتم قياس ذلك بعد إنتهاء فترة زمنية معينة عن طريق المديرين ، وذلك بمقارنة أداء المتدربين بعد إنعقاد البرنامج التدريبي وقبله.<sup>2</sup>

ويهدف تقييم البرنامج التدريب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:<sup>3</sup>

- **التعليم:** إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.

- **الإثبات:** وينطوي هذا لهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.

- **ترشيد العملية التدريبية في المستقبل:** حتى يصبح التدريب الذي يقدم أكثر كفاءة وفعالية.

- **التطوير:** ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء

**1- تعريف تقييم الأداء:** هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا.<sup>4</sup>

ويعرف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد و الإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص 51 .

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 52 .

<sup>3</sup> مدحت محمود أبو النصر، مرجع سابق ، ص 168 .

<sup>4</sup> غني دحا متنائي الزبيدي ، وآخرون، مرجع سابق، ص 224 .

مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى أعلى أداء المستوى الأدنى، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.<sup>1</sup>

ويعرف بأنه "العملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على التغذية العكسية لفعاليتها موظفيها"<sup>2</sup> وبشكل عام عرف تقييم الأداء بأنه "العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة لاستخدامها في اتخاذ القرارات اللازمة"<sup>3</sup>

" نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>4</sup>

وعرف تقييم الأداء بشكل أكثر تفصيلاً على أنه " قياس أداء الأفراد وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة، لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، وخلال فترات دورية محددة مسبقاً، حيث يجري في نهاية الأمر تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة، كفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل وبدون تحيز وبالتالي لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج. ولتحديد نقاط الضعف في أداءه وسلوكه للعمل على تلافيها مسبقاً، وتمكنه من أداء عمله بفعالية أكثر، وذلك من أجل مصلحته، ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع عامة"<sup>5</sup>

**- تقييم الأداء وتقييم الأداء والعلاقة بينهما:** يوجد هناك الكثير ممن يستعمل كلمتي التقييم والتقييم على أنهما تشيران إلى نفس المعنى كما أن هناك من يستعمل كلمة التقييم بدلا من التقييم عند حديثه عن قياس أداء الموظفين ولهذا سنوضح دلالة كلا الكلمتين والعلاقة بينهما كالتالي:<sup>6</sup>

كلمة التقييم والتقييم في المعجم الوجيز

**التقييم:** قيم الشيء تقييماً: قدر قيمته.

**التقويم:** (قوم) المعوج: عدل وأزال عوجه والسلعة سعرها وثمنها، ويقال قوم الشيء قدر قيمته.

ففي حال الاستناد إلى الفرق اللغوي يمكن القول بأن التقييم مرحلة سابقة لإجراء عملية التقويم حيث أن عملية التقييم يتم فيها قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وبالمقارنة تتمكن الإدارة من تقييم الأداء

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 363.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 53.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي، معالم سعاد، نفس المرجع، ص 53.

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 199.

<sup>5</sup> غني دحا متناي الزبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 225.

<sup>6</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص ص 81-82.

الفعلي وتحديد أوجه القصور أو الإنحراف. أما بخصوص مرحلة التقويم فهي مرحلة يتم فيها عملية العلاج طبقاً لنتائج مرحلة التقييم

**2- أهداف تقييم الأداء:** تقوم المنظمات بعملية تقييم أداء موظفيها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة، ولتحسينهم؛
- تحديد زيادة الأجر، والمكافآت، و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء؛
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الإستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية؛
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة إحتياجها إلى القيام بهذه الأعمال و المهام؛
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير و التنمية، وذلك من خلال جهود التدريب<sup>1</sup>؛
- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعد انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم؛
- تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب و التطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب؛
- أن عملية تقييم الأداء تساهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم؛
- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة و العاملين، وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية<sup>2</sup>؛
- إن وجود نظام فعال لتقييم الاداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيههم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 289.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 163-164.

- مساعدة الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والعمليات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.<sup>1</sup>
- وتتم عملية تقييم الأداء من قبل أحد الأطراف التالية:<sup>2</sup>
- ✓ **التقييم من جانب المشرف المباشر:** يجب على المشرف ملاحظة وتقييم أداء مرؤوسيه وأن يكون مسئولاً عن أداء الفرد، وهذه الوسيلة تمثل السمة الأساسية لمعظم نظم تقييم الأداء؛
  - ✓ **التقييم باستخدام الزملاء:** وقد تكون وسيلة فعالة يرجى منها نجاح مستقبلي للإدارة ، وتعد هذه الطريقة أكثر دقة في حالة الرغبة وفي التنبؤ بأي الأفراد يجب ترقيته وأيهم لا يرقى، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة أن معظم الزملاء يميلوا إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم؛
  - ✓ **لجان التقييم:** تستخدم لجان التقييم لتقييم الموظفين. وتتألف هذه اللجان من مراقب ومشرف وثلاثة أو أربعة آخرين، وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي، لذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وأكثر عدالة؛
  - ✓ **التقييم الذاتي:** وهي أحيانا ما تستخدم (عادة بالتوازي مع تقييم المشرفين والمراقبين) إلا أن مشكلتها هي أن الموظف عادة ما يصنف وقيم نفسه أعلى مما يقيمه أقرانه أو المشرفين ومن هنا يأتي الاختلاف ، ففي إحدى الدراسات اتضح أن 40% من الأفراد يقيمون أنفسهم ضمن أفضل 10% من العاملين؛
  - ✓ **التقييم من جانب المرءوسين:** كثير من المنظمات تدع المرءوسين يقيمون أداء المشرفين في وقت واحد وهي عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية. وهي تساعد المديرين في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة وإتخاذ إجراء تقويمي. وهذه التقييمات هامة وقيمة عندما تستخدم لغرض تطويري أكثر منه تقييمي. فالمدراء الذين يتلقون تغذية عكسية مجهولة.
- 3- خطوات تقييم الأداء:** تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة بمراحل أساسية هي :
- **الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء:** إن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة ويعرف المعيار بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة.<sup>3</sup> حيث أن لتحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي

<sup>1</sup> مصطفى كولار ، وآخرون ، مرجع سابق، ص 146- 147 .

<sup>2</sup> جاري ديسلر ، ترجمت محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003 ، ص 342 .

<sup>3</sup> عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، ط1، 2014، ص 147.

ومواصفات شاغل الوظيفة دوراً أساسياً في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة. وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة أسس:

✓ **القياس المبني على النتائج:** يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الغدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف؛

✓ **القياس المبني على السلوك:** يتم قياس سلوك الموظف وأخذه بالاعتبار عند تقييم الأداء كإنباط الموظف وعمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية؛

✓ **القياس المبني على السمات (الخصائص الشخصية):** بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالشاشة والإتجاهات الإيجابية ومهارات الإتصال.<sup>1</sup> ومثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس ما يقوم به أو ينجزه في العمل وهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها وملاحظتها. إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشراً ثابتاً وموثوقاً للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل.<sup>2</sup>

كما يشترط في المعيار الجيد مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه وهذا إذا تميز بالخصائص التالية:

- **الثبات:** و يقصد بها إمكانية القياس أي إن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار و التوافق فالاستقرار ينطوي على إن قياسات المعيار التوافق فينطوي على إن قياسات المعيار المأخوذ من قبل أفراد مختلفين أو طريقة إلى أخرى؛
- **التمييز:** المعيار الجيد لا بد و أن يميز الأفراد وفقاً لأدائهم حيث إن الهدف السياسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود و ذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجور و الرواتب و في ترقية الأفراد و تحديد البرامج التدريبية و التطويرية؛
- **القبول:** لا بد و أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين؛<sup>3</sup>
- **الصدق:** وحتى يتحقق ذلك لا بد أن تراعى، ضرورة إحتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية، وضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد؛

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 257.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 257.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سابق، ص 237-238.

- سهولة استخدام المقياس: بمعنى أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل؛<sup>1</sup>
- إمكانية الملاحظة: أي إمكانية ملاحظة الصفات الدالة على مستوى الأداء، أي يلزم أن تتسم بدرجة عالية من الوضوح؛
- عمومية التطبيق: أي يصلح التطبيق على مستوى القاعدة العريضة أي لا يقتصر تطبيقه على مجموعة وظيفية معينة دون سواها من المجموعات الوظيفية الأخرى؛
- الموازنة بين المستويات الوظيفية: أي الموازنة بين ضوابط قياس كفاءة الأداء من ناحية و نوعية الأعمال التي ترتبط بالوظائف المختلفة داخل المنظمة.<sup>2</sup>
- الخطوة الثانية: إبلاغ العاملين بالمعايير: يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دوراً أساسياً في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة. بالإضافة على ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظفين الجدد أثناء عملية التوجيه . وبشكل عام فإن ليس من المنطق تقييم أداء الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها. و يجب الإشارة هنا إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة؛
- الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي: يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة. وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة مسبقاً. وتقوم عملية قياس الأداء إما على أساس فردي أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى؛
- الخطوة الرابعة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة مسبقاً. وفي هذه الحالة هناك ثلاث احتمالات:
- ✓ الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل مستوى من المحدد من خلال المعايير. وفي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي قد يتلخص في إنذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب؛
- ✓ الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء الفعلي مساوياً للمستوى المحدد من خلال المعايير وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هنا حاجة لأي إجراء تصحيحي؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 435.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشمواي، مرجع سابق، ص 85.

✓ الاحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير. وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للموظف المعني.<sup>1</sup>

- **الخطوة الخامسة: المناقشة والتغذية الراجعة:** لا تزال بعض المنظمات تتبع سياسة إبقاء التقييم الأداء سرية وعدم إعلانها. غير أن غالبية المنظمات في الوقت الحاضر تتبع سياسة مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العامل، خلال جلسة (مقابلة) يعقدها المشرف / الرئيس مع العامل. وتهدف إلى إطلاع العامل على مستوى أدائه في العمل، وتحديد مجالات التميز في الأداء ومواطن القوة لدى العامل حتى يستمر في تعزيزها وما هي مواطن الضعف لدى العامل من أجل تفاديها مستقبلاً والحرص على تحسين مستوى أدائه، على أن يتم ذلك بمنتهى الصدق والنزاهة والموضوعية وبصورة إيجابية بناءة؛<sup>2</sup>

- **الخطوة السادسة: إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:** ينبغي على إدارة الموارد البشرية دراسة وتحليل نتائج تقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك في تطوير كفاءة الموظفين وسياسات إدارة الموارد البشرية، فمن الضروري الإهتمام بنتائج التقييم. بحيث إذا كان ضعف الأداء راجعاً إلى نقص في تدريب الموظف فإن الإدارة يجب أن تكمل هذا النقص، وتمد الموظف بما يحتاج إليه من تدريب، إما على مستوى الوظيفة نفسها، وإما على مستوى عمله من الناحية الفنية، فبرفع من مستوى أدائه فيما بعد.

وفي حال كان ضعف الأداء ناتجاً عن قصور في نظام الإشراف كعدم قدرة الرئيس المباشر أو المشرف على توجيه مرؤوسيه أو نقص مهاراته الإنسانية، فإن الأمر يتطلب تدريب المشرف على طرق القيادة، وتنمية مهارات الإتصال والتوجيه. أما في حالة ما إذا أسفرت بيانات التقييم إلى ضرورة ترقية الموظف لوظيفة أعلى، أو نقله أو تخفيض رتبته، أو إحالته إلى الطيب، فيجب إتخاذ الإجراءات اللازمة .

إلا أنه قد تشير بيانات التقييم إلى تعديل نوع أو آخر في السياسات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية، مثل تعديل أسلوب الاختيار، أو إدخال الجديد في طرق التدريب، أو بذل عناية أكبر في تدريب المشرفين، كما قد تشير على تعديل سياسات أخرى في الإنتاج والصيانة، كتوفير وسائل الوقاية التي تحافظ على صحة العاملين وتؤمنهم ضد مخاطر الصناعة، أو تطوير وظيفة الصيانة بحيث لا تتعطل الآلات، وما يترتب عليه من تعطيل الإنتاج، وبالتالي قصور الأداء عن المستويات المطلوبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 258-259.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 260.

<sup>3</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء . تقييم الأداء . تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014 / 2015، ص ص 324-325.

4- طرق تقييم الأداء: هناك العديد من الطرق التي يعتمد عليها في تقييم أداء الموظفين منها ما هي طرق تقليدية وأخرى حديثة، نذكر أهم هذه الطرق كما يلي:

- الطرق التقليدية: ومن بين أهم الطرق التقليدية ما يلي:

● طريقة الترتيب البسيط: تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب العاملين تنازليا من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لكونها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة اتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العمال بالوحدة كبيرا.<sup>1</sup>

● طريقة المقارنة الزوجية بين الموظفين: ووفقا لهذه الطريقة، فإنه يتم إتباع الخطوات التالية: ✓ استخراج عدد المقارنات الزوجية باستخدام معادلة التوافق التالية:

عدد المقارنات الزوجية =  $n(n-1)/2$ . حيث  $n$  هي عدد المرؤوسين المطلوب تقييم أدائهم، فإذا كان عدد هؤلاء المرؤوسين يساوي 5 (أ، ب، ج، د، س) فإن عدد المقارنات الزوجية = 10 وتكون كالتالي: أ ب، أ ج، أ د، أ س، ب ج، ب د، ب س، ج د، ج س، د س

✓ بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بالمقارنة بين زوجيات العاملين بغرض تحديد من هو الأفضل في كل زوجية من هذه الزوجيات ثم تلخص نتائج في شكل جدول كالتالي:

الجدول رقم (1): المقارنة الزوجية بين العاملين.

| الترتيب النهائي للمرؤوس | عدد المقارنات التي فاز فيها من إجمالي عشرة مقارنات | المرؤوس |
|-------------------------|--|---------|
| 1                       | 4  | أ       |
| 3                       | 2  | ب       |
| 2                       | 3  | ج       |
| 1                       | 4  | د       |
| 4                       | 1  | س       |

المصدر: محمود الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 136.

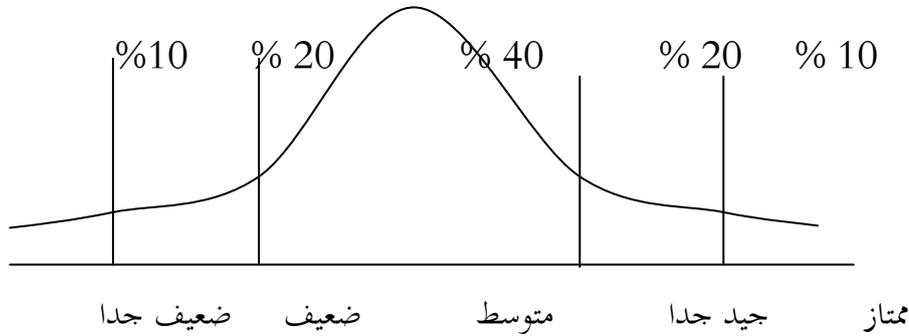
<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 260.

والميزة الرئيسية لهذه المقارنة أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، بمعنى أنه في حالة المقارنة بين المرؤوسين بواسطة أكثر من شخص فإنه في الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا الأمر الذي يصعب تحقيقه بنفس الدرجة باستخدام أية طريقة أخرى من طرق تقييم الأداء. إلا أنه يعاب على هذه الطريقة، أنه بالإضافة إلى عدم توفير المعلومات المرتدة عن نتائج الأداء بشكل يساعد على التطوير، فهي تصلح فقط عندما يكون عدد الموظفين قليل، إذ أنه في حالة كان عددهم 50 فإن عدد المقارنات المطلوب القيام بها يكون 1225 مقارنة الأمر الذي يعد مستحيلا من الناحية العملية.<sup>1</sup>

● **طريق التوزيع الإجمالي:** وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للموظف على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين. ويتم التقييم وفق هذه الطريقة على النحو التالي:

- ✓ تحديد مستويات معينة للأداء مثل ( ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا)؛
- ✓ تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى. مثال: 10% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية وممتازة، 20% من ذوي قدرات ومستويات أداء جيدة جدا، 40% من ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة، 20% من ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة، 10% من ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جدا. أي أن التوزيع يكون على النحو التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (8): تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجمالي



المصدر: محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2015، ص 168.

وتتميز هذه الطريقة بأنها، سهولة الاستخدام وتجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح إذ تحول دون احتمال ميل بعض المقومين نحو الوسط أو التطرف، إلا أنه يؤخذ على

<sup>1</sup> محمود الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016، ص 135-136.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 167.

هذه الطريقة أنه يصعب إستخدامها في حالة وجود أعداد قليلة، حيث لو فرض أن هناك مجموعة عمل مؤلفة من خمسة أو سبعة أشخاص فمن المحتمل أن تكون كفاءة كل الموظفين جيدة، ومنه إذا ما تم إعتقاد هذه الطريقة فسيضطر المقوم إلى توزيعهم إلى ضعيف، متوسط، وجيد، وممتاز. كما أن ظاهرة التوزيع الطبيعي لا تنطبق إلا على المجتمعات الكبيرة، بالإضافة إلى أنها لا تبرز نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين.

● **الطريقة البيانية:** وتعد من بين أكثر الطرق شيوعاً، نظراً لسهولة استخدامها والمزايا التي توفرها. وبموجبها يتم حصر الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظفين لتأدية مسؤوليات و واجبات وظيفته. ويطلب من المقيم تقدير مدى توافر هذه الصفات بالموظف ومدى تأدية واجباته التي تقتضيها وظيفته، من خلال استخدام مقياس بياني لكل صفة ومقسم إلى أقسام، يمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة، ولهذا التقييم نوعان هما:

1- التقييم من خلال الأوصاف التقديرية، كما بالشكل الآتي:

**الشكل رقم (9):** التقييم من خلال الأوصاف التقديرية.



**المصدر:** نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص 354.

2- التقييم من خلال الأسلوب الوصفي وهو الأكثر استعمالاً لأنه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف، ومدى قيامه بواجبات وظيفته والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (10):** التقييم من خلال الأسلوب الوصفي.



كثير التغيب      متحيز الفرص      متغيب لأسباب      عادي التغيب      مواظب  
لأسباب غير مقنعة      للتغيب      معقول      باستمرار

**المصدر:** نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص 354.

وتقتصر مهمة المقيم، بموجب هذا الأسلوب، على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق، ووضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطباقاً على الموظف ويتم تكرار العملية لباقي الصفات. وبعد أن يتم تقييم كل الصفات يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن أداء الموظف<sup>1</sup>.

● **طريقة التقرير المكتوب:** إن طريقة التقرير المكتوب أو كما يسميها البعض الطريقة المقالية هي من أبسط الطرق في تقييم الأداء. وبموجب هذه الطريقة يقدم المشرف تقريراً عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف. ومن مساوئ هذه الطريقة أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير محددة وبالتالي فإن إمكانية التحيز فيها واردة.<sup>2</sup>

- **الطرق الحديثة:** ومن بين أهم الطرق الحديثة ما يلي:

● **طريقة الاختيار الإجباري:** تتطلب هذه الطريقة ضرورة عمل نموذج خاص لكل مجموعة محددة من الوظائف (أي أن هذا النموذج ليس نموذجاً عاماً يمكن استخدامه لتقييم الأداء المرتبط بأية وظيفة)، بحيث يتضمن مجموعات من العبارات والتي عادة ما تتكون كل منها من أربعة عبارات بحيث تبدو عبارتان منهما إيجابيتين وتبدو العبارتين الباقيتين سلبيتين. هذا ويقوم الرئيس أو الشخص المختص بالتقييم باختيار عبارتين من العبارات الأربعة بحيث إحداها أكثرهم قرباً من وضعها لأداء المرؤوس وبحيث تكون الثانية أقلهم قرباً وأكثرهم بعداً في وصف أدائه.

وحقيقة الأمر هي أن إحدى العبارتين الإيجابيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداء الضعيف بالرغم من الصياغة الإيجابية لكليهما. كذلك فإن العبارتين السلبيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداء الضعيف بالرغم من الصياغة السلبية لكليهما. وحيث أن هذه المعلومات غير معطاة للرئيس فإنه يمكن التوصل إلى تقييم موضوعي للأداء خال من التحيز. وعليه فإن التقييم النهائي، أي التعبير الرقمي عن العبارات المختارة يتم بمعرفة طرف آخر محايد، وهو أحد الأفراد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية، وبمقلنة هذه الطريقة بطريقة الترتيب فإنها تعتبر أقل تحيزاً كما أنها تعتبر أكثر دقة. إلا أن هذه الطريقة تتصف بالصعوبة وبضرورة توافر المعرفة المتخصصة في الإعداد لها؛<sup>3</sup>

● **طريقة قوائم المراجعة:** ووفق هذه الطريقة يتم إعداد القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم وتحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء الوظيفي. وتوضع قيمة لكل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته. بحيث أن مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم وأن الرئيس المباشر لا يعرفها حين تلقيه هذه القوائم، لتقييم مرؤوسيه فهي

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص ص 353-354.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 264.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص ص 202-203.

تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيهيم. وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين، بوضع علامة. وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، وقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر، يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين، وموضوع أمامه العلامة؛<sup>1</sup>

● **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على العبرة بالنتائج. أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتمر هذه الطريقة بعد خطوات، حيث يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها. وعادة ما تتم بالاتفاق مع المرؤوسين، كما تحدد المدة التي اللازمة لتحقيقها. كما على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، لمعرفة إذا ما كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً. وعند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية أي التي تم تحقيقها بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة. ويحدد الانحراف إيجاباً أو سلباً؛<sup>2</sup>

● **طريقة الوقائع الحرجة:** ويتم التقييم بموجبها عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجاباً أو سلباً، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء، ويتضح من ذلك أن السلوكيات الحساسة أو الحرجة (الهامة) مقسومة إلى قسمين: الأول له علاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل، والثاني يكون ذا صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه. ويحدد عادة قيماً موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الإيجابية، وقيماً سالبة للسلبية، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضماناً لتوفير الموضوعية في التقييم. وبعد ذلك يطلب من المقيم أن يلاحظ أداء من يقيمه ويحدد أي من السلوكيات الإيجابية والسلبية التي تصدر عنه. فإذا كانت القيم الإيجابية التي حصل عليها الفرد 90%، وكانت القيم السلبية 30% في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 60%. وبعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية (جيد، مقبول، ضعيف... إلخ) توضح مستوى أداءه.<sup>3</sup>

**5- مشكلات تقييم الأداء:** تواجه عملية تقييم الأداء مشاكل مختلفة فمنها ما هي ذاتية وأخرى موضوعية إذ يمكننا تلخيص هذه المشاكل كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 303.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 301 - 302.

<sup>3</sup> مصطفى كولار، وآخرون، مرجع سابق، ص 169.

<sup>4</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 326 - 327.

## 1- مشاكل تقييم أداء العاملين الذاتية:

- **خصائص المقوم:** تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بالتقييم، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة والإدراك العالي، لهذا يفضل عند إختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التفاعل الاجتماعي؛
- **التساهل والتشدد:** يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، وقد يتغاضوا عن بعض المرؤوسين بينما يحاسبون الآخرين عن كل كبيرة وصغيرة، أو قد يميلون إلى وضع التقديرات المتدنية لأغلب المرؤوسين ، وذلك يشمل ذوي الأداء الجيد والمتوسط؛
- **تأثير الهالة:** يحدث ذلك بسبب تأثير القائمين بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه ، مما يعطي نتيجة تخالف المقصود من التقييم ، وقد تظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لأن عملية التقييم ستخالف واحدة من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل في عدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المطلوب تقييمه؛
- **النزعة المركزية:** وهو الميل نحو الوسط، حيث يميل القائم بالتقييم على إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه من يقوم بتقييمهم دون تمييز ملحوظ فيعطي الأداء قيمة وسطية في سلم التقييم ، وهذا ما ينعكس بالسلب على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب على الغدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين، مما يترتب عليه نتائج سلبية على نشاطات الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقويم الأداء؛
- **الأولوية والحدثة:** فقد يعطي المقيم وزنا أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة، على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة، التي قد لا يتذكرها وهذا لعدم استخدام سجل للعاملين لتدوين أهم الإنجازات، كما قد يسعى الموظفون إلى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء انطباع جيد عن أدائهم العام؛
- **التحيز الشخصي:** تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز من يقوم بالتقييم لصالح الشخص الذي يقيم أدائه لأسباب كثير منها القرابة والصدقة والجنس والموطن وغيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية التقييم بعيدة عن الموضوعية.

## 2- مشاكل تقييم أداء العاملين الموضوعية :

- **عدم وضوح أهداف التقييم:** فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم، وبالتالي تصبح العملية هدر للوقت والمال، لذلك عليها أولا تحديد الهدف من عملية التقييم، وان تكون موجه لتحقيق هدف محدد مثل تقييم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة؛
- **سوء إختيار معايير التقييم:** وذلك بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم؛

- **الخطأ في إختيار وقت التقييم:** تتباين المنظمات في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بها سنويا . ومنها من يقوم بها فصليا، أو مرة كل ستة أشهر، ويعتمد عدد المرات على إمكانيات المنظمة، ومستوى أداء العاملين فيها، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات التقييم أولا ووقت القيام بها ثانيا؛
- **عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين:** أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

ومن أجل تجنب الأخطاء السابقة الذكر فإنه من المهم أن تتبع مجموعة من المبادئ والتي تعتبر أساسية في عملية التقييم وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- يجب أن لا يكون التقييم سريا، ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم و إن كان العامل سيقوم من أكثر من شخص، فيجب أن يعلم العامل بذلك؛
- يجب تزويد العامل بتغذية عكسية بعد عملية التقييم. حتى يتمكن من تطوير نفسه؛
- من الضروري أن يتحلى المقيم بالعدل مع عدم إظهار أي من أنواع المحاباة و المحسوبية حيث إن لم يستطع مقيم ما أن يكون منصفا لسبب أو آخر في تقييمه، يتوجب إستبداله بشخص آخر؛
- يجب إعطاء الأولوية أو الوزن للعوامل التي يقدر بموجبها العامل، وهذا يفصل العوامل الأكثر أهمية عن العوامل الأقل أهمية . حيث إذ كانت كل جوانب التقييم متساوية فإن الوزن لن يكون مناسب؛
- من الأفضل أن يقيم العامل من قبل الذي يكتب إليه تقريره مباشرة و يعمل معه.

### المطلب الثالث: تعويض وتحفيز الموارد البشرية

#### أولا: التعويضات

- 1- مفهوم التعويضات:** التعويضات هي المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها أو من ترغب بارتباطهم بها وتستهدف تعزيز الإلتزام لدى العاملين الجدد وزيادة الولاء لدى العاملين القدامى لتحسين مستوى الإنتاجية.<sup>2</sup>
- وتعتبر التعويضات من وجهة نظر المنظمة مؤثرا قويا للتشجيع والتحفيز حتى يمكن أن تحصل على الأداء والسلوك العالي والإنتاجية المرتفعة بالرغم من أنها تمثل تكلفة على المنظمة. أما بالنسبة للموظف فهي عائد مادي ومعنوي لقيامه بالعمل المطلوب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 239.

<sup>2</sup> محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H . R ) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص 166 .

كما يستخدم عدد من الكتاب كلمتي "الأجور" و"الرواتب" للتمييز بين فئات العاملين في المنظمة، إذ يستخدم مصطلح الأجر للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع، ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة، في حين يستخدم مصطلح الراتب للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجورهم على أساس شهري، وتصرف لهم في الغالب شهريا، وبشكل ثابت لا يتغير بعدد الساعات التي يعملونها. ويقع هؤلاء العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى، ويشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة في المنظمة إلا أن هذا التمييز قد إحتفى تقريبا وأصبح للفظان مترادفان، وأن كلا منهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة.<sup>2</sup>

**2- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى المرتب:** يتأثر تحديد مستوى الراتب أو الأجر بمجموعة من العوامل والتي من أهمها الآتي:<sup>3</sup>

- **الإنجاز:** يقصد به مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به. ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى المرتب يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى المرتب المتوقع؛
- **الجهد:** يقصد به الجهد العقلي أو الجهد الجسدي المطلوب، ويختلف هذا من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى المرتب المتوقع؛
- **الخبرة:** يقصد بها الأقدمية أي عدد السنوات التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة، حيث تعتبر بعض المنظمات الأقدمية أحد العوامل المؤثرة في مستوى المرتب وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي؛
- **المؤهل العلمي:** تختلف المواصفات المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية عالية لتمكين الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر درجة علمية أقل، و الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى المرتبات؛
- **صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان المرتب المتوقع أعلى؛

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص ص 171-172.

<sup>3</sup> فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية إستراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2013، ص ص 60 . 62.

- القدرات المالية للمنظمة: توفير الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى المرتبات في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها. وكلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى؛
  - مستويات المرتبات في سوق العمل: معرفة مستويات المرتبات السائدة في السوق مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة، لذا لا بد من التعرف على مستويات المرتبات السائدة في السوق قبل تحديد مستوى المرتبات لدى المنظمة؛
  - معدل التضخم السائد: يقصد به جدول الأسعار السائد في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع السنوات الماضية. فكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة. فيجب أن يرتبط تحديد مستوى المرتبات بمعدل التضخم.
- 3- متطلبات إعداد نظام تعويضات فعال:** يخضع إعداد نظام تعويضات فعال يؤدي أهدافه لمجموعة من الاعتبارات نكرها على النحو التالي:<sup>1</sup>
- المساواة: وتعني تساوي الرواتب والأجور للوظائف المتشابهة . وكثير من الدول وضعت تشريعات تحث على عدم التمييز في الرواتب والأجور بين العاملين الذين يشغلون وظائف متشابهة ذات مسؤوليات ومهام ومواصفات أيضا متشابهة؛ وهي نوعان
  - مساواة داخلية: وتعني المساواة التي يحققها هيكل الرواتب داخل المنظمة كما يراها العاملون.
  - مساواة خارجية: شعور العامل بالمساواة مقارنة بالرواتب والأجور التي يتقاضاها العاملون في وظائف متشابهة في منظمات أخرى ، ولا سيما المنافسة العاملة في نفس الصناعة /النشاط.
  - العدالة: وهي مدى إدراك العامل أنه يتم معاملته بإنصاف ، وأنه يتم تطبيق جميع ممارسات وقرارات وإجراءات التعويضات على جميع العاملين دونما تمييز؛
  - الكفاية : أن يشعر العامل بأن الراتب الذي يتقاضاه يوفر له ( و لمن يعيهم ) مستوى معيشة مناسب دون الحاجة للآخرين ، وأن يتوافق التعويض مع الجهد والوقت الذي يبذله العامل؛
  - الاستقرار أو الضمان : أن يكون الراتب أو الأجر يتصف بالاستمرارية ليعطي العامل شعورا بالاستقرار والأمن الوظيفي؛
  - التحفيز والدافعية : من الضروري أن تكون التعويضات وسيلة فعالة لزيادة دافعية العمل وحافزيته للعمل الجاد الإبداعي والإنتاجية العالية؛

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص ص 296-297.

- **القبول** : أن يكون التعويض الذي يدفع للعامل مقبولاً من جانب العامل الذي يتسلمه؛
- **إمكانيات المنظمة**: أن يكون التعويض ضمن إمكانيات المنظمة وقدرتها المالية.
- 4- مكونات التعويضات**: يمكن التمييز بين منظورين أساسيين لمكونات التعويضات هما المنظور التقليدي والمنظور المعاصر. فمن ناحية المنظور التقليدي فيشير إلى أن التعويضات تشمل التعويضات المالية فقط بجزئها المباشر الذي يرتبط استلامه بالعمل بشكل مباشر، وغير المباشر (الامتيازات) الذي لا يرتبط الاستفادة منه، بشكل مباشر في العمل المقدم مثل الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية. أما المنظور المعاصر فهو يتضمن بالإضافة إلى التعويضات المالية بجزئها المباشر وغير المباشر، تعويضات غير مالية كفرص الترقية وظروف العمل والشعور بالإستقلالية وأسلوب العمل المرن.<sup>1</sup> وفيما يلي نذكر هذه التعويضات كالتالي:
- **التعويضات المباشرة**: ويمثل المبالغ النقدية التي تدفع من قبل المنظمة للموظفين بها، مقابل المساهمات التي يقدمونها لها، وبالتالي فقد سميت بالمباشرة لأن دفعها يرتبط بشكل مباشر بمستوى الجهد، والنشاط الذي يبذل في العمل. وتشتمل التعويضات المباشرة على ما يلي:
  - **الأجر أو الراتب الأساسي**: ويمثل الجزء الأكبر من التعويضات التي يتقاضاها الموظفون ويكون لقاء كمية وجودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدمه الموظف للمنظمة خلال عمله بها. إذ تدفع إما على أساس الزمن أو على أساس عدد ونوعية وحدات العمل المنتجة، حيث يسمى عندئذ بالأجر التشجيعي. ويمكن أن يدفع على أساس الزمن وكمية الإنتاج ونوعيته في آن واحد؛
  - **الزيادات أو العلاوات الدورية**: وتمثل مبلغ نقدي يدفع للموظف كل فترة زمنية إضافة لراتبهم الأساسي، لقاء قدمهم وكفاءتهم في العمل؛
  - **التعويضات الإضافية المباشرة**: وهي مبالغ نقدية تدفع للموظفين إضافة إلى رواتبهم وأجورهم الأساسية وتشتمل : الأجر الإضافي، المكافآت النقدية، والبدلات. وتدفع المنضمت هذا النوع من التعويضات للموظفين، مقابل أعمالهم الإضافية التي يكلفون بها، أو الأعمال المتميزة التي يقومون بها، أو صفات معينة تتميز بها أعمالهم عن باقي الأعمال في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 211.

<sup>2</sup> حمزة عبد الرزاق العلوان، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص ص 245- 246.

- **التعويضات غير المباشرة:** تمثل العوائد غير المباشرة احد الأساليب الفاعلة في تحفيز الموظفين . وتتضمن المنافع والإميازات التي تقدمها المنظمة للموظف. بالطبع هذه العوائد لها قيمة مادية إلا أن الموظف لا يستلمها بشكل نقدي مباشر. من أهمها ما يلي:
  - **التقاعد:** يتضمن توفير عوائد مالية للموظفين بعد انتهاء خدماتهم وإحالتهم على التقاعد . عادة ما يكون هناك شروط للتقاعد مثل سنوات الخدمة . تقوم على اقتطاع المنظمة جزءا من راتب الموظف خلال فترة الخدمة . تعتمد قيمة التقاعد على عدد سنوات الخدمة والراتب الأساسي للموظف؛
  - **التأمين الصحي:** نظرا لزيادة تكاليف التأمين الصحي فإنه يمثل أهم المنافع الرئيسية للموظف مما يزيد من أهمية تقديم هذه المنفعة لهم لما لها من تأثير إيجابي مباشر على رضاهم. في بعض الأحيان يتطلب التأمين الصحي مشاركة الموظف بالتكاليف ولكن عادة ما يكون العبء الأكبر من هذه التكاليف على المنظمة ويشمل التأمين الصحي فترة التوظيف، وفي بعض الأحيان بعد التقاعد وإنهاء الخدمة. وفي أغلب الأحيان يكون التأمين الصحي ملزم من قبل الحكومة إلا أن المنظمات قد تختلف في نوعية خدمة التأمين الصحي والنسبة التي يدفعها الموظف عند حصوله على الخدمة الصحية؛
  - **الإجازات:** تنقسم في العادة إلى الإجازات العامة ولخاصة. الإجازات العامة هي الإجازات السنوية بالإضافة إلى الأعياد الوطنية والدينية. أما الإجازات الخاصة فهي تمنح في الظروف الخاصة مثل الإجازات المرضية والدراسية والإضرارية؛
  - **وسائل النقل:** سواء كان ذلك بصورة تأمين نقل الموظفين من وإلى المنظمة وأماكن سكنهم وهي في العادة تقدم للموظفين في أدنى المستويات التنظيمية، أو من خلال توفير سيارات للموظفين يستخدمونها بشكل شخصي وتقدم للموظفين في أعلى المستويات التنظيمية أو لموظفي المبيعات أو الصيانة ممن تتطلب طبيعة عملهم كثرة التنقل خلال فترة الدوام الرسمي؛
  - **القروض :** عادة يتم سداد هذه القروض في مدد زمنية بعيدة ونسبة فائدة منخفضة.
  - **الخصومات :** يحصل الموظفون على خصومات عند شرائهم لسلع أو خدمات للمنظمات التي يعملون بها؛
  - **تذاكر السفر:** خصوصا للموظفين غير المواطنين أو الذين يسكنون في أماكن بعيدة عن موقع العمل وأكثر المنظمات تقدما لهذا العائد شركات الطيران ومكاتب السياحة .
  - **اشتراكات الأندية :** من خلال التعاقد مع هذه الأندية ودفع رسوم الاشتراك عن الموظفين بأسعار تشجيعية تحصل عليها المنظمة<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> معتز عبد القادر عساف، التميز في إدارة الموارد البشرية، إتحاد المصارف الإدارية ، موسوعة التميز الإداري الجزء السابع، 2008، ص ص 149 : 151.

- **حزمة المزايا الوظيفية الإضافية:** لا شك أنه يصعب للغاية على المنظمة أن تقدم جميع المزايا الوظيفية السابقة مجاناً، لأن تكلفتها ستكون مرتفعة جداً، وبالتالي فسعيها لاستفادة مواردها البشرية من أكبر عدد ممكن من المزايا الوظيفية التي تقدمها لهم، تقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد منها، وتترك له حرية اختيار المزايا التي تناسب ظروفه ويشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ. فقد يشترك شخص ما في مزية التأمين على الحياة بنسبة 50% من المبلغ المخصص له، وبنسبة 25% في الضمان الاجتماعي، و25% في دور الحضانة، في حين شخص آخر قد يشترك في عدد أكبر من هذه المزايا لكن بنسب أقل، تتميز خدمة المزايا الوظيفية في ضوء ما تقدم بدرجة عالية من المرونة وحرية اختيار العاملين للمزايا التي تناسبهم، دون أن تفرض عليهم بعضها وهم وليسو بحاجة إليها<sup>1</sup>
- **التعويضات غير المالية:** هناك العديد من المزايا الغير المالية التي تقدمها المنظمة لموظفيها وهي تتعلق بطبيعة الوظيفة وبيئة العمل بالمنظمة. فبالرغم من أن هذه التعويضات غير مالية إلا أن لها أهمية بالنسبة للموظف حيث يمكن أن تمثل أحد أهم عناصر المفاضلة فيما بين الوظائف المعروضة عليه، بالإضافة إلى أنها أيضاً عامل مهم في قرار الموظف بالاستمرار في العمل بالمنظمة ومن أهم أشكال التعويضات غير المالية ما يلي:
- **تنوع المهام:** إن تنوع المهام في الوظيفة يعد أحد المزايا التي تهم الموظف وتشعره بأهمية العمل الذي يؤديه. إذ ينظر الموظف بأهمية إلى هذا الجانب مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي على قرار الاستمرارية بالعمل في المنظمة؛
- **الاستقلالية في العمل:** تختلف الوظائف في مدى إستقلالية الموظف فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالتخطيط لمهامها وتنفيذها ومراقبتها، وكلما زادت استقلالية الموظف في هذا المجال كلما أدى إلى الإستقرار في العمل؛
- **ظروف العمل المادية:** لا شك أن ظروف العمل المادية كالإضاءة والحرارة والرطوبة والضوضاء وفترات الإستراحة ومستوى النظافة والتلوث البيئي تؤثر على تقبل الموظف لتلك الظروف، فالموظف يوليها أهمية كبيرة لأنه يعيش تلك الظروف يوميا وفي كل لحظة أثناء قيامه بالأعمال الموكلة إليه؛
- **العمل المرن:** يجيز أسلوب العمل المرن للموظف إختيار ساعات العمل التي تناسب ظروفه ضمن ضوابط معينة. ومن أهم ضوابط هذا الأسلوب ضرورة أن يعمل الموظف نفس مجموع ساعات العمل اليومي المطلوبة من أي موظف آخر، غير أنه يمنح في نفس الوقت حق تحديد ساعة بدأ الدوام ونهايته مع شرط تواجده في ساعات محددة هي في الغالب ساعات الذروة بالنسبة للعمل؛
- **العمل الأسبوعي المكثف:** ويتضمن هذا الأسلوب السماح للموظف بقضاء ساعات العمل الأسبوعية والتي تكون في الغالب حوالي 40 ساعة خلال عدد أيام أقل كأن يعمل أربعة أو خمسة أيام، مما يسمح للموظف بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية والأعمال الشخصية. وقد أشارت نتائج إستخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 526.

لدى الموظفين وزيادة في إنتاجيتهم مع التقليل من معدلات دوران العمل والغياب لديهم. غير أن هذا الأسلوب قد يؤدي في بعض الحالات إلى إرهاق الموظف مما يتسبب في جودة أقل في المنتجات وخدمة العملاء.<sup>1</sup>

ثانياً: التحفيز:

**1- مفهوم الحوافز:** تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز. ويفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

ولا يجب النظر إطلاقاً إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات. وللأسف قد يرى البعض، في الدول النامية، أنها تلعب هذا الدور. وعليه يلاحظ أنه لو إنقلبت إلى هذا الدور، فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي، وتعويض عن انخفاض الأجر، وتفقد في هذا الوقت دورها التحفيزي.<sup>2</sup>

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.<sup>3</sup>

ووفقاً للمفهوم السابق فإنه يمكن أن نفرق بين الحافز والدافع. فالحافز خارجي أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

وهناك العديد من المفاهيم المتصلة في المعنى. والتي ربما تتداخل مع مفهوم الدافعية من حيث المعنى والاستخدام. كما أن هناك مفاهيم أخرى ترتبط بمفهوم الدافعية ارتباطاً وثيقاً من الناحية النظرية نذكر منها:

- **الحاجة:** وقد عرفها مورفي بأنها (الشعور بنقص شيء معين، إذا ما وجد حقق الإشباع) وقد تكون هذه الحاجة داخلية مثل الحاجة إلى الطعام والماء أو حاجة اجتماعية مثل الحاجة للانتماء والإنجاز.

- **الباعث:** ويشير إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية والذي يسعى الكائن الحي بحافز قوي للوصول إليه، فهو الطعام في حالة دافع الجوع، الماء في حالة دافع العطش، النجاح في حالة دافع الإنجاز.

- **العادة:** ويقصد بها قوة الميل السلوكي، أي الإمكانية للقيام أو تكرار السلوك بيد أن الدافع يركز بشكل خاص على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تنطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعاً فعالاً من العادات أو سلوكاً متعلماً يتسم بالفاعلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 223 - 224.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 236 - 237.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 255.

<sup>4</sup> منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2015، ص 55 - 56.

في حين تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك وإستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد. وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف إستثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها إستثمار للمؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.<sup>1</sup> وعرف التحفيز أيضاً بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الإحتياجات لدى الأفراد.<sup>2</sup>

**2- أسس تقديم الحوافز:** من أجل أن تؤدي الحوافز الأهداف المنوط بها يجب أن تتوفر بها مجموعة من الأسس يعتمد عليها في منحها وهي كالتالي:<sup>3</sup>

- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المنظمات ، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها؛
- **المجهود:** تلجأ المنظمات لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل وبالتالي يؤخذ المجهود في الحسبان
- **الأقدمية :** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة لذلك يجب مكافأته ، وتظهر هذه المكافأة في شكل علاوة وحوافز؛
- **المهارة :** في معظم الأحيان نجد أن المنظمة تعوض الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.

وحتى تتمكن أنظمة الحوافز من العمل بفعالية، فإنه يجب أن تتوفر على مجموعة من الشروط وهي كالتالي:<sup>4</sup>

- عدالة الحوافز وكفائتها؛
- الاستمرارية في إعطائها؛
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين؛
- بعدها عن العلاقات الشخصية؛
- تكيفها مع توقعات العاملين؛
- ارتباطها بجهود العاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 255.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 79.

<sup>3</sup> منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 143 .

<sup>4</sup> فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية إستراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 76.

- 3- أهمية الحوافز:** للحوافز أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة ومن بينها ما يلي:<sup>1</sup>
- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى؛
  - تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة؛
  - تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال إبتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليل الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى؛
  - تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمالة؛
  - تحقق نظم الحوافز زيادة في الأرباح من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.
- 4- مراحل تصميم نظام الحوافز:** تمر عملية تصميم نظام الحوافز بمجموعة من المراحل نذكرها كالاتي:<sup>2</sup>
- **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف معينة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز رفع المبيعات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع والإبتكار، تحسين الجودة، وغيرها؛
  - **دراسة الأداء:** الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي ما يلي:
    - تصميم سليم للوظائف؛
    - وجود عدد كاف من العاملين؛
    - وجود ظروف عمل ملائمة؛
    - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .
  - **تحديد ميزانية الحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:
    - **قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا، وغيرها.

<sup>1</sup> مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 202.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للتدريب الحوافز، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص ص 144 - 145 .

- **التكلفة الإدارية:** حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله ، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.
- **تكاليف الترويج:** تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات... إلخ.

**5- نظريات التحفيز:** هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع التحفيز نذكر اهم هذه النظريات كالتالي:

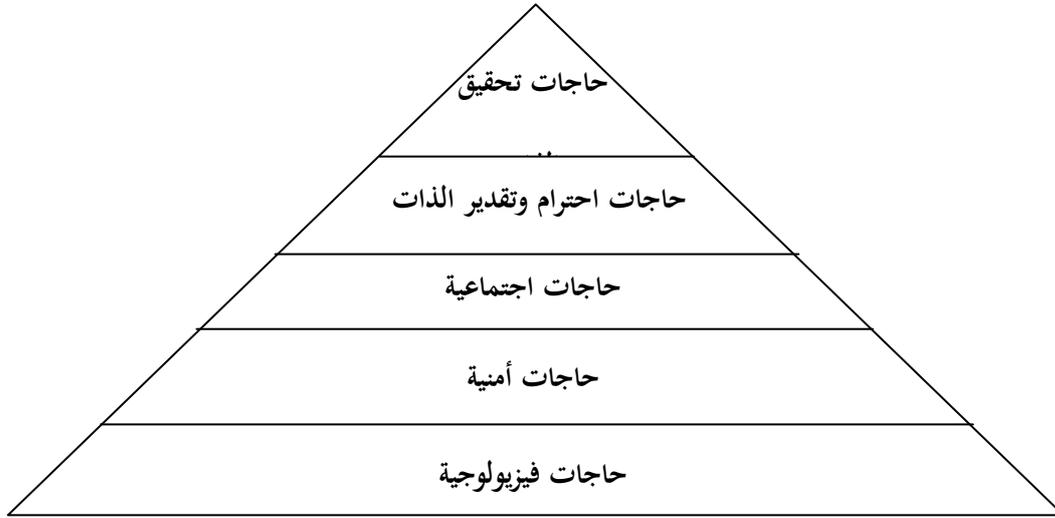
- **نظرية الثواب والعقاب:** يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب في عملية الحفز الإنساني ويقوم على أساس مكافأة الأفراد إما بالترقية أو زيادة أجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى أو عقاب الأفراد عن طريق التهديد والتوبيخ أو الفصل عن العمل. فكان الحافز للأفراد لتحسين العمل هو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحصول على المكافآت المادية. وكانت هذه النظرية سائدة في كتابات رواد المدرسة العلمية للإدارة حيث ركزت على أهمية الحوافز المادية في حفز الأفراد للقيام بالعمل. على الرغم من أهمية الحوافز المادية فإن رواد المدرسة السلوكية ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير المادية

- **نظرية هيكل الحاجات لماسلو:** تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة . افترض ماسلو أن حاجات الإنسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك. لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً. صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمسة فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:

- **الحاجات الجسمية ( الفسيولوجية):** وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز الحالي، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية؛
- **احتياجات الأمن:** إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد؛
- **الحاجات الاجتماعية:** الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يجب أن يعيش ضمن جماعة. ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي قد تعترضه؛
- **احترام وتقدير الذات :** ويسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه؛
- **تحقيق الذات :** وهي أعلى أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 294-295.

الشكل رقم (11): هرم ماسلو في تدرج الحاجات



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص 296.

- نظرية هيرزبيرج (ذات العاملين): قسمت هذه النظرية العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى قسمين:
  - عوامل وقائية: يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا للأفراد بينما لا يعني وجودها حفز للأفراد على العمل وتمثل هذه العوامل بأساسيات المنظمة وإدارتها والعلاقات المتبادلة مع الرئيس والمرؤوسين والشعور بالأمان والإستقرار في العمل؛
  - عوامل حافزة: تنتمي هذه العوامل إلى طبيعة العمل ومحتواه كالإنجاز في العمل والمسؤولية والتقدم والرقى في العمل، وإذا توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن العمل.
- نظرية ماكليانر في الحاجات: تتلخص هذه النظرية بأن هناك ثلاثة حاجات أساسية تؤثر على سلوكيات العاملين بالمنظمات وهذه الحاجات هي كالتالي:
  - الحاجة إلى السلطة: وهي الحاجة إلى أن يكون للفرد سلطة يؤثر بها على الآخرين فهم يعملون دائما تحت ممارسة التأثير والرقابة وعادة ما يسعى هؤلاء الأفراد للبحث عن مناصب قيادية؛
  - الحاجة إلى الإنتماء: يكون عند الأفراد الرغبة في الإنتماء ويكونوا سعداء عند الترحيب بهم من قبل الآخرين. إذ يميل هؤلاء الأفراد إلى تكوين علاقات إجتماعية مع الآخرين؛

- **الحاجة للإنجاز:** يبحث الأفراد عن ما يميزهم من خلال بذل جهود مضاعفة في العمل حيث تكون الرغبة للنجاح والتفوق لديهم كبيرة.<sup>1</sup>
- **نظرية التعزيز:** ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكنر الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي. حيث يرى بأن العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي ( العقوبة) كونها تخفض الروح المعنوية كما يشترط لإستخدام هذه النظرية في التحفيز ما يلي:
  - تحديد السلوك المرغوب بدقة؛
  - تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب؛
  - جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب؛
  - اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز؛
  - عدم معاقبة الموظف أمام زملاءه
  - اختبار الموظف بالنواحي التي لم ينجح فيها.<sup>2</sup>
- **نظرية المساواة:** وضع الباحث ادمز نظرية عامة عن غياب العدالة. وتفترض نظرية المساواة أن الأفراد يندفعون بواسطة إدراكهم لعدم المساواة مقاسة من خلال نسبة ما يحصل عليه من مخرجات في ضوء مدخلاتهم ومقارنة ذلك بالنسبة لفرد آخر كما في المعادلة التالية:
 
$$\text{عدم المساواة يحصل من إدراك الفرد أن مخرجاته / مدخلاته} > \text{مخرجات الآخرين / مدخلاتهم}$$

بحيث ان المدخلات هي الخصائص النوعية والسمات الشخصية ( العمر، الموقع الاجتماعي ... )  
 أما المخرجات فهي ما يستلمه الفرد مقابل مدخلاته ( النقود، السلطة، العمل الممتع... ).  
 وعندما تتوفر العدالة أو المساواة فإن الفرد يعيش في إستقرار كمحصلة لتبادله فعندما يدرك الفرد أن مخرجاته أقل من مخرجات الآخرين فإنه يبذل جهد لزيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات من اجل تحقيق المساواة الغير موجودة.<sup>3</sup>
- 6- **أنواع الحوافز :** يوجد أنواع مختلفة من الحوافز والتي يمكن أن تستخدم في التأثير على سلوك الأفراد وهي كالتالي:<sup>4</sup>
  - **الحوافز المادية:** وتتمثل في القيم المالية أو العينية مثل : الأجور ، العلاوات ، البدلات ، الإعانات.

<sup>1</sup> مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص ص 213- 214.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 262.

<sup>3</sup> غني دحا متناي الزبيدي، مرجع سابق، ص ص 286- 287.

<sup>4</sup> محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H . R ) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص ص 176- 177.

- الحوافز المعنوية: وهي العوامل غير المالية مثل: خطابات الشكر، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقدير الإنجاز، نشر الأسماء على لوحات الشرف؛
- الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي توجه إلى فرد بعينه والغاية منها التمييز بين الموظف المجد والموظف المقصر
- الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي توجه إلى الجماعات ( قسم معين ) الغاية منها تشجيع العمل بروح الفريق؛
- الحوافز الإيجابية: مثل العلاوة ، المزايا الإضافية ، خطابات الشكر ، تقدير الإنجاز؛
- الحوافز السلبية: وتتمثل في الإجراءات التأديبية مثل التنبيه، الإنذار، النقل، الفصل المؤقت.
- 7- معوقات التحفيز: تتعرض عملية التحفيز إلى نوعين أساسيين من المعوقات نذكرها كما يلي:<sup>1</sup>
- معوقات التحفيز الذاتي: هناك حقيقة ينبغي الإقرار بها وهي: التحفيز الذاتي هام جدا ولكنه ليس سهلا. وقد يكون السبب الرئيس في ذلك هو وجود كم هائل من المعوقات التي في العادة تتمكن من الشخص وتحرمه من تحفيز نفسه. ويرى البعض أن الاعتراف بتلك الحقيقة قد يكون الخطوة الأولى والرئيسة للتغلب على تلك المعوقات نحو النجاح والتمكن من تحفيز الذات. وفيما يلي سرد لبعض معوقات التحفيز الذاتي الرئيسة التي تواجهها القيادات البديلة، وهي:
- التسويف، وعدم البدء في اتخاذ الخطوة الأولى لإنجاز المهمة؛
- عدم وجود خطة أو أهداف محددة وتسعى القيادات البديلة لإنجازها؛
- عدم وجود جدول زمني واضح تلتزم به القيادات لإنجاز خطتها؛
- تأثير الزملاء غير الجادين الذين يفتقدون للدافعية في أنفسهم؛
- ضعف الثقة بالنفس وعدم تقدير الذات؛
- الإحساس الخاطيء بأن المهمة تتطلب مهارات وقدرات لا يملكها الشخص؛
- الشعور بالإحباط عند أي فشل أو تعثر؛
- عدم الإحساس بالمسؤولية، وما قد يترتب بسبب التصرفات والقرارات الخسية؛
- العوامل النفسية السلبية مثل الإق، واستخدام المنبهات، والشروذ الذهني.
- معوقات التحفيز داخل الإدارة:
- كثرة الإجراءات الشكلية وزيادة البيروقراطية والتي تؤدي إلى العديد من الآثار السلبية؛
- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل؛

<sup>1</sup> محمد صادق، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص 176: 178.

- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة وذلك نتيجة لاختلاف توجهات القيادات داخل المنظمة الواحدة؛
- قلة التدريب والتوجيه أو عدم الاستفادة من البرامج التدريبية؛
- التقاطع بين أهداف المنظمة بعيدة المدى مع الأهداف القصيرة المدى؛
- قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.

## المطلب الرابع: إدارة المسار الوظيفي

### 1- مفهوم إدارة المسار الوظيفي

عند الحديث عن إدارة المسار الوظيفي، فهذا يعني الحديث عن مستقبل الوظيفي للأفراد داخل المنظمة وطموحهم الوظيفي، من خلال توضيح المسارات الوظيفية التي يمكن أن يسلكها الموظف خلال حياته الوظيفية عن طريق التقلات أو الترقيات عبر فترة زمنية تمتد لفترة من دخول الموظف للمنظمة ولحين خروجه منها. ولأن تحقيق أهداف ورغبات وطموحات الفرد، لا يتحقق بمعزل عن أهداف وحاجات المنظمة، فإنه من المهم إدارة المسار الوظيفي بصورة مشتركة من قبل المنظمة ممثلة بإدارة الموارد البشرية، والفرد نفسه ومسؤوله المباشر. بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الموائمة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، ومن هنا يتضح الهدف الأساسي لإدارة المسار الوظيفي.<sup>1</sup> ويعرف المسار الوظيفي بأنه "مختلف المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي ينتقل عليها الفرد أفقياً أو رأسياً على مدى حياته العملية حتى تقاعده"<sup>2</sup>

وتعرف إدارة المسار الوظيفي بأنها عملية لتمكين الموظفين لأن يفهموا ويطوروا طريق مساراتهم وإهتماماتهم، وإستخدامها داخل المنظمة وخارجها.<sup>3</sup>

ويتضمن المسار الوظيفي عدة خصائص أهمها:<sup>4</sup>

- يقع على عاتق الموظف قدر من المسؤولية في تأهيل نفسه وإكتساب القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظائف التي يدفع بالمنظمة لتوفيرها له ليشغلها؛
- يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة في إيجاد الوظائف المناسبة للموظفين وفق قدراته ومهاراته، وتوفير مناخ العمل لأجل استثمار ما للموظفين من قدرات ومهارات وصفات؛

<sup>1</sup> غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 253.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 292.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع، ص 291 - 292.

- يستلزم المسار الوظيفي أن تمارس المنظمة مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الإختبار، التعيين، التدريب، الترقية وإنهاء الخدمة بالإضافة إلى قرارات الإشراف والإنتداب وغيرها من مجالات الحركة الوظيفية وهذا بما يتفق والمسار الوظيفي المخطط للموظف وفق قدراته وكفاءته؛
- وجود مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث يمثل أحد الطرفين (الموظف أو المنظمة) عبئاً على الآخر وهذا لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي؛
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الموظف عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته وكذا تطوير وتحديث ما له من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المنظمة في إيجاد الوظيفة المناسبة للموظف؛
- يسهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع في العمل وما يترتب عنه من حالات التوتر؛
- إن الهدف العام والمحصلة النهائية للتخطيط الفعال للمسار الوظيفي هو كفاءة الموظف وبقاء ونمو المنظمة وهذا بالعمل في منطقة المصلحة المشتركة رابع . رابع .

## 2- الأسباب التي تدعوا المنظمات للإهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

- هناك العديد من الأسباب التي دفعت بالمنظمات إلى أن تولي إهتماماً أكبر بالمسار الوظيفي نذكر منها:<sup>1</sup>
- إرتفاع المستوى التعليمي العام للموارد البشرية الوقت الحاضر. يقابله زيادة في طموحات الموظفين في الحصول على مستقبل وظيفي أفضل.
  - إن المنظمات التي تسعى للإهتمام بالتطوير الوظيفي للموظفيها وتخطط لذلك ستكون أكثر جاذبية من تلك التي لا تولي أهمية كبيرة لهذا الأمر وسيكسبها مقدره أكثر في عملية الإحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة والطامحة.
  - إن المنظمات التي تخطط للمستقبل الوظيفي لمواردها البشرية أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها مستوى الأداء المطلوب والمتوقع منها وإنما تحدد لهم بالإضافة إلى ذلك الخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً.
  - يعتبر التخطيط للتطوير الوظيفي للموارد البشرية مساعد لهم في تحسين أدائهم وإنتاجيتهم وهذا عن طريق تنمية مهاراتهم وقدراتهم وسد الفجوة فيما بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف.
  - تمثل برامج تخطيط التنمية الوظيفية وسيلة تساعد في الكشف عن الموظفين المؤهلين لشغل وظائف أعلى وعليه يتم توجيههم إلى البرامج التدريبية التي تمكنهم من بلوغها.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص ص 18 - 19.

- إن الإهتمام المتنامي بالتنمية الوظيفية وما تتيحه من فرص التقدم ستقود لقوة بشرية سعيدة وبالتالي منتجة حيث كلما أدرك الموظف ما مدى الارتباط بين كفاءته وبين الفرص المتاحة له للتقدم زاد ولائه للمنظمة.
- المنظمات التي لا تهتم بالتطوير الوظيفي سيواجهها مستقبلا حالات من التكدر والهيكلة التنظيمية والوظائف مما يؤدي إلى جهود بنظام الترقيات بكل المستويات وهذا ما سينعكس بالسلب على دافعية الموظفين وعطاءهم بالعمل.
- بسبب إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم في التنمية الوظيفية من خلال فتح مجالات التطوير التي يمكنها أن ترفع كفاءتهم ستزيد جاذبية المنظمة في إستقطاب الكفاءات من خارجها.

**3- مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية:** تصنف مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية في المنظمات، ضمن ثلاثة مجالات رئيسية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- **المجال الوظيفي الفني التخصصي:** يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على الوظائف فنية ذات الصفة الغير إدارية وغير رئاسية، حيث يوجد هناك بعض الأفراد لا يحبذون العمل الإداري ويعتبرونه حائل يعوق تطوير مهاراتهم ومعارفهم الفنية في مجالات تخصصاتهم، إذ يريدون الابتعاد عن الوظائف الإدارية، ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجالات عملهم الفني، فيتم رسم المسارات الوظيفية لمثل هذه الفئة من الموارد البشرية في المجال الفني التخصصي وليس في المجال الإداري والرئاسي؛
- **المجال الإداري الرئاسي:** يشتمل هذا المجال على مسارات تحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية ، بحيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأدنى بإتجاه المستويات الإدارية الأعلى، وهي تناسب الأفراد الذين لديهم ميول للعمل الإداري القيادي والإشرافي؛
- **المجال الثنائي:** بسبب وجود الوظائف الفنية التخصصية فإن المنظمات تواجه مشاكل في تحديد مسار الموظفين الذين يشغلونها كالمهندسين، الباحثين، والمبرمجين وغيرهم ، فبسبب طبيعة عملهم غير إداري سيكون لهم مسارات وظيفية مستقبلية قصيرة، بحيث سيبلغون نهايتها خلال فترة زمنية قصيرة، فيكونوا قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم خلال هذه الفترة الوجيزة، وعليهم قضاء باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة التي وصلوا إليها، ولأجل مواجهة هذا، لجأت بعض المنظمات إلى تحديد إثنين من المسارات الوظيفية لهؤلاء، واحد فني والآخر إداري، بحيث من يبلغ نهاية المسار الفني بإمكانه الانتقال للمسار الإداري الإشرافي ، ولكن في هذه الحالة عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تتضمن مهام إشرافية وإدارية، مما يزيد من أعباء وحجم المسؤولية في العمل بوجه عام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 548.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 549

- 4- **مراحل إدارة المسار الوظيفي:** تمر عملية إدارة المسارات الوظيفية بالمنظمة بثلاثة مراحل رئيسية. وهذه المراحل تتضمن مجموعة من الأنشطة وهذا كالتالي:<sup>1</sup>
- **مرحلة التخطيط للمسار الوظيفي:** وتتضمن خطوتين هما:
  - **مساعدة الموظف في التخطيط لمساره الوظيفي:** إذ تقدم المنظمة المساعدة بالقيام بهذه المهمة من خلال الكشف عن ميول الموظفين الوظيفية من أجل توفير التكوين اللازم، وتعيين مستشارين ومرشدين متخصصين لتوجيه الموظفين في إختياراتهم وقراراتهم الوظيفية؛
  - **إعداد مخططات تطوير المسار الوظيفي:** يتم وضع المخططات الوظيفية بالاتفاق بين الموظف وممثل المنظمة (الرئيس)، مستندا في إعدادها على مقابلة المسار التي تركز على الحاجة إلى التكوين وآمال التطوير الوظيفي للموظف ومخططات الإحلال والتعويض لأجل إبراز المناصب العليا الشاغرة مستقبلا ومن سيعين فيها.
  - **مرحلة تنفيذ المسار الوظيفي:** وتشمل هي الأخرى خطوتين، حيث تتمثل الأولى في مساعدة الموظفين في حل المشاكل المعيقة لمساراتهم الوظيفية، أما الخطوة الثانية فهي من مهام المنظمة وهي القيام بتطوير المسار عمليا؛
  - **مرحلة تقييم المسار الوظيفي:** يقوم كل موظف بشكل دوري بتقييم مسار الوظيفي، للتأكد من مدى توافق تقدمه الوظيفي بما هو مخطط له ، ومدى تحقق آماله. كما تتضمن الرقابة على المسار عن طريق متابعته بإجراء مقابلة بين الموظف ورئيسه للحكم على مدى تحقق التطور المخطط له وما هي المعوقات التي تواجهه والكشف عن الإنحرافات لأجل تصحيحها والتخفيف من حالات الغضب. أو عن طريق الرقابة على الترقيات الفردية من خلال المقارنة بين الأفراد من حيث كفاءاتهم وفرص الترقية المتوفرة لهم ومدى تحقيق العدالة في ذلك. أو من خلال تقييم النتائج المحققة على مستوى المنظمة والتحقق من تلبيتها للإحتياجات التنظيمية ما يسمح بالحكم على نظام إدارة المسارات الوظيفية. إذ تتمثل النتائج المحققة في كل من: زيادة الإنتاجية، الجودة، المعارف والمهارات المكتسبة مستعملة فعلا وتساهم في تحسين الأداء.
- 5- **مسؤولية إدارة المسار الوظيفي:** لكل من الموظف وإدارة الموارد البشرية دور في إدارة المسار الوظيفي وهو كالتالي:<sup>2</sup>
- **دور الموظف في إدارة مساره الوظيفي:** يتمثل دور الموظف فيما يلي:
  - إختياره مجال عمله والمنظمة التي سيعمل بها وتطلعه للوظائف التي سيشغلها مستقبلا؛
  - إدراك وتقييم ذاته وقدراته؛

<sup>1</sup> بورقة قويدر، وآخرون، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مقال بمجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06 العدد 01، ص 17-18.

<sup>2</sup> مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 254 - 255.

- تصميم أهداف تتعلق بزيادة مهاراته أو تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة التي يعمل فيها أو خارجها؛
- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- دور إدارة الموارد البشرية: يقوم مدير إدارة الموارد البشرية ببعث الوعي بأهمية تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين ويفعل ذلك من خلال:
- توفير المعلومات عن فرص التكوين والتعليم والتوجيه والوظائف الشاغرة ومتطلبات شغلها وتصميم برامج التكوين والتطوير اللازمة؛
- ترويض هؤلاء العاملين بالتوقعات والتوجهات المستقبلية بشأن إتجاهات تطوير حياتهم الوظيفية؛
- تحفيز وتشجيع كل عامل على الإطلاع على مجموع الوظائف التي يمكن أن تؤدي إلى الترقية؛
- توضيح شروط الانتقال من وظيفة إلى أخرى؛
- إمتلاك بنك للبيانات والذي يسمح بالإحتفاظ بمعلومات حول الحياة الوظيفية لكل عامل وإمكانياته من إستعدادات وكفاءات ورغبات...إلخ.

#### 6- أنواع المسارات الوظيفية:

هناك ثلاثة أنواع للمسارات الوظيفية نذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

- **المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة إنتقال الموظف العمودية من وظيفة أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، أي أن الوظيفة السابقة تمثل إعداد وتهيئة للموظف كي يترقى للوظيفة الأعلى ومنه فالوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية وتخصص واحد، وهذا لأجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه. من هنا نجد أن الموظف لا يمكنه الإنتقال للوظيفة الأعلى إلا بعد قضائه فترة زمنية في الوظيفة السابقة.
- يوصف المسار التقليدي بالمسار الضيق أو المحدود، كونه يحدد سلسلة الوظائف ذات النوعية الواحدة والمرتبطة ببعضها البعض، ومنه فإن هذا الضيق يفقد المسار المرونة ما يجعل بدائل الترقية والإنتقال الوظيفي عليه معدومة، مما يصاحب ذلك النقص في فرص الترقية المتاحة. هذا من جانب. ومن جانب آخر يتميز بكونه يبين بوضوح وبدقة عالية، الوظائف التي يمكن الإنتقال إليها. كما أن هذا المسار يتميز بكون المظف لا يمكنه فترة زمنية طويلة في آخر وظيفة تقع عليه لغاية إحالته على التقاعد.
- **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار إحتمال إنتقال الموظف العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي خلال حياته الوظيفية أي أن المسار لا يحقق فقط الإنتقال للمستوى الإداري الأعلى، بل إنه ينتقل في عدة وظائف في

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص ص 550: 552.

نفس المستوى الإداري على مدى فترة من الزمن، مما يجعل بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة ، وإنما ينتقل بين وظائف عديد في نفس المستوى الإداري، وهو ما يكسب الموظف مهارات وخبرات متعددة في، وهذا ما يتيح له فرص الترقى بعد مدة زمنية إلى وظائف مختلفة بالمستوى الإداري الأعلى. وبالتالي فإن المسار الشبكي من عدم إعماده على التخصص الضيق، بل يستند على تنوع نطاق تخصص الموظفين، من أجل توفير فرص وبدائل ترقية مختلفة ، ما يساعدهم في تحقيق طموحاتهم بسهولة ومرونة أكثر مما هو عليه بالمسار التقليدي.

- مسار الإنجاز: مع وجود احتمالية تسريح العمالة لمختلف الأسباب، وما يترتب عنه من عدم إمكانية بلوغ الموظفين نهاية المسار الوظيفي، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي، لا يستلزم بقاء الموظفين لفترة زمنية محددة ليرتقوا لوظائف أخرى، حيث ركز التوجه الجديد على أن الترقية والانتقال لوظائف أخرى واقعة على خط المسار، تعتمد على النجاحات والإنجازات المحققة من قبل الموظف في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي يقضيها في الوظيفة التي يشتغلها. وفي هذه الحالة فإن طول الفترة الزمنية لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته، حيث كلما زادت نجاحات وإنجازات الموظف، زادت سرعة الترقية والانتقال لبلوغ نهاية المسار، وبالتالي فإن بلوغ نهاية المسار الوظيفي غير مرتبط ببلوغ الموظف سن الإحالة على التقاعد. وعليه فإن احتمالية بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبياً من قبل الموظفين أصحاب الإنجازات والنجاحات يكون وارداً.

7- وسائل إدارة المسار الوظيفي: هناك وسائل متعددة لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية العاملة بالمنظمة ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- تقييم الأداء: تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الموظف، نقاط قوته وقدراته، نقائصه وإحتياجاته التكوينية وإمكانية ترقيته و نقله؛
- إختبارات المسار الوظيفي: الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل؛
- بحوث الرضا: تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا الموظفين من عدمه عن عمله والبحث عن أسباب عم الرضا؛
- توفير توصيف متكامل للوظائف: وهو ما يحدد مواصفات الوظائف من جانب ومن جانب آخر مواصفات الأفراد المؤهلين لشغلها؛
- إستخدام مخزون المهارات: والذي من خلاله تتضح الكفاءات المتوفرة للمنظمة.
- تقنيات النقل والترقية: ومن خلالها تتضح الكيفية التي تتم بها عملية النقل والترقية من وظيفة إلى أخرى؛

<sup>1</sup> مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص ص 255-256.

- برامج التكوين والتطوير: والتي توضح كل من البرامج الفردية والجماعية المخصصة لتكوين وتطوير الموظفين سواء في الوظائف الحالية أو المستقبلية؛
- استخدام تقنيات التقاعد المبكر: من أجل تسهيل خروج الموظفين الغير قادرين على التأهيل لمناصب أخرى؛
- تقنيات التدوير: وهو النقل من وظيفة لأخرى بهدف تكوين الموظفين وتحضيرهم لوظائف أخرى.

### المطلب الخامس: إدارة السلامة والصحة المهنية

**1- مفهوم السلامة والصحة المهنية:** من بين المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تقديم الخدمات الصحية والأمن الصناعي للأفراد العاملين كجزء من مهماتها في صيانتهم والحفاظ عليهم. وهناك فرق بين مفهومي (الصحة) و (السلامة) فعبارة صحة الفرد لها مدلول أوسع وأشمل من السلامة، إذ يقصد بها (خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية) بينما يقصد بالسلامة (سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الإصابة بها).<sup>1</sup> وتكمن أوجه الخلاف بين إصابات العمل والأمراض المهنية في أن الأولى مفاجأة الحدوث، بينما الثانية تتم على مدى طويل، كما تختلف الأولى في أن سبب الإصابة غير محدد، طالما أنها تحدث أثناء ساعات العمل أو بسببه.<sup>2</sup>

وتعرف السلامة والصحة المهنية بأنها العلم الذي يهدف إلى حماية عناصر الإنتاج وهي الأيدي العاملة والآلات والمكينات والمواد الأولية والمنتجة حماية كافية ومنع نشوب الحرائق.<sup>3</sup> كما عرفت السلامة والصحة المهنية أيضا بأنها مجموعة الإجراءات الوقائية والعلاجية التي تؤدي لتوفير بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر بتوفير الحماية المهنية للعاملين (وذلك بإزالة الخطر وإن لم نستطيع فالتقليل منه وعند بقاء بعض الآثار للخطر يتوجب استخدام معدات الوقاية الشخصية) وتوفير بيئة العمل الآمنة (من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة... المريحة للعمل ووضعها في الحدود الطبيعية المسموح بها) وحماية المنشأة (بما في ذلك الآلات والمواد من المخاطر الممكن حدوثها كالحريق والتلف نتيجة سوء الاستخدام).<sup>4</sup>

ومن بعض المفاهيم والمصطلحات الأخرى التي تتعلق بالسلامة والصحة المهنية مايلي:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 447

<sup>2</sup> جمال منجل، الوقاية المهنية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط 1، 2017، ص 73.

<sup>3</sup> ناصر منصور الروسان، وآخرون، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 16.

<sup>4</sup> حسان زيدان العميرة، أنظمة الأيزو في السلامة والبيئة، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، ط 1، 2015، ص 18.

- **مفهوم الحادث:** الحادث هو كل ما يصيب أياً من عناصر الإنتاج ويؤدي إلى خسارة تلحق به، وقد يكون الحادث نتيجة لتصرف خاطئ من احد العاملين أثناء العمل أو نتيجة لظروف خارجية في العمل بالإمكان السيطرة عليها أو تفاديها.

- **مفهوم الإصابة:** الإصابة هي كل حادث يحصل خلال العمل ويؤدي إلى تعطيله بعض الوقت. وهو يصيب احد أفراد العاملين في المؤسسة أو أكثر. مما يؤدي إلى توقفه عن العمل حتى يتم شفاؤه من الإصابة بالكامل ويعود إلى ممارسة نشاطه كما كان قبل الإصابة.

- **إصابة العمل:** هي إصابة العامل بأحد الأمراض المهنية والمحددة بقانون العمل والعمال او أية إصابات أخرى ناشئة عن عمله حصلت له أثناء تأدية ذلك العمل وبسببه. ويعتبر في حكم إصابة العمل كل حادث يقع للعامل خلال فترة ذهابه إلى عمله أو عودته منه بشرط أن يكون الذهاب والإياب دون توقف أو تخلف عن الطريق الطبيعي<sup>1</sup>.

- **المرض المهني:** هو المرض الذي يحدث بين العاملين في مهنة ما أو مجموعة من المهن أو كل حالة تسمم قد تنشأ عن مادة ما تستخدم في مهنة معينة أو مجموعة من المهن.<sup>2</sup>

ولتحقيق السلامة في مواقع العمل يتوجب توفر أربعة أركان أساسية وهي:<sup>3</sup>

✓ **التخطيط:** يقصد به تأمين أسس السلامة في تصميم البناء عند إقامة أي مصنع مثلاً أما في حالة كون المصنع قائماً فيجب إيجاد أفضل السبل لمنع الخطر عن العاملين؛

✓ **القوانين والأنظمة:** يعني بها تعريف العاملين وأصحاب العمل بقوانين وأنظمة الصحة والسلامة في العمل مع إلزامهم بإتباع أسلوب العمل السليم لضمان عدم وقوع أي حادث نتيجة جهل الفرد بالقوانين والأنظمة؛

✓ **المراقبة:** يقصد بها وجود دائرة تمتلك الكادر الفني والأجهزة المطلوبة لمراقبة تنفيذ أصحاب العمل والأفراد للقوانين والأنظمة المتعلقة بالسلامة المهنية؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 259.

<sup>2</sup> ناصر منصور الروسان، وآخرون، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 448.

✓ **الدراسة والبحث:** يتطلب إجراء دراسات ميدانية لتشخيص المخاطر وذلك لأن كل موقع له خصوصية معينة بغية إتخاذ التدابير الوقائية الملائمة.

## 2- أهمية الصحة والسلامة المهنية وأهدافها:

تتبع أهمية الصحة والسلامة المهنية من صلتها الوثيقة بالإنتاج، لأن كفاءة الإنتاج تعتمد بشكل كبير على توفير بيئة آمنة تشجع وتدفع الموارد البشرية لبذل أقصى جهودهم لتحسين وزيادة الإنتاج من دون كلل أو وقوع إصابات، إذ أن الوقت الضائع نتيجة الإصابات والأمراض المهنية يكلف المنظمات مبالغ كبيرة إضافية، وعلى الرغم من التحذيرات المبكرة للأمراض والإصابات المهنية، إلا أن الاهتمام الفعلي في عدد وأنواع شائعة من الإصابات والأمراض كان منذ وقت قريب عندما أدرك أن قضايا السلامة والصحة المهنية لها تأثيرات على الحياة الاقتصادية والصحية للمجتمعات التي يعيش فيها العاملون، إلى جانب اهتمام برامج الصحة والسلامة المهنية بتحديد المخاطر المرتبطة ببيئة العمل المادية والمخاطر التكنولوجية والكيميائية والبيولوجية والمادية إلى الاضطرابات النفسية والاجتماعية والسيطرة عليها. فإن ما يجب معرفته هو أن الاهتمام بالصحة والسلامة لم تعد مقصورة على مجالات العمل الصناعي وحسب، بل تتعدى إلى مجالات عمل أخرى، إذ يشعر العاملون في المكاتب والمدبرون بالقلق من الإجهاد المتكرر والتوتر المرتبط بالعمل في مكان العمل، ويطالب العاملون جميعهم بالعمل في منظمة آمنة وصحية. كما أن مخاطر الصحة والسلامة في موقع العمل قد تؤدي أشخاص آخرين غير العاملين. ويبقى ضمان الحالة الجسدية للموارد البشرية في مكان العمل الهدف الأساسي في إدارة السلامة والصحة المهنية في المنظمات بشكل عام. إذ غالباً ما ترغب المنظمات تخفيض تكاليف التأمين وتخفيض تكاليف الدعاوي المرفوعة عليها من قبل الموارد البشرية، ولهذا فهي تعتمد على أخصائي السلامة للمساعدة في إقامة ظروف عمل آمنة.<sup>1</sup> ويمكن لبرامج السلامة والصحة المهنية الفعال تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- المحافظة على العاملين من الإصابات بالإضافة إلى المحافظة على ممتلكات المنظمات من التلف، ما يؤدي إلى التقليل من الخسائر المادية والبشرية بلمنظمة. وهو ما بدوره يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج كما ونوعاً؛
- المنظمات التي تسعى إلى حماية عمالها من الإصابات، تزيد شعور العاملين بالإنتماء لها، وهو ما يدفع العامل للعمل بإخلاص؛

<sup>1</sup> غني دحام نتاي الزبيدي، مرجع سابق، ص ص 319 . 320.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص ص 165 - 166.

- تحسين سمعة المنظمة في المجتمع والجمهور التي تتعامل معها سواء الحكومة أو النقابات والاتحادات العمالية؛
  - إن تطبيق برامج السلامة والصحة المهنية يؤدي إلى ضمان استمرارية الإنتاج دون توقف، كما يمكن المنظمة الوفاء بالتزاماتها نحو العملاء ومنافسة المنظمات الأخرى.
- 3- مصادر مخاطر الصحة والسلامة المهنية:** تتعدد المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة بمكان العمل، بتعدد أسبابها والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:<sup>1</sup>
- **العوامل البيئية:** العوامل البيئية هي تلك العوامل المرتبطة بالأحوال الجوية الخارجية مثل درجة الحرارة والرطوبة والسيول والأمطار التي قد تزيد من معدلات وقوع الحوادث وبالتالي الإصابات، فالأجواء الحارة مثلا تسبب التعب والإجهاد للكثير من العاملين وتؤثر على الجهاز العصبي وبالتالي تزيد من احتمالات وقوع الحوادث في العمل.
  - **ظروف العمل:** تشكل ظروف العمل عاملا هاما وسببا مؤثرا في وقوع الحوادث والإصابات، فالأماكن السيئة التهوية أو الإضاءة أو الملوثة بالغبار والغازات والدخان والأبخرة السامة، بالإضافة إلى ذلك فإن ساعات العمل الطويلة وتأجيل الإجازات السنوية المستحقة عن مواعيدها قد يؤدي إلى إرهاق العاملين وبالتالي تزيد من احتمالات وقوع الحوادث والإصابات.
  - **سلوك العاملين:** كثيرا ما يكون لسلوك العاملين أثرا في زيادة الحوادث والإصابات في العمل، فعدم المعرفة التامة بآلية التعامل مع الآلة، وعدم الإنتباه الكافي أثناء تشغيل الآلات والمعدات، والإهمال في تنفيذ تعليمات الأمن والسلامة، كما قد تكون أسبابا مباشرة للحوادث. كما أن ردود الفعل العنيفة لبعض العاملين والتهديد الشفوي والميل لتخريب الممتلكات كلها تعتبر مسببات للحوادث والإصابات الجسدية والنفسية، مما يشكل مخاطر إضافية في العمل.
  - **الأمراض المهنية:** العديد من الأمراض ترتبط بمهنة معينة وتسبب هذه الأمراض مشكلات للعاملين والمنظمة التي يعملون بها. حيث يتعرض العاملون لمواد خطيرة وإشعاعات قد يكون لها آثار سيئة ومسببة لأمراض معينة.
  - **ضغوط العمل:** تنشأ ضغوط العمل نتيجة عدم وجود تناسب بين مهارات الفرد وإمكاناته وبين الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة التي يشغلها، مما قد يسبب نوعا من عدم التوازن النفسي وبالتالي يؤثر على مستوى الأداء المطلوب. وتعتبر ضغوط العمل أحد أهم الأسباب التي ينتج عنها حدوث إصابات معينة. وبالتالي فإنه ينبغي

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 368 : 370.

التخفيف من ضغوط العمل والتقليل من الآثار السلبية الناتجة عنه، والمخاطر المصاحبة له. وهناك مصادر عديدة لضغوط العمل منها مايلي:

- حجم العمل الكبير والمسؤوليات الكثيرة في العمل؛
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات؛
- العلاقات غير الجيدة مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين؛
- الرقابة في العمل وعدم توسيع الوظيفة أو إثرائها؛
- الشعور بعدم العدالة في المعاملة أو التعويضات؛
- مشكلات الفرد الشخصية، المستوى المعيشي أو بعد مكان العمل؛
- عدم إستقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية؛
- التطورات التكنولوجية السريعة.

#### 4- مسؤولية إدارة السلامة والصحة المهنية: إن وضع وتنفيذ السياسات الرامية إلى النهوض بمستويات السلامة

والصحة المهنية في أي منظمة قضية هامة تعني جميع العاملين ولكن الأطراف التي تلعب الدور الرئيس في هذا المجال هي: إدارة الموارد البشرية، المديرين والعاملون ويوضح الجدول التالي مسؤوليات كل جهة:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (2): مسؤوليات كل جهة في السلامة والصحة المهنية:

| المديرون   | إدارة الموارد البشرية   | العاملون  |
|--|---|---|
| - إدراك الآثار الإستراتيجية لتحسين السلامة والصحة المهنية  | - تعليم المديرين ليتفهموا أهمية وقيمة تحسين السلامة والصحة المهنية.   | - المشاركة في إعداد وتنفيذ برامج السلامة والصحة   |
| - التطوير الاستباقي للسلامة والصحة المهنية باعتبارها قيما محورية في ثقافة المنظمة.                     | - التأكد من أن الحوادث والإصابات تتم مراقبتها وإبلاغها وتسجيلها بدقة  | - الإلتزام والتقييد أثناء العمل بالإرشادات والتعليمات التي تنظم أمور السلامة والصحة المهنية.                          |
| - تشجيع العاملين للإبلاغ عن أي ظروف عمل غير آمنة/ غير سليمة واقتراح سبل تحسين السلامة والصحة في العمل. | - التعاون مع اختصاصيين آخرين مثل الأطباء والمهندسين الصناعيين في إعداد برامج جديدة - إيجاد برامج لتدريب العاملين في | - القيام بدور فاعل في تعزيز التغييرات التي تساعد على تحسين السلامة والصحة المهنية، بما في ذلك حضور البرامج التدريبية. |

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 352.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>- تنمية وترسيخ معايير الجماعة التي تقيم السلامة والصحة المهنية.</p> <p>- القيام بالسلوك الصحية السليمة.</p> | <p>السلوك الإيجابية للسلامة والصحة المهنية ومكافأهم على النجاح.</p> <p>- إعداد برامج إختيار العاملين التي تأخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للسلامة والأمان.</p> | <p>- المساعدة في تدريب العاملين على إجراءات وممارسات السلامة والصحة.</p> <p>- الإشراف على تطبيق إجراءات وممارسات السلامة والصحة واستخدام وسائل الوقاية والحماية ضمن مجال عمله.</p> |
|--|---|--|

المصدر: حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 353.

- 5- وسائل لإنجاح برامج الصحة والسلامة:** يمكن للمنظمات استخدام أساليب عديدة لتشجيع عمالها على الإلتزام ببرامج السلامة والصحة المهنية ومن بين هذه الوسائل ما يلي:<sup>1</sup>
- **الالتمار العام على مستوى المنظمة:** إن اعتماد المنظمة لبرامج الصحة والسلامة للعاملين يشمل كافة الأفراد العاملين من القمة إلى القاعدة. ومنح جوائز تشجيعية للملتزمين بأنظمة الصحة والسلامة؛
  - **تنسيق جهود السلامة:** ينبغي القيام بتنسيق بين المدراء والمسؤولين والمتخصصين في أساليب السلامة، لعقد دورات تدريبية لتعرف العاملين بالاستخدامات الفنية لها ولتذكيرهم بأهميتها لسلامتهم؛
  - **لجان الأمان:** يجب على المنظمة تشكيل لجان يتكون أعضاؤها من سائر العاملين لمراجعة وسائل السلامة المتبعة حالياً واقتراح التوصيات لتعديلها وتطويرها لتجنيبهم الإصابات مستقبلاً وبوسع اللجان فرض وسائل السلامة لخلق الموظف المحفز بشكل ذاتي ونشر الوعي للسلامة بين الأفراد العاملين من خلال الشرح والتعريف بفوائد برامج السلامة ومخاطر عدم تطبيقها؛
  - **تطبيق نظام تأديبي:** يتعين إتباع نظام تأديبي للمخالفين الذين لا يتقيدون ببرامج السلامة وتحديد مستويات الغرامات حسب النوع والحالات والإجراءات لذلك؛
  - **حوافز السلامة:** تتبع بعض المنظمات أسلوب توفير الحوافز للأفراد العاملين لديها للتقيد بأنظمة السلامة كإجراء المسابقات للسلوك الأمين في العمل بحيث يجري صرف مكافآت ومنح الهدايا القيمة لمستحقيها؛

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 352.

- التفتيش على أنظمة السلامة: إذ ينبغي قيام لجان التفتيش بمراقبة أماكن العمل للتأكد من تطبيق وسائل السلامة بشكل مستمر لتشمل كافة أقسام ووحدات المنظمة ووفق جداول زمنية مدروسة؛
- بحوث الإصابات (أو الحوادث): تستعين المنظمات بمختصين لإجراء تقييم لوسائل السلامة المتبعة لديها وسبل تطويرها؛
- تقييم وسائل السلامة: في سبيل تقييم وسائل السلامة تقوم المنظمات بالآتي:
  - مراقبة الجهود التي تبذل في مجال السلامة في المنظمة؛
  - إعداد الإحصاءات حول معدل الإصابات والحوادث حسب النوع والتكرار وتحليل البيانات ووضع الإستنتاجات لتقرير مدى فاعلية الجهود التي تبذل؛
  - مراجعة وسائل السلامة ووسائل التدريب؛
  - التأكد من أن الوسائل المستخدمة تؤدي إلى خفض معدل ومستوى الإصابات؛
  - مراجعة السياسات والأنظمة الخاصة بالسلامة بشكل دوري والتأكد من مناسبتها ومطابقتها للأنظمة في البلاد والأنظمة الصناعية.

## خلاصة الفصل الأول:

مما سبق يتبين أن هذه الإدارة مرت بعدد من المراحل في الفكر الإداري من أبرزها مرحلة الإدارة العلمية، ومرحلة العلاقات الإنسانية، لتصل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية. هذا بالرغم من أن أولى مراحل الاهتمام بالعنصر البشري كانت قبل الثورة الصناعية إلا أن ملامح تشكل إدارة الموارد البشرية كانت مع بداية إسناد مهامها لأفراد متخصصين، وبداية تموضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أكثر من ذي قبل. وزيادة قناعات الإدارات العليا بأهمية العنصر البشري وإدارته. باعتباره يكسب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. ودوره الكبير في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات، و تحقيق أهدافها، عن طريق الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من خلال التنسيق والتكامل مع باقي الإدارات كإدارة التسويق والإنتاج وغيرها إذ تعتبر هنا إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي يهدف لتحقيق أهداف النظام الكلي بالإضافة إلى دورها في إجتذاب الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات الكبيرة وتعيينهم بالمنظمة، وكذا تطوير وتنمية مهارات العاملين بها والحفاظ عليهم. عن طريق ممارستها لوظائفها التخصصية والتي هي الأخرى تتكامل فيما بينها حيث تعتبر مخرجات كل وظيفة من وظائفها بمثابة مدخلات لوظيفة أخرى.

الفصل الثاني:

جودة الخدمات السياحية في

ظل التنمية المستدامة

### تمهيد:

زاد اهتمام الكثير من الدول بالسياحة، ومرجع هذا الاهتمام هو ما تدره هذه السياحة من أموال بالعملة الصعبة تدعم اقتصاديات هذه الدول بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية الناجمة عنها على كل من البيئة والمجتمع. إلا أنه لا يمكن أن تكون هناك سياحة بدون توفير بنية تحتية تتمثل في مجموعة من الخدمات التي تلي حاجات السياح ورغباتهم كالخدمات الأساسية المتمثلة في كل من النقل والإيواء والإطعام بالإضافة إلى الخدمات مجموعة أخرى من الخدمات المساندة.

وفي ظل المنافسة الدولية الشديدة التي تشهدها السياحة، ولأجل إجتذاب أكبر عدد ممكن من السياح. وفي ظل تعدد خيارات السياح في اختيار المقاصد السياحية. لم يعد توفير الخدمات السياحية بنوعيتها الأساسية والمساندة، هي المحدد لوجهة المقصد السياحي ما لم تكن ذات جودة. إذ أصبحت جودة الخدمات السياحية مطلب أساسي للسياح ومحدد لإمكانية تكرار التجربة السياحية بهذا المقصد أو ذاك.

ومع ارتفاع التدفقات السياحة البشرية على الوجهات السياحية أخذت التأثيرات السلبية لصناعة السياحة تبرز، مما استدعى الأخذ بمفهوم التنمية السياحية المستدامة وهذا من أجل الحفاظ على الموارد السياحة وحمايتها من التدهور والاندثار.

ولأجل الإحاطة بموضوع جودة الخدمات السياحية في ظل التنمية المستدامة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة للسياحة؛

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات السياحية؛

المبحث الثالث: التأصيل النظري للتخطيط للتنمية السياحية المستدامة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة للسياحة

تعتبر ضاهرة السياحة من الظواهر القديمة قدم الإنسان، إذ منذ البدايات الأولى للإنسان على وجه الأرض وهو في حركة تنقل مستمرة ولدوافع مختلفة. وأخذ مفهوم السياحة يتطور على مر العصور إلى أن أصبح على ما هو عليه الآن. وقد اهتم العديد من الباحثين بالسياحة وقدموا تعاريف مختلفة لها، بالإضافة إلى ماقدمته المنظمات التي تعنى بالشأن السياحي. وأصبحت السياحة صناعة قائمة بحد ذاتها. وهذا للأهمية التي تكتسيها والدور الذي تلعبه من خلال تأثيرها على كل من الاقتصاد والمجتمع والبيئة. وتعددة أنواعها بتعدد دوافعها. وفي هذا المبحث سنتطرق من خلال مطالبه لتعريف كل من السياحة والسائح بالإضافة لمختلف أنواع السياحة وآثارها.

## المطلب الأول: تعريف السياحة والسائح

أولاً: تعريف السياحة: تعدد واختلفت التعاريف المقدمة للسياحة باختلاف الباحثين والهيئات المقدمة لهذه التعاريف والتي كانت كما يلي:

**1- التعريف اللغوي** يعتبر لفظ السياحة من الألفاظ المستخدمة في اللغة اللاتينية إلا أنه كان معروف في اللغة العربية ، فالمفهوم اللغوي للفظ سياحة نجد أنه يعني التحوال ، وعبارة " ساح في الأرض " تعني ذهب وسار على وجه الأرض<sup>1</sup> ، وجاء لفظ السياحة في القرآن الكريم بسورة التوبة في قوله تعالى " بَرَاءَةٌ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ إِلَى الَّذِينَ عَاهَدْتُمْ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿١٠٠﴾ فَسِيحُوا فِي الْأَرْضِ أَرْبَعَةَ أَشْهُرٍ وَاعْلَمُوا أَنَّكُمْ غَيْرُ مُعْجِزِي اللَّهِ وَأَنَّ اللَّهَ مُخْزِي الْكَافِرِينَ " <sup>2</sup> ، وبسورة التحريم في قوله عز وجل " عَسَىٰ رَبُّهُ إِنْ طَلَّقَكُنَّ أَنْ يُبَدِّلَهُ أَزْوَاجًا خَيْرًا مِّنْكُمْ مَّسْلُمَاتٍ مَّؤْمِنَاتٍ قَائِمَاتٍ ثَيِّبَاتٍ وَأَبْكَارًا " <sup>3</sup> . والسائحات تعني الصائمات، وسمي الصائم سائحا لأنه يسبح في النهار بلا زاد، وقال بعض المفسرين أن معناها المهاجرات إضافة إلى ذلك فإن من أركان الإسلام حج البيت لمن استطاع إليه سبيلا ، وهذا ما يدخل الآن ضمن السياحة الدينية.<sup>4</sup>

ويعود أصل كلمة Tourism في الغات الأوروبية إلى الكلمة اليونانية tornos وهو إسم لآلة تشبه المدور، وأدخلت إلى اللغة اللاتينية ليقصد بها المسار الدائري و يعكس هذا المسار مفهوم حركة السياحة التي تنطلق من نقطة لتعود إليها مرة أخرى، الأمر الذي يعني أن الابتعاد عن مكان الإقامة مؤقتا بعكس الإقامة الدائمة التي تنجم عن الهجرات البشرية<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، قسنطينة ، الجزائر، ط1، 2017، ص 44.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، الآيات 1 و 2 من سورة التوبة.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، الآية 5 من سورة التحريم.

<sup>4</sup> نعيم الطاهر، سراب إلياس، مبادئ السياحة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2007، ص29.

<sup>5</sup> إبراهيم خليل بظاظو، الجغرافيا السياحية تطبيقات على الوطن العربي، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 23.

- 2- **التعريف الاصطلاحي:** و بدأت أولى المحاولات لتعريف ظاهرة السياحة في الثمانينات من القرن التاسع عشر إلا أن أول تعريف محدد للسياحة يعود إلى العالم الألماني (جويبر فريبلر) في عام 1905 للميلاد<sup>1</sup> وتلته العديد من التعاريف المختلفة عن بعضها باختلاف الزوايا التي ينظر منها كل من يعطي تعريفا لها ، فمنهم من يرى بأنها ظاهرة اقتصادية ، ومنهم من يرى بأنها ظاهرة اجتماعية ومنهم من يرى بأنها ظاهرة ثقافية أو وسيلة من وسائل التنمية . وفيما يلي نورد جملة من التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين والعلماء إذ سنحاول ترتيبها وفق التسلسل التاريخي لها بالإضافة إلى التعاريف التي قدمتها بعض المنظمات التي تعنى بالسياحة وهذا كالاتي
- **عرف العالم الألماني (جويبر فريبلر ) عام 1905** السياحة بأنها "ظاهرة من ظواهر العصر التي تنبثق من الحاجة للحصول على الراحة والاستجمام وتغير الجو والإحساس بجمال الطبيعة وتذوقها والشعور بالبهجة والمتعة في الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة وهي ثمرة تقدم وسائل النقل"<sup>2</sup>.
- **عرف العالم النمساوي (هيرمان فون شوليرون)** عام 1910 السياحة بأنها "الاصطلاح الذي يطلق على كل العمليات المتداخلة وخصوصا للعمليات الاقتصادية المتعلقة بدخول الأجانب وإقامتهم المؤقتة ، وانتشارهم داخل حدود منطقة معينة ، أو دولة معينة ، وترتبط بهم ارتباطا مباشرا"<sup>3</sup>
- **عرف كل من (هونزكر Hunziker و كرافت Kraft)** عام 1943 في كتاب بعنوان (النظرية العامة للسياحة) توصلا إلى تعريف للسياحة مفاده أنها " المجموع الكلي للعلاقات والظواهر الطبيعية التي تنتج من إقامة السائحين شريطة أن لا تؤدي إلى إقامة دائمة أو ممارسة أي نوع من العمل سواء كان عملا دائما أو عملا مؤقتا"<sup>4</sup>
- **عرف ( هونزبكي ( هونزبكي ) السويسري**، رئيس الجمعية الدولية لخبراء السياحة العالميين في بحث نشر له بألمانيا في 1959، والذي استقر معظم الباحثين في علم السياحة على أنه تعريف علمي غطى سمات السياحة الرئيسية والقواعد التي تقوم عليها السياحة وهو "مجموعة العلاقات والظواهر التي تترتب مع سفر وعلى إقامة مؤقتة لشخص أجنبي في مكان ما طالما أن هذه الإقامة المؤقتة دائمة وطالما لم ترتبط هذه الإقامة بنشاط يغل ربحا لهذا الأجنبي"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نعيم الطاهر، سراب إلياس، مرجع سابق، ص29

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص44.

<sup>3</sup> طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي دراسة ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص118.

<sup>4</sup> نعيم الطاهر، سراب إلياس، مرجع سابق، ص30.

<sup>5</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص45.

- تعريف **Jean Baptiste Trouboule** "هي نشاط يهتم باستقبال وسفر الأفراد خارج أماكن إقامتهم الرئيسية لمدة تتراوح ما بين 24 ساعة إلى 4 أشهر وذلك من أجل الترفيه، الصحة، الاجتماعيات، أو في إطار الرحلات المدرسية"<sup>1</sup>.

### 3 - تعاريف الهيئات والمنظمات الدولية

- تعريف المنظمة العالمية للسياحة: وهي منظمة تابعة للأمم المتحدة تعرف السياحة على أنها "نشاط من الأنشطة التي تتعلق بخروج الفرد عن محيط البيئة التي يقيم بها والإقامة لمدة لا تزيد عن عام متواصل بهدف الترفيه والإستمتاع أو غيرها من الأغراض الأخرى التي لا تتعلق بممارسة نشاط بهدف التكسب منه"<sup>2</sup>

- تعريف الأكاديمية الدولية للسياحة: السياحة هي "عبارة عن لفظ ينصرف إلى أسفار المتعة". فالسياحة هي مجموعة الأنشطة البشرية التي تعمل على تحقيق هذا النوع من الأسفار. أو أنها الصناعة التي تتعاون على إشباع رغبات السائح.<sup>3</sup>

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادية (O.E.C.D): عرفة السياحة بأنها "صناعة تعتمد على حركة السكان أكثر من البضائع"<sup>4</sup>

- تعريف الجمعية البريطانية للسياحة: "هي حركة موسمية قصيرة المدى إلى المناطق السياحية بعيدا عن محل الإقامة والعمل الدائمين، وأنها تشمل الحركة لكل الأغراض فضلا عن زيارة اليوم الواحد والنزهات"<sup>5</sup>

من التعاريف السابقة نستخلص أن السياحة تعتمد على ثلاثة أسس وهي كالتالي :

- السياحة هي عملية انتقال الأفراد من أماكن إقامتهم الدائمة إلى أماكن أخرى أثناء أوقات الفراغ ، و تقترح المنظمة العالمية للسياحة وجود بعدين أو عاملين أساسيين يجب أن يأخذا في الاعتبار عند تعريف البيئة الاعتيادية هما:
  - التكرارية فتعتبر الأماكن التي يتكرر زيارتها أو الذهاب إليها بشكل روتيني حتى ولو كانت بعيدة نسبيا عن مكان الإقامة جزءا من البيئة الاعتيادية المعتادة للشخص وعمليا فالمكان الذي يتم زيارته مرة على الأقل في الأسبوع يقع تحت مفهوم التكرار.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص45

<sup>2</sup> ستيفن بيچ، إدارة السياحة، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، ترجمة خالد العامري، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص ص 24- 25.

<sup>3</sup> نعيم الطاهر، سراب إلياس، مرجع سابق ، ص 30 .

<sup>4</sup> نعيم الطاهر، سراب إلياس، نفس المرجع ، ص 31 .

<sup>5</sup> على هارون، أسس الجغرافيا الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط 2، 2012، ص 126.

- **المسافة :** حيث تعتبر الأماكن القريبة من محل الإقامة هي من مكونات بيئته المعتادة ، حتى ولو كانت هذه المناطق لها طبيعة خاصة ولا شك أن تعريف البعد المكاني أو القرب أمر بالغ الصعوبة وموضوع خلاف . فنجد في كندا تحدد المسافة بأكثر من 200 كلم . أما في الصين فإن 50 كلم تعتبر مسافة طويلة . ورغم الصعوبة والاختلاف أمكن الوصول إلى إتفاق يعرف أن البيئة الإعتيادية تحدد بمسافة قدرها 160 كلم وعلى ذلك فإن الرحلات غير الروتينية لمسافة تزيد عن 160 كلم هي التي تستخدم في الإحصاءات السياحية .
  - عملية الانتقال هذه تكون لمدة زمنية مؤقتة أقلها 24 ساعة وأقصاها 12 شهرا . إذ يعتبر طول فترة الإقامة المعيار الثاني في تعريف السياحة فالشخص الذي يعيش أو يستقر في مكان ما أكثر من 12 شهرا يعتبر مواطنا مقيما ، والإقامة لمدة ليلة واحدة هذا ما يميز السائح<sup>1</sup> وهو ما تتبناه الجزائر. إلا أن بعض الدول تختلف عن البعض قي من يعتبرون سائح حسب معيار مدة الإقامة فمثلا ألمانيا تعتبر الفرد سائحا كل شخص يبقى أربعة أيام فأكثر خارج مقر إقامته ، والنمسا تعتبر السائح كل من يبقى ثلاثة ليالي فأكثر خارج مقر إقامته ، بريطانيا ، بلجيكا ، هولندا ، سويسرا ، هذه الدول تعتبر السائح كل شخص يبقى أربعة ليالي خارج مقر إقامته المعتادة ، أما إيطاليا أربعة أيام فأكثر ، السويد خمسة أيام فأكثر.<sup>2</sup> ويشترط أن تكون عملية انتقال السائح بطريقة مشروعة ، إذ يستثنى ما كان خلاف ذلك<sup>3</sup>
  - أن لا يكون هناك عائد مادي للأشخاص جراء ممارسة الأنشطة المختلفة في المناطق التي تم الانتقال إليها . إذ يعتبر عدم حصول الشخص على مكافأة من مكان الزيارة هو أهم خصائص الزائرين بغرض السياحة سواء كانت تلك المكافأة في شكل أجور أو مرتبات أو هبات<sup>4</sup> . بمعنى أن ينفق السائح في المكان الذي يزوره من مدخراته ، وليس من عمل يزاوله في سياحته<sup>5</sup> .
- مما سبق يمكننا أن نضع تعريف شامل للسياحة بأنها نشاط ناتج عن انتقال الأشخاص بطرق مشروعة إلى خارج أماكن إقامتهم المعتادة بحيث تكون مدة مكوثهم مؤقتة وتتراوح ما بين ( 24 ساعة و 12 شهرا ) ودون ممارسة أنشطة لها عائد مادي إذ يكون إنفاقهم من مدخراتهم .

<sup>1</sup> محمود محمود هويدى، المدخل لدراسة السياحة، دار الأفاق العربية للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، ط1، 2006، ص ص 95- 96 .

<sup>2</sup> كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2003/2004، ص 14

<sup>3</sup> نعيم الطاهر، سراب إلياس، مرجع سابق، ص32.

<sup>4</sup> محمود محمود هويدى، مرجع سابق، ص 96 .

<sup>5</sup> فؤاد بن غضبان، التخطيط السياحي من أجل تنمية سياحية مستدامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص 34 .

ثانياً: تعريف السائح: تعددت المفاهيم والتفسيرات الخاصة بالسائح نتيجة للزيادة المطردة في الدراسات والبحوث في السنوات الأخيرة. ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي :

عرف الباحث الإنجليزي أوجليف السباح بأنهم " الأشخاص الذين يتوفر فيهم شرطان أولهما أن ينتقلوا من موطنهم الأصلي لمدة تقل عن سنة، والثاني أنهم بسبب إقامتهم خارج موطنهم ينفقون في المناطق التي يقيمون فيها إقامة مؤقتة أموالاً لم يكسبوها في هذه المناطق"<sup>1</sup>

1- عرف **A . J. Norwell** السائح أنه "الشخص الذي يدخل أي بلد غير موطنه الأصلي لأي غرض ما عدا الإقامة الدائمة فيها ، أو القيام بعملية التجارة المنتظمة عبر الحدود ، كما أنه يقوم بإنفاق الأموال في الدولة التي يزورها بشرط أن يكون قد حصل على هذه الأموال من أماكن أخرى"<sup>2</sup>.

2- عرفت الوكالة القومية للموارد السياحية ( NTRRC ) السائح بأنه الشخص الذي يرحل بعيداً عن منزله الدائم لمسافة لا تقل عن نحو 80 كلم في اتجاه واحد من أجل الاستحمام والشؤون الشخصية أو لأي غرض آخر غير التنقل للعمل<sup>3</sup> .

3- تعريف جمعية خبراء الإحصاء التابعة لعصبة الأمم سنة 1937 : السائح هو "الشخص الذي يسافر لفترة تبلغ 24 ساعة أو أكثر إلى دولة أخرى ، ويشمل التعريف الأشخاص المسافرين للترويج والعلاج والعمل والمقابلات ، والأشخاص العابرون على ظهور السفن وحتى وإن استغرقت الرحلة أقل من 24 ساعة"<sup>4</sup> .

إلا أن هذا التعريف تعرض للنقد سواء من الوجهة المنطقية أو من وجهة فاعليته . ومع ذلك أيدته **الإتحاد الدولي للمنظمات السياحية الرسمية . I.U.O.T.O** في مناسبة افتتاح الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة سنة 1950 والتغيير الوحيد الذي طرأ عليه هو أن الطلبة والدارسين الذين يقيمون بالخارج يسجلون على أنهم سائحون<sup>5</sup> .

4- عرفت منظمة السياحة العالمية بمؤتمرها في روما سنة 1963 السائح بأنه " الشخص الذي يزور بلداً أجنبياً ويمكث فيه أكثر من 24 ساعة وأقل من ثلاثة أشهر ولا يقصد القيام بوظيفة أو نشاط مهني"<sup>6</sup> ويتضمن هذا التعريف المفاهيم الأساسية المتضمنة ما يلي:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص47.

<sup>2</sup> علي أحمد هارون، أسس الجغرافيا الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط6، 2013، ص127.

<sup>3</sup> علي أحمد هارون، نفس المرجع، ص127.

<sup>4</sup> فؤاد بن غضبان، التخطيط السياحي من أجل تنمية سياحية مستدامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص35.

<sup>5</sup> أحمد فوزي ملوخية، مدخل إلى علم السياحة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص38.

<sup>6</sup> مصطفى يوسف كافي، فلسفة اقتصاد السياحة والسفر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص41 .

<sup>7</sup> محمد خميس الزوكه، صناعة السياحة من المنظور الجغرافي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص55-56.

- الزائر : هو الذي يقوم بزيارة مكان ما والإقامة فيه بصورة مؤقتة ودون أن يحاول الحصول على عمل فيه، أو تكون الزيارة لفترة زمنية قصيرة ، وقد تكون في ضيافة آخرين . وبذلك يمكن تصنيف الزائرين إلى فئتين رئيسيتين هما :
- **المتنزه** : وهو الذي يقوم بنزهة في الهواء الطلق أو برحلة قصيرة لا تتجاوز اليوم الواحد ، وتشمل القائمين بزيارات يومية من أجل الاستحمام أو المشاركة في جولات بحرية ترويحية ، لذا يمكن أن نطلق عليه إسم المستحم أي الذي استراح، وهي تعني في اللغة العربية وجد الراحة.
  - **السياح** : وهم زوار مؤقتين يقعون في الدولة المقصودة للزيارة أو المكان المقصود مدة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن السنة الواحدة . وينحصر الغرض من الزيارة في المجموعتين التاليتين
- ✓ قضاء وقت الفراغ ( الترويح، قضاء إجازة، أسباب صحية، دراسة، زيارة أماكن دينية ومعالم أثرية ممارسة الرياضة)؛
- ✓ ممارسة أعمال تجارية، زيارة عائلية، عقد لقاءات، حضور إجتماعات ومؤتمرات، ثقافة ، المهنة... إلخ.<sup>1</sup>
- كما يمكن تصنيف السائح إلى:<sup>2</sup>
- ✓ **السائح الدولي** : وهو زائر مؤقت يعبر حدود بلاد غير بلده الأصلي أو محل إقامته الدائم بهدف قضاء أوقات الفراغ والمتعة والسرور ، التجارة أو لقاء الأهل والأصدقاء ... إلخ لفترة أكثرها سنة واحدة وأقلها 24 ساعة بقصد غير العمل أو البحث عن إقامة دائمة في البلد التي يزورها .
- ✓ **السائح المحلي**: هو الشخص الذي يسافر داخل بلده لمكان غير مكان إقامته المعتاد ، ويقوم في وسائل الراحة التجارية لفترة لا تزيد عن 6 أشهر في المرة الواحدة لأسباب دينية ، اجتماعية ، وتجارية ... إلخ ، شريطة أن ال يبحث أو ينوي الإقامة الدائمة في المنطقة التي يزورها أو حتى يمارس أي نشاط ربحي فيها .
- 5- التعريف المسافي**: استخدمت المسافة بين الموطن الأصلي للسائح ومنطقة الاستقبال في إعطاء تعريف للسائح ، وذلك بأنه الشخص الذي يسافر بعيدا عن محل إقامته الدائم لمسافة تبلغ 80 كلم على الأقل في اتجاه واحد ، من أجل الإستحمام أو المهام الشخصية ، أو لأي غرض غير العمل ، وفي الولايات المتحدة تم تحديد هذه المسافة بنحو 160 كلم كحد أدنى.<sup>3</sup> ويستبعد من السائحين الفئات التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، فلسفة اقتصاد السياحة والسفر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 41 .

<sup>2</sup> عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مدخل إلى جغرافية السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2013، ص ص 20-21

<sup>3</sup> فؤاد بن غضبان، التخطيط السياحي من أجل تنمية سياحية مستدامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص36

<sup>4</sup> محمد خميس الزوكه، مرجع سابق، ص ص 55-56.

- العاملون بالسلك الدبلوماسي والقنصلي، المقيمون في الشكنات والقواعد العسكرية المشيدة في الدول الأجنبية، اللاجئين، المهاجرون هجرة دائمة أو مؤقتة، المسافرون بطريق الترانزيت، السكان الرحل، بعض سكان أقاليم الحدود الذين يلتحقون بأعمال في الدول المتاخمة.

- **الزائر العابر** : أي شخص يسافر في بلد غير بلده لفترة أقل من 24 ساعة شريطة أن يكون كل توقف لفترة زمنية بسيطة ولأسباب غير سياحية.<sup>1</sup>

- **المسافر** : هو القائم برحلة بعيدا عن مقر إقامته الدائمة ولأي سبب من الأسباب يستثنى من ذلك رحلة العمل اليومية التي قد تضطر البعض إلى قطع مسافات متباينة الطول تفصل بين محال الإقامة ومقار العمل سواء كان ذلك داخل دولة واحدة أو عبر خط الحدود السياسية الفاصلة بين دولتين متجاورتين ، ومعنى ذلك أن دائرة المسافر تتسم بأنها واسعة وشاملة للعديد من التعارف التالية:<sup>2</sup>

**ثالثا: مراحل التطور التاريخي للسياحة:**

لقد تطور مفهوم السياحة على مر العصور ليصبح على ما هو عليه الآن فهي قديمة قدم وجود الإنسان على وجه الأرض إلى أن بداياتها كانت جد بسيطة وأخذت في التبلور إلى أن أصبحت صناعة وعلم قائم بجد ذاته وكان هذا التطور التاريخي على النحو التالي:

**1- العصور البدائية الأولى:** يمتد هذا العصر من قبل التاريخ إلى الألف الخامس قبل الميلاد، أي حتى بزوغ الحضارات في مصر والرافدين. وأبرز سمات هذه المرحلة عدم وجود كل من الحكومات والدول، الجيوش، القوانين، الأنظمة، العلوم، النقود، وسائل النقل، البيع والشراء، الملكية الفردية والوازع الديني. بالإضافة إلى أن ظاهرة التنقل والسفر كانت موجودة لأسباب تتمثل في حب الانتقال، السعي وراء العشب والماء، الهرب من خطر الحيوانات المفترسة، الصيد، عدم وجود عوائق طبيعية أو بشرية واستكشاف الأراضي المحيطة.<sup>3</sup>

**2- عصر الإمبراطوريات الكبرى أو الحضارات القديمة:** من المعتقد أن ظاهرة السفر المنظم قد بدأت في عصر الإمبراطوريات الكبرى: الفارسية، الأشورية، اليونانية، المصرية، والرومانية في الفترة ما قبل الميلاد ببضع آلاف من السنين واستمرت إلى قرون عدة بعد الميلاد، وكان السفر خلال تلك الفترة بغرض التجارة، وأداء المهام العسكرية، وتلك المتعلقة بشؤون الدولة في إدارتها للبلاد الواقعة تحت سيطرتها. ويعد الفينيقيون من أشهر الشعوب القديمة التي

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، فلسفة اقتصاد السياحة والسفر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 42.

<sup>2</sup> محمد خميس الزوكه، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> نعيم الظاهر، سراب إلياس، مرجع سابق، ص 12.

مارست الترحال بحثا عن المعرفة والمكاسب المادية، ولأن وطنهم كان ينحصر بين ساحل البحر في الغرب والجبال المرتفعة في الشرق. كان البحر هو المخرج الوحيد لهم للسفر، أما سفوح الجبال فقد كانت تزخر بالغابات التي تنبئ منها السفن والتي برعوا في صناعتها واستغلوها في ركوب البحر، وبلغ نشاطهم البحري ذروته خلال الفترة الممتدة من القرن 10 إلى القرن 8 قبل الميلاد. أما بالنسبة للحضارة المصرية فمن المعتقد أن المصريين القدامى هم أول من فكر في تعبيد الطرق وإصلاحها بهدف رفع كفاءتها في التنقل والحركة ، كما أنهم أمنوا الطرق التي تخترق الصحاري وتربط بلادهم ببعض الأقاليم المجاورة من غارات الأعداء، وتسجل الرسوم الجدارية بالمعابد حركة السفر والترحال بين أقاليم مصر المختلفة لتشكل أحد مظاهر الترويج والسياحة حيث كانت تتعدد الأعياد والاحتفالات الدينية التي يشهد خلالها حركة انتقال واسعة للسكان للتعبد وتقديم القرابين إلى الآلهة، ما يشكل أولى الصور للسياحة الدينية. حيث شكلت مصر مزارا وقبلة للسياح من الأقاليم الأجنبية لمشاهدة معابدها وآثارها خاصة الأهرام، أما بلاد اليونان فكانت الرحلات السياحية الجماعية التي تفد إليها من البلاد الأوروبية المجاورة لمشاهدة الألعاب الأولمبية التي بدئ في تنظيمها في القرن 8 ق م، وكانوا ينتقلون بين الجزر باستخدام القوارب ، وعلى اليابس باستخدام البغال والعربات أو سيرا على الأقدام وكانو يتوقفون على الطريق في الحانات ونزل صغيرة ، كما كانت تقام الاحتفالات الدينية على المسارح المنتشرة في مختلف مناطق بلاد اليونان ، كما تعددت رحلات اليونانيين خارج وطنهم.<sup>1</sup>

ويشير عدد كبير من المؤرخين إلى أن الرومان هم أول شعوب الحضارات القديمة التي إهتمت بشغل أوقات الفراغ بالسفر والتنقل والترحال من أجل المتعة والعلاج، كما شكلت تحركات رجال الدولة والإدارة والبريد في المناطق المترامية الأطراف جانبا مهما من إجمالي حركة السفر والانتقال على الطرق، كما أن انتقال الجيوش الحربية والمرابطة على حدود الأقاليم الواسعة أسهم في حركة السفر ، هذا بالإضافة إلى السفر لمشاهدة المباريات الرياضية وخاصة المصارعة في المهرجانات السنوية، كما اتجهت رحلات الأغنياء من الرومان إلى خارج الحدود وخاصة إلى مصر لزيارة المعابد والأهرامات. ومن أسباب زيادة الرحلات لدى الرومان التالي:<sup>2</sup>

- ضخامة شبكة الطرق البرية التي غطت أقاليم الإمبراطورية الرومانية والتي بلغ طولها حوالي 80 ألف كلم تقريبا وكان يمكن باستخدامها الوصول إلى اسكتلندا وإلى البيت المقدس وأنها كانت ممتدة ومرصوفة؛
- تعدد مراكز الراحة على الطرق وتوافر عاملي الأمن والسرعة؛

<sup>1</sup> مساعد بن منشط اللحياني، الأمن والسلامة السياحية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 12 :

<sup>2</sup> أحمد فوزي ملوخية، مدخل إلى علم السياحة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص 19.

- إنتعاش الأحوال الاقتصادية؛

- تعدد العطلات ومواسم الأعياد .

**3- العصور الوسطى :** عندما انتقل الإنسان إلى العصور الوسطى من القرن 5 م إلى القرن 15 م بقيت السياحة بمدلولها الحالي مجهولة لدى الشعوب، واستمر السفر والانتقال بدائيا كما كان في العصور الأولى مع تطور يسسير. وإفتقد الناس عنصر الأمان وبديهي أنه في ظل مثل هذه الظروف يتعذر السفر والترحال إلى أن بدأت ظلال هذه الفترة تنحسر في حوالي القرن 11 بعد الميلاد. وعرفت هذه الحقبة قيام بعض المغامرين والمكتشفين بأسفار طويلة في البحار، من أشهرها التي قام بها المكتشف الإيطالي والرحالة "ماركو بولو" في القرن 13 إلى الشرق الأوسط حيث وصل إلى قلب بلاد الصين، وكذلك رحلة "كريستوفر كولومبوس" الذي اكتشف أمريكا في سنة 1492م وقد أدت هذه الرحلات خدمات جلييلة للعلم عن طريق المعلومات التي قدمها هؤلاء المغامرون عن البلدان التي زاروها.<sup>1</sup> ولا بد هنا من ذكر إسهامات الحضارة الإسلامية، حيث كان لتفوقها من القرن 8 م وحتى أواسط القرن 13 عن مثيلاتها في البلاد الأوروبية والآسيوية أثرا بالغا في ثراء هذه البلاد وازدهار النشاط التجاري والصناعي والثقافي بما مما اجتذب الباحثين والعلماء من أنحاء العالم المختلفة إلى هذه المراكز المزدهرة المتمثلة في بغداد وقرطبة وغيرها . كما انطلق الرحالة والعلماء العرب يجولون أنحاء العالم ناشرين حضارتهم وتاريخها وثقافتهم الحاسوبية لمبادئهم وثقافتهم التي تعد بلا شك أحد عناصر الوثائق السياحية الفريدة في وقتنا الحاضر ، وقد شملت هذه الوثائق التاريخية وصفا تفصيليا للبلاد التي إرتحلوا إليها في تلك العصور من إسبانيا غربا وحتى باكستان شرقا ، كما شملت هذه الوثائق الظروف المناخية لهذه البلاد فضلا عن أنماط الحياة الاجتماعية والزراعية بالإضافة إلى التعاليم الدينية واللغات المختلفة وغيرها. وقد انفرد العرب في هذه الحقبة بوضع الأسس الأولى لمعظم فروع السياحة بمختلف دوافعها وتطور الازع الديني عند المسلمين، وأصبح الناس يسافرون لأداء مناسك الحج.<sup>2</sup>

**4- المرحلة الحديثة :** وتمتد هذه المرحلة من القرن 16 إلى نهاية القرن 19 ميلادي، إذ تطورت في هذه المرحلة وسائل النقل وزاد انتقال البشر بإختراع القطار والسيارة وتطورت وسائل النقل البحري إلى السفن الكبيرة العملاقة، وبدأ تنظيم عمليات انتقال البشر مما شجع وطور الاكتشافات، فوصل الإسبان إلى معظم أقاليم أمريكا اللاتينية وتوجه الأوروبيون إلى إفريقيا وظهر بعض التطور في الناحية الاجتماعية الذي نتج عنه بروز العلماء والفنانين في مختلف المجالات العلمية والفنية ، وفي أواخر القرن 18 أثمرت بذور التنقل والترحال لتعطي لنا ولأول مرة في إنجلترا تعبير

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية ، نفس المرجع، ص ص 20- 21.

<sup>2</sup> عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مدخل إلى جغرافية السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013، ص 57.

touriste سائح، و tourisme سياحة، لتطلق على رحلات النبلاء الإنجليز لأوروبا. وخلال تلك الفترة وبداية القرن 19 أحدثت الثورة الصناعية تغييرا كبيرا في وسائل المواصلات مما أدى إلى اختصار الوقت والمسافة وزيادة الطبقة العمالة الشيء الذي تعد مفهوم الانتقال والترحال الطبقة الغنية ليشمل طبقة العمال المتوسطة.

**5- المرحلة المعاصرة:** مع بداية القرن 20 وبالضبط بعد نهاية الحرب العالمية الثانية،<sup>1</sup> حيث تطورت السياحة بعدها إذ بدأت المجتمعات تشعر بالأمن والاستقرار وتحسن المستوى المعيشي لشعوبها، مما أدى إلى تقلص نسبة طبقة الأغنياء التي كانت تمارس السياحة في الحقبة الماضية من إجمالي السياح، وبدأت سياحة الطبقة الوسطى التي أصبح بمقدورها السفر بأعداد كبيرة وبوقت قصير تأمينه وسائل النقل السريعة، حيث ظهرت السياحة بأعداد ضخمة وكبيرة، وهو ما يفوق الأعداد السياحية في الماضي. لقد غدت السياحة اليوم ظاهرة جماعية وضرورية تأمين المتعة والراحة النفسية والذهنية، وتسعى لتحقيق مستوى عالي من الثقافة والحضارة من خلال الاحتكاك بشعوب العالم.<sup>2</sup> ومن مميزات السياحة في هذا العصر ما يلي:<sup>3</sup>

- عدم اقتصار السفر والسياحة على طبقة الأغنياء وأصبحت الأجهزة السياحية في مختلف البلدان تهتم باستقطاب الطبقة العاملة إليها، لأنها طبقة غير محدودة العدد، وأصبحت تشكل الجزء الأكبر من الطلب السياحي المحلي والعالمى؛
- انخفاض تكاليف السفر نسبيا، وتوافر وسائل النقل السريعة والمرحة والآمنة وتطورت صناعة السيارات مما أدى إلى زيادة استخدامها وتراجع أهمية السكك الحديدية، وأصبحت السيارات الوسيلة المفضلة في الرحلات ذات المسافات القصيرة والمتوسطة. أما الرحلات البعيدة فأصبحت الطائرات هي الوسيلة المفضلة لها:
- تطور أماكن الإيواء وتعدد وتنوعها وإتساع الرقعة الجغرافية لها. فبعد أن كانت قصور ضخمة تصلح لإقامة الأثرياء والقادرين على الدفع، نشأت فنادق من الدرجة الثانية والثالثة، كما ظهرت الموتيلات على الطرق، وبيوت الشباب والمخيمات السياحية التي تمتاز بأسعارها المعتدلة حتى أصبحت ضمن إمكانيات شرائح الطبقة العاملة بشكل عام؛
- أخذت الرحلات السياحية تتجه من السياحة الفردية إلى السياحة الجماعية، واتخذت طابعا منظما تشرف عليه وكالات السفر والسياحة الواسعة الانتشار في العالم؛
- أصبحت ظاهرة السفر والسياحة بما تحققه من مكاسب مادية كبيرة ظاهرة مؤثرة في اقتصاديات الدول؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص 42.

<sup>2</sup> إبراهيم خليل بظاظو، مرجع سابق، ص 23-24.

<sup>3</sup> نعيم الظاهر، سراب إلياس، مرجع سابق، ص 23.

- في هذه الفترة وفي بداية عقد الستينات ظهر لأول مرة علم السياحة إلى الوجود بوصفه علما مستقلا ومتكاملا ومعترفا به. وتم إنشاء المعاهد والجامعات المتخصصة بتدريس هذا العلم. واستحدثت منظمات سياحية عالمية متعددة وعلى رأسها المنظمة السياحية العالمية W .T .O التابعة لهيئة الأمم المتحدة. وتم إصدار العديد من الأبحاث الكتب والنشرات السياحية؛
- ازدياد الحركة السياحية كما ونوعا؛
- اعتباره السياحة فن تقديم الخدمة؛
- الاهتمام بالسياحة الدولية بسبب تطور وسائل المواصلات.

### المطلب الثاني: أسباب انتشار السياحة و خصائصها

أولاً: أسباب انتشار وتوسع السياحة: هناك العديد من الأسباب أدت إلى انتشار السياحة نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

- 1- تقليل ساعات العمل بسبب دخول المكائن والآلات الحديثة التي أدت إلى زيادة أوقات الفراغ وأصبحت فرص السفر متوفرة؛
- 2- زيادة الطلب على الخدمات في المدينة وانخراط الناس في الأعمال المكتبية الخاضعة للروتين واستعمال الفكر والعقل بدلا من القوة الجسمانية، كلها أدت إلى الانتقال من الريف إلى المدينة؛
- 3- انتشار السلام بين العالم بسبب إنتهاء الحروب؛
- 4- التمتع بالإجازات مدفوعة الأجر بعد إحداث العديد من قوانين العمل والتنظيم والتشريعات التي تحدد الإجازات الإجبارية المدفوعة الثمن؛
- 5- انتشار وسائل النقل مثل تطور الطائرات التي كانت تستعمل لأغراض الحرب إلى طائرات مدنية لنقل الركاب، وهذا بدوره ألغى المسافات بين الدول، أي أصبح الانتقال من دولة إلى أخرى لا يستغرق إلا ساعات محدودة، بعد أن كان الانتقال من مكان لآخر يستغرق أيام طويلة وحيث كانت مخوفة بالمخاطر؛
- 6- زيادة الإنتاجية من خلال البحث للتجار عن أسواق جديدة، لتعريف بضائعهم من خلال الفائض في الإنتاج
- 7- انتشار وتطور وسائل الاتصال الحديثة والتي ساهمت بشكل كبير في السياحة والسفر؛
- 8- هروب الناس فترة من الزمن إلى المناطق الأخرى بسبب تلوث البيئة وخاصة جو المدن الصناعية الكبرى؛

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، الاقتصاد السياحي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص ص 17- 18.

9- التقدم العلمي في مجالات الطب والأدوية ومعالجة الأمراض ساعد على زيادة السياحة وعدم خوف السياح من تعرضهم للإصابة بالأمراض؛

10- انتشار المعلومات والوعي الثقافي والاجتماعي أدى ذلك إلى الرغبة لدى كثير من الناس لزيارة البلدان الأخرى لغرض الإطلاع على ثقافتهم وأمور معيشتهم.

**ثانيا : خصائص صناعة السياحة :** تتميز صناعة السياحة عن غيرها بالخصائص التالية:

1- تشعب وتعدد مكونات النشاط السياحي وارتباطها بكثير من الأنشطة الاقتصادية.<sup>1</sup> التي تسهم كل منها في خدمة شاملة للسائح وتتطلب بالضرورة جهد وتعاون و مشاركة وتنسيق بين المراكز السياحية وأصحاب الفنادق ومنظمي الرحلات السياحية؛

2- أساس صناعة السياحة هو الخدمات، والجانب الأكبر ممن يشتغلون فيها هم من عمال الدرجة الثالثة العاملون في مجالات النقل والتموين والنظافة والمطاعم وأماكن الترفيه والتسلية والخدمات ومحلات بيع الهدايا والتذكارات فهي تولد فرص عمل جديدة باستمرار؛

3- تتسم طبيعة السياحة بالديناميكية وتخضع للأفكار المتغيرة الجديدة ويتحكم في أوضاعها (السياح) ويجب أن تكون على أعلى درجة من الجمال والتنظيم لكي تواءم طبيعة ظروف هؤلاء العملاء القادمين من أجل المتعة والترفيه؛<sup>2</sup>

4- تتطلب صناعة السياحة بشكل عام، استثمارات مالية منخفضة نسبيا، إذا ما قورنت بغيرها من القطاعات الاقتصادية الأخرى مثل الصناعات الثقيلة، أو التعدين، وخاصة بالقياس إلى العوائد المتوقعة من هذه الاستثمارات في الأجل القصير، ثم الأمد الطويل؛<sup>3</sup>

5- نطاق المنافسة التي يتحرك فيها هذا القطاع يمتد إلى خارج النطاق الإقليمي للدولة الواحدة ، فالمنافسة في مجال السياحة دائما ما تكون عالمية بين الدول المختلفة، لهذا فهو أيضا يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على البيئة العالمية؛

6- كل فئات المجتمع بكل انتماءاتها المنظمية (عامة أو خاصة، سواء كانت تهدف أو لا تهدف إلى الربح، تابعة للقطاع الحكومي أو الغير حكومي) فإنها كلها تشترك في تقديم الخدمات السياحية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، لأنها تشكل الصورة المميزة لمزيج الخدمات السياحية المقدمة للسائح من طرف الدولة؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عصام حسن الصعدي، نظم المعلومات السياحية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 108.

<sup>2</sup> عبد الفتاح مصطفى غنيم، التخطيط السياحي لأقاليم مصر المعاصرة، الإسكندرية، مصر، دار الفنون العلمية، ط3، 2003، ص ص 114- 115.

<sup>3</sup> إبراهيم خليل بظاظو، مرجع سابق، ص ص 38- 39 .

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 31.

7- تتأثر السياحة كصناعة بعوامل أسعار السفر والخدمات السياحية، ومستوى الدخل المادية للأفراد بصورة كبيرة ، وبمعنى آخر تتغير وبسهولة قرارات السياح وتوجهاتهم بالتغيرات التي تحدث في كل تكاليف أنشطة السياحة ومستوى الدخل، فتزايد تكاليف الرحلة السياحية إلى إقليم أو دولة ما ينتج عنه ضعف الإقبال على السفر إليها من أجل السياحة أو تناقص عدد الليالي السياحية فيها، وهي نفس النتيجة التي تحدث في حالة ما انخفض مستوى الدخل أو تزايد أعباء المعيشة في دول الطلب السياحي ، والمعروف أن أسعار الخدمات السياحية أسرع في التغيير وأكثر مرونة من مثيلاتها؛

8- خاصية التغير الكبير للطلب السياحي، والذي يتأثر بعوامل خارجية لا يمكن التنبؤ بطبيعتها وحجمها ومداهها، وخاصة أن نمط السياحة الدولية والتي يقطع فيها السياح مسافات طويلة للوصول إلى المقصد السياحي يتسم بارتفاع التكاليف لذلك لا يشترك فيها إلا نوعية خاصة من الأفراد والذين يتأثرون سلبا وبشدة بأحداث عدم توفر الأمن والاستقرار في بعض الأماكن السياحية، مما ينتج عنه تحول السياح إلى أماكن أو أقاليم سياحية أخرى أكثر أمنا واستقرارا؛

9- يتميز المنتج السياحي بعدم مرونته للتخزين كما الحال في العديد من الصناعات التي تصلح منتجاتها للتخزين لفترات زمنية معينة وبما يتفق وحجم المعروض منها وأسعارها ، وخاصة أن الطلب السياحي يتصف بالموسمية في معظم الأحوال مما يؤدي إلى عدم ثبات مستويات التشغيل في صناعة السياحة؛<sup>1</sup>

10- إن المنتج السياحي المتمثل في عوامل الجذب السياحي ( الموارد السياحية الطبيعية والتاريخية الأثرية ) لا تباع إلا من خلال السياحة ، فهذه الموارد لا تدر عائدا بطبيعتها إلا إذا بيعت في شكل منتج سياحي ، وهذا المنتج لا يباع في معظم الأحوال من غير وجود سلع وخدمات مساعدة والتي تتمثل في التسهيلات السياحية التي يجب أن تتواجد جنبا إلى جنب مع الموارد السياحية وهذه التسهيلات السياحية تتمثل في أربعة مجموعات هي أولا : الهياكل الأساسية ( القاعدية ) كشبكات النقل، الخدمات المرفقة ( المياه والكهرباء)، وسائل الاتصال، توفر الأمن والاستقرار. ثانيا: توفر منشآت الإقامة كالهياكل الفندقية وغيرها من وسائل الإقامة التكميلية ( المخيمات ، القرى السياحية ). ثالثا : توفر النقل بأنواعه البري والبحري والجوي. رابعا: توفر المنشآت السياحية الترويجية كدور اللهو والتسلية ومحلات بيع الهدايا التذكارية والسلع السياحية؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مرجع سابق، ص 120 .

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص ص 49-50.

11- يتأثر الطلب السياحي بمستوى الرفاهية الاقتصادية والتقدم التكنولوجي والعوامل الثقافية والسياسية التي يصعب على الدول التحكم فيها؛

12- تعدد وتباين أنواع السياحة وأغراضها مما يترتب عليه اختلاف الأنشطة وطبيعة الخدمات السياحية المرتبطة بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عوامل الجذب السياحية ودوافعها

**أولا : عوامل الجذب السياحية:** وهي العوامل التي تحدد اختيار السائح لزيارة مكان معين دون غيره ، فقد يكون الاختيار مبنيًا على عوامل جذب أثرية وتاريخية، أو مقومات اجتماعية ودينية. وتتمثل عوامل الجذب السياحي في المغريات السياحية<sup>2</sup>، التي هي بمثابة منتج مركب، أو مزيج من مجموعة عناصر أو عوامل لها قوة التأثير على اتخاذ القرار في اختيار السائح جهة القصد السياحي. وهي تشكل المادة الخام التي تتواجد في جهة القصد السياحي بغض النظر عن حجمها والوظيفة التي تشتهر بها. لذلك تحتاج كل المغريات والمقومات إلى تنمية وتطوير وصيانة مكوناتها وحمايتها من التدهور<sup>3</sup>. وتنقسم عوامل الجذب إلى المجموعات التالية:

#### 1- عوامل الجذب الطبيعية

- **الموقع الجغرافي:** يآثر الموقع الجغرافي بمختلف أنماطه على صناعة السياحة تأثيرًا متباينًا بين المباشرة وغير المباشرة، فمنها ما يسمى بالموقع الفلكي والذي يقصد به موقع الإقليم بالنسبة لدوائر العرض وخطوط الطول، حيث منها ما يسمى بالموقع البؤري وهو ما تتجمع عنده خطوط النقل المختلفة، كالتقاء عدد من طرق النقل سواء كانت طرقا للسيارات أو خطوط السكك الحديدية عند موقع محدد ويرتبط وهناك أنماط أخرى إلى أنه تتباين قيمة المواقع الجغرافية لدول العالم تبعًا لمستوى تمتعها بطرق ووسائل النقل المختلفة والتي ترجع معظمها إلى الطبيعة الجغرافية، أن الموقع الجغرافي الجيد لبعض الدول ساهم في رواج السياحة بها لسهولة اتصالها مع العالم الخارجي خصوصًا إذا كانت مواقعها قريبة من مراكز الطلب السياحي الرئيسية، مثل ما هو عليه الحال بالنسبة إلى موقع كوريا الجنوبية وتايوان وهونج كونج وسنغافورة وتايلند القريبة من اليابان الأمر الذي أدى إلى تزايد أعداد السياح اليابانيين المتجهين إلى هذه الدول. وقد شكلت نسبة السياح اليابانيين المتجهين إلى كوريا الجنوبية خلال السنوات الأخيرة 61% من إجمالي السياح وتايوان 50% والفلبين 30% كما أن موقع فرنسا الجغرافي وقربها من الشمال الإفريقي يفسر ارتفاع نسبة السياح الفرنسيين

<sup>1</sup> عصام حسن الصعدي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> أبو بكر عوني عطية علي، التنظيم الدولي للسياحة الرياضية نحو إنشاء منظمة دولية مقترحة للسياحة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2012، ص 35.

<sup>3</sup> موفق عدنان الحميري، نبيل زعل الحوامده، الجغرافيا السياحية في القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص

إلى إجمالي السياح المتترددين على المغربية بنسبة 25% وتونس 38% والجزائر بنسبة 40% ونفس الشيء ينطبق على القارة الأمريكية. كما يلعب الموقع الجغرافي في الكثير من الأحيان دورا مؤثرا في تحديد جنسية السائح وفي بعض الأحيان في تحديد مدة الإقامة، ولا شك أن القرب الجغرافي لدول العرض السياحي من دول الطلب السياحي يساهم في التقليل من تكاليف السفر مما يقلل من احتمالات زيادة فترة الإقامة والعكس صحيح.<sup>1</sup>

**1- المناخ:** يعد المناخ، بعناصره المختلفة، عاملا أساسيا في تنمية السياحة، وتوجيه حركتها سواء كانت داخلية أو خارجية دولية فالمناخ عنصر سياحي هام إذ يعتبر من عناصر الجذب السياحي الأساسية في العديد من دول العالم، كما أنه عامل محدد لإمكانية لإمكانية الاستفادة من المصادر السياحية الأخرى الطبيعية والتاريخية والاجتماعية. ويعتبر المناخ المعتدل، عامل جذب سياحي للسياحة الدولية والداخلية على حد سواء، فالسائح يحدد مناطق زيارته وتحركاته في داخل الإقليم ففي السياحة الداخلية، يرتبط السكان بالمناخ أو حالة الطقس في تنقلاتهم، إذ غالبا ما يكون انتقلهم إلى المناطق ذات الجو المعتدل صيفا والجو المشمس شتاء. كذلك في السياحة الدولية فإن المناخ يعد الموجه الرئيسي لها حيث يغلب تواجد المصايف في المناطق الساحلية على شواطئ البحار والبحيرات. كما تتواجد أيضا في المناطق الجبلية ذات الجو المعتدل بعيدا عن السهول الحارة. أما المشاتي فتتركز في الجهات التي تتمتع بشمس دافئة وأيضا قد تكون مناطق جبلية ذات جو بارد؛<sup>2</sup>

**2- المناظر الطبيعية** تعتبر الطبيعة أحد أهم مقومات الجذب السياحي ، إذ يندرج تحتها كل ما يتصل بالأرض وما عليها من غابات وأشجار وتضاريس كالجبال والسهول ، كذلك المسطحات والمجاري المائية كالأنهار والبحار والبحيرات ، وكل عنصر له صلة بالطبيعة وجمالها ، مما يثير الإنسان ويبعث في نفسه البهجة والفرح والسرور<sup>3</sup>

### 2- عوامل الجذب البشرية

**1- المعالم الأثرية والتاريخية:** تعد المعالم التاريخية من عوامل الجذب السياحية الأساسية، فهي تمثل لعامة السياح نبع لا ينضب من المعرفة والإطلاع ، كما تمثل للخاصة منهم كالعلماء والباحثين، مراكز بحث ودراسة للحضارات القديمة والحديثة للشعوب المختلفة . إذ تتواجد هذه المراكز السياحية التاريخية في البلاد ذات الحضارات القديمة كالحضارة الفرعونية القديمة في مصر والحضارة الرومانية في إيطاليا ، والحضارة اليونانية في اليونان وحضارة حضرموت وسبأ،

<sup>1</sup> موفق عدنان الحميري، نبيل زعل الحوامده، نفس المرجع، ص ص 99- 101.

<sup>2</sup> عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مرجع سابق ، ص ص 165- 166.

<sup>3</sup> يوسف جعفر سعادة، التربية السياحية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2000، ص 197، بتصرف.

وحضارة بلاد الرافدين وبابل، وحضارتي الهند والصين وجميعها تحوي آثار خالد سواء كانت في مواقعها الأصلية أو معروضة في دور الآثار والمتاحف.<sup>1</sup>

- **المعالم الحضارية الحديثة:** وبالإضافة إلى المعالم الحضارية القديمة تعتبر إنجازات الحضارات الصناعية بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي ساعد هو الآخر في تحقيق إنجازات تقنية وفنية خارقة تتحدى مخيلة الإنسان وتثير اهتمام العالم كله، مشكلة بذلك عامل من عوامل الجذب السياحي وتمثل هذه الإنجازات في السدود كالسد العالي في مصر وسد بني هارون في الجزائر، والجسور الضخمة المعلقة كجسر سان فرانسيسكو في الولايات المتحدة الأمريكية وجسر لشبونة في البرتغال وجسور قسنطينة بالجزائر، والأنفاق كنفق الجبل الأبيض في إيطاليا ، والقنوات التي تصل بين البحار والمحيطات كقناة بنما وقناة السويس، والموانئ البحرية كميناء روتردام في هولندا والمطارات الضخمة والمجهزة بأحدث التقنيات كمطار دالاس في الولايات المتحدة الأمريكية ومطار كنساي في اليابان<sup>2</sup>

- **عوامل الجذب الثقافية:** فالثقافة هي مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات وأسلوب الحياة والنقاش والعلاقات الإنسانية في مجتمع معين وكل بلد له ثقافته التي ينفرد بها وأخلاقياته وأذواقه التي يجب الحرص عليها في ترقية الإبداع السياحي.<sup>3</sup> هذا وتمثل مراكز الثقافة والتقدم العلمي في البلاد المتقدمة مركز جذب لراغبي الحصول على هذه المعارف والعلوم والفنون ، ويتمثل ذلك في لندن وباريس وروما ، حيث تحوي الأولى منها مراكز التقدم العلمي والتقني كما تمثل الثانية مركز الإشعاع الأدبي وتمثل الأخيرة مركز الفنون الجميلة . ويمثل تطور الحياة في الدول السياحية ، من الوجهة الثقافية معرفة أسلوب حياة ومعيشة هذه الشعوب.

- **الإستعمار القديم:** لا يمكن إغفال تأثير الإستعمار القديم كعامل بشري مؤثر في السياحة الدولية من حيث محاور إتجاه الأفواج السياحية وأحجامها ، إذ أن سيادة النفوذ السياسي لبعض الدول الأوروبية والأمريكية على بعض دول العالم طول فترات تاريخية متباينة من حيث الزمن ، وما تبع ذلك من استقرار بعض العناصر الوافدة من الدول صاحبة السيادة فيها وإدخالها لأنماط اقتصادية ومعيشية حديثة ، وتزايد حجم الاستثمارات فيها كلها متغيرات لا بد من وضعها في الاعتبار عند محاولة تفسير أسباب ارتفاع نسبة السياح الوافدين من بعض الأوروبية والأمريكية إلى دول معينة في العالم ، مثال ذلك ارتفاع نسبة السياح الفرنسيين في ساحل العاج حيث يشكلون نصف السياح الوافدين إليها من مختلف دول العالم ، وكذلك ارتفاع نسبة السياح البريطانيين المتجهين إلى كينيا من جملة السياح وكذلك

<sup>1</sup> عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مرجع سابق، ص 223.

<sup>2</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 78، بتصرف.

<sup>3</sup> موفق عدنان الحميري، نبيل زعل الحوامده، مرجع سابق، ص 28.

ماليزيا والهند وسرى لانكا ونيوزيلندا، وارتفاع نسبة السياح الأمريكيين المتجهين إلى الفلبين واليابان والعديد من جزر البحر الكاريبي والمحيط الهادي<sup>1</sup>

- **المعالم السياسية:** يميل بعض السياح إلى زيارة الرموز السياسية كقصر العظم في دمشق، وقصر بيت الدين ودير القمر في لبنان، أو البيت الأبيض في أمريكا أو مبنى الامم المتحدة في نيويورك، أو قصر باكنجهام في لندن حيث تنظم العروض السياحية.<sup>2</sup>

- **التسهيلات السياحية:** تعتبر التسهيلات السياحية أحد عوامل الجذب السياحي، و تشمل التسهيلات السياحية هياكل الإقامة من فنادق بكل أنواعها ومطاعم ودور اللهو والتسلية وغيرها، بالإضافة إلى وسائل النقل المختلفة، وكذلك مشروعات البنية الأساسية، والأنشطة المعاونة.<sup>3</sup> والتي سنتطرق إليها في حديثنا عن الخدمات السياحية. هذا بالإضافة إلى التيسيرات السياحية والتي يقصد بها مجموعة التدابير والإجراءات الرسمية المتعلقة بدخول وخروج السائح كالتأشيرات وتسجيل البيانات لدى الشرطة داخل البلاد والتفتيش الجمركي عند المغادرة<sup>4</sup>

**ثانيا: دوافع السياحة ومعيقاتها:** تختلف دوافع السفر والسياحة عادة، باختلاف وتنوع السياحة ، فدوافع السائح نحو السياحة الثقافية مثلا ، تختلف عن دوافعه نحو كل من الأنواع السياحية الأخرى.<sup>5</sup> حيث أن لكل سائح دافع للسفر، وقد دلت دراسات منظمة السياحة العالمية على تبلور 42 دافع للسفر ويلجأ كل بلد إلى تصنيف السياح حسب أهم دوافع السفر التي تتوجه إليه، ويفيد هذا التصنيف في معرفة أنماط السياحة الحالية والمتاحة التي يمكن الترويج لها والاستفادة إقتصاديا منها.<sup>6</sup>

**1- دوافع السياحة:** ويقصد بالدوافع السياحية الأسباب الأساسية التي تحرك رغبة الإنسان في السفر، وتقف وراء تفضيله لأماكن وبلاد معينة، وقد وضعت معايير تبين الدوافع والأسباب المحركة للسفر، وكذلك المؤثرات التي تتحكم في اختيار الجهة التي يقصدها الفرد، وتأثيرات كل ذلك على ظهور المناطق السياحية، وانتعاشها ثم تدهورها، واختفائها من خريطة الاهتمام السياحي. ويمكن تحديد دوافع السفر في المجموعات التالية:

<sup>1</sup> عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مرجع سابق، ص ص 222 - 223، بتصرف.

<sup>2</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 72.

<sup>3</sup> نعيم الظاهر، سراب إلياس، مرجع سابق، ص 147.

<sup>4</sup> موفق عدنان الحميري، نبيل زعل الحوامده، مرجع سابق، ص 32.

<sup>5</sup> أبو بكر عوني عطية علي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>6</sup> حمزة درادكة وآخرون ، مبادئ السياحة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 53.

### - دوافع ثقافية، تاريخية، تعليمية:

- مشاهدة الآثار وتاريخ الحضارات القديمة والمواقع الأثرية؛
- مشاهدة بعض الأحداث المهمة بالعالم أو حفلات ثقافية أو حضور مهرجانات أو معارض... إلخ؛
- الإطلاع على حياة الناس في البلدان الأخرى والتعرف على حياتهم وأعمالهم وثقافتهم ونمط حياتهم الاجتماعية والحضارية والثقافية واكتشاف أشياء جديدة لغرض العلم والثقافة والمعرفة؛
- مشاهدة المواقع الحضارية المهمة والمشهورة في العالم؛
- معرفة ما يدور من حوادث الساعة والتقدم العلمي أي التعرف على حقيقة ما يدور في أخبار وحوادث مثل مشاهدة انطلاق المركبات الفضائية.<sup>1</sup>

### - دوافع الدينية يعتبر هذا الدافع من أهم الدوافع للسفر لأنها ترتبط بالعقيدة والعاطفة الدينية لدى السياح سواء أكان مسلماً أو مسيحياً أو يهودياً وغيرهم.<sup>2</sup>

### - دوافع اقتصادية:

- انخفاض الأسعار في بلد ما يؤدي إلى تدفق السواح للتمتع بالخدمات المقدمة بأقل الأسعار والحصول على السلع والخدمات بأسعار أقل؛
- فرق العملة في التحويل يؤدي إلى يساهم في زيادة تدفق السياح إلى البلد الذي انخفضت عملته بهدف التمتع بالخدمات والسلع بأقل سعر؛
- السفر لغرض الأعمال والحصول على صفقات تجارية بالنسبة لرجال الأعمال.

### - دوافع عرقية:

- زيارة البلد الأم لتجديد الروابط الأسرية كزيارة أماكن الميلاد أو أماكن قضاء الطفولة أو أماكن سكن الأهل، الأقرباء، الأصدقاء... إلخ وهذا الدافع ينشأ بقوة بالنسبة للمغتربين عن بلدهم ويولد لديهم حافز قوي بزيارة بلدهم الأم؛
- الرغبة في زيارة أماكن سبق وأن وارها الأصدقاء في البلد الأم وتركت إنطباعاتاً معينة لديهم.

### - دوافع صحية:

<sup>1</sup> علاء إبراهيم العسالي، السياحة في الوطن العربي التاريخ. المخاطر. المهددات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص ص 31-32.

<sup>2</sup> عمر جوابرة الملكاوي، التسويق الفندقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 82.

- الابتعاد عن الجو البارد والثلوج والتوجه إلى أماكن دافئة أو الابتعاد عن الجو الحار إلى أماكن باردة وخاصة بالنسبة لكبار السن والمرضى؛
- السفر لأغراض العلاج والمداواة؛
- السفر لغرض النقاهاة والإسترخاء بعد الشفاء من مرض معين أو لغرض الراحة النفسية بعد إصابة الشخص بمرض أو أزمة نفسية أو التمتع بالجو الصافي والهواء النقي.<sup>1</sup>
- **دوافع الاجتماعية:** وتتعلق بحاجة الفرد إلى الشعور بالمكانة الاجتماعية، وحب التظاهر، والشعور بالذات<sup>2</sup>
- **دوافع رياضية:** يكون هذا الدافع هو ممارسة أنواع الرياضات المختلفة، وبدأ هذا النوع بالتزايد في اعداد السياح مع ما يتوافر لهذا النوع من السياحة من معدات وظروف مناسبة، وبدأت تحقق أرقاماً متزايدة من الإيرادات السياحية.
- **دوافع الإستجمام:** هنا السائح تنبع لديه الرغبة في ممارسة أنشطة تختلف عن حياته اليومية. عن طريق شعور السائح بالراحة مع ما يتوافر من مقومات العرض السياحي.<sup>3</sup>
- 2- معيقات السفر:** وكما أن للسفر دوافع، فهناك موانع تعيق الأشخاص عن السفر ويمكن تلخيص هذه المعوقات على النحو التالي:<sup>4</sup>
- **التكلفة :** ويمكن النظر إليها من زاويتين:
- **التكلفة المالية:** وهي من أهم العوائق حيث أن الإنفاق من الدخل يتم وفق أولويات معينة ويتم توزيعه وفق تفاضل بين مختلف أوجه الصرف الضرورية والكمالية (سكن، طعام، ملابس، تعليم، ثقافة، ترويح... إلخ).
- **التكلفة الزمنية:** وهي تتأثر بالمسافة ووسيلة المواصلات. حيث كلما زادت المسافة زادت المدة الزمنية، وبالتالي يتوقع أن تنعكس سلبي على السفر وعلى العكس كلما كانت المواصلات أسرع فإنه يقل أثر المسافة.
- **عدم وجود زمن كاف للسفر:** بعض الناس لا يجدون الوقت للسفر، حيث أن إنفاق الوقت أيضا يتم وفق أولويات تحددها المنافسة بين أوجه صرف الوقت ، فظروف العمل في العمل الرسمية والقطاع الخاص قد لا تسمح لبعض الأشخاص بإجازة مناسبة في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> علاء إبراهيم العسالي، مرجع سابق، ص ص 33- 34.

<sup>2</sup> أبو بكر عوني عطية علي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> عمر جوايرة الملكاوي، مرجع سابق، ص 82.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص ص 86 - 87.

- **العوائق الصحية:** وهذه تعوق سفر كثير من الناس، فمثلما هناك دوافع صحية تدفع الناس للسفر فإن السفر نفسه يحتاج لقدر من الصحة تمكن الإنسان من تحمل السفر.
- **العادات والتقاليد:** فالأسرة ذات الأطفال الصغار كثيرا ما يصعب عليها السفر بسبب إحتياجات الأطفال المختلفة التي تقلل متعة السفر بينما تتاح للأسرة كبار السن.
- ومن العقبات حرص بعض مجتمعاتنا الإسلامية الملتزمة على عدم خروج النساء عامة والمتزوجات خاصة إلا بوجود محرم يرافقهن. كما أن بعض المجتمعات المحافظة تحاول أن تقلل من سفر شبابها بعيدا عنها خوف من تأثرهم بسلوكيات منافية لسلوكيات المجتمع.
- **العوائق السياسية:** قد يمنع الإنسان لأسباب مختلف من الحصول على جواز سفر أو تأشيرة خروج من بلده أو دخول بلد آخر، أو تحدد إقامته في مكان أو منطقة محددة من بلده. كما أن إجراءات تحويل العملات لبعض البلدان تحدد المبلغ المسموح تحويله بقدر ضئيل.
- **الخوف من المجهول والحرص على السلامة الشخصية:** مثلما للإنسان حب الإستطلاع ورغبة في الإكتشاف فلديه أيضا غريزة الخوف من الغرباء والاماكن والأشياء الغريبة. فقد يصل البعض إلى درجة المرض فيحاول تجنب المجهول قدر المستطاع. كما أن البعض لا يحاول السفر إلى أماكن يضمن فيها سلامته الشخصية لإنعدام الأمن بها بسبب الحروب والمشكلات السياسية أو انتشار الأوبئة والأمراض.
- **الصورة الذهنية السلبية:** تعتبر الصورة الذهنية السلبية من أهم موانع السفر، فمثلا إذا إنطبعت الصورة الذهنية لهذه المنطقة بأن نسبة الجريمة عالية، أو قد يتعرض السائح للإعتداء بسبب كراهية الاجانب للسياح، أو التلوث البيئي الذي يتعرض له المقصد السياحي كلها عوامل مؤثرة في إقبال السياح لزيارة هذه المنطقة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أنواع السياحة وآثارها

أولا: أنواع السياحة: تتباين تقسيما السياحة حسب تباين المعايير المعتمد عليها في تحديد الأنواع المختلفة للسياحة، ونذكرها على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 1- وفقا للموقع الجغرافي:

- **السياحة الداخلية:** وهي ذلك النوع من السياحة المتمثلة في انتقال وإقامة مواطني الدولة داخل حدود دولتهم.

<sup>1</sup> عمر حوابة الملكاوي، مرجع سابق، ص 84 .

<sup>2</sup> عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مرجع سابق، ص 90 - 91 .

- السياحة الإقليمية: وهي تلك السياحة التي يقوم من خلالها الفرد بالسفر والتنقل بين الدول المجاورة لموطنه ، والتي تعد وتمثل منطقة سياحية واحدة .مثالها ، دول المغرب العربي .
- السياحة الدولية: وهي تمثل حركة انتقال الأفراد عبر حدود الدول المختلفة والإقامة المؤقتة بها ، وذلك بدافع السياحة . وفي هذا النمط من السياحة يسافر إلى دول لها نظام سياسي واقتصادي واجتماعي خاص بها يختلف عن أنظمة دولتهم التي إعتادوا الحياة فيها.
- 2- وفقا لعدد الأشخاص المسافرين<sup>1</sup>:
  - سياحة أفراد: وتتضمن سفر شخص واحد أو اثنين أو عائلة .
  - سياحة مجموعات: وتتضمن سفر مجموعة يرتبطون مع بعضهم بروابط معينة (مدارس، جامعات، مؤسسات، نوادي، هيئات وغير ذلك) وتسمى أيضا السياحة الشاملة، وتتضمن عددا كبيرا من الأفراد في رحلة سياحية، وهذا ما يميز حركة السياحة الدولية في الوقت الحالي. وكل هذا يقدم في نظام خاص وبأسعار الجملة ومن أشكالها الرحلات البحرية والنهرية.
  - 3- وفقا للجنس: وتنقسم إلى كل من (سياحة الرجال، سياحة النساء) .
  - 4- وفقا للفئة العمرية:
    - سياحة الصغار: ويقبل عليها الأطفال من عمر 7 سنوات إلى 14 سنة، وتعتبر السياحة في هذه المرحلة تعليمية إذ يتم من خلالها إكساب الطفل مجموعة من المعارف والسلوكيات التي يحتاجها ، إلى أنها تنجح أكثر عندما تأخذ شكل معسكرات مثل معسكرات الكشافة.
    - سياحة الشباب: ويقبل عليها من هم بالمرحلة العمرية مابين 15 و 21 سنة وأبرز ما يميزها حب المغامرة والبحث عن الإثارة، بالإضافة إلى البحث عن تكوين الصداقات، وخلق الروابط الاجتماعية.
    - سياحة الناضجين: ويقبل عليها من هم بالمرحلة العمرية من 21 إلى 60 سنة، وتكون في غالبها للإسترخاء من عناء العمل، لذا فالبرنامج السياحي فيها مرتبط بسياحة الشواطئ، والصحراء، والجبال، والريف، والغابات، وغير ذلك من مناطق الإستحمام.
    - سياحة كبار السن: وهي خاصة بالأشخاص الذين يفوقون سن 60 عاما وهم في الغالب من المتقاعدين، وتعتبر أكثر أنواع السياحة التقليدية إنتعاشا، وهي تشتمل برامج ترفيهية و علاجية.

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمان آل دغيم، الإعلام السياحي وتنمية السياحة الوطنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص ص 29-30.

5- وفقا لمستوى الإنفاق ومستوى الطبقة الاجتماعية:<sup>1</sup>

- السياحة الاجتماعية: وهي السياحة المرتبطة بذوي الدخل المادي المحدود الذي لا يسمح بمواجهة النفقات المرتفعة للسفر والإقامة، ولذا فإن هذا النوع من السياحة يعبر عن السياحة الجماعية المدعومة من قبل الدولة، أو التي يتم الإشتراك في رحلاتها بإتباع نظام تقسيط نفقات الرحلة على عدة أقساط أو من خلال الإشتراك في صندوق الإدخار السياحي المعمول به في بعض الدول.

- سياحة الطبقة المتميزة: وهي تلك السياحة المرتبطة بأفراد الطبقة القادرة على السفر والإقامة في الفنادق ذات الدرجة الممتازة ، بالإضافة إلى قدرتها على استخدام باقي الخدمات المتميزة .

- سياحة الأغنياء: وهي ذلك النوع من السياحة المرتبط بطبقة الأثرياء الذين ينتقلون عن طريق وسائلهم الخاصة سواء طائرات أو يخوت وتكون إقامتهم في الأماكن الخاصة بهم أو في الأماكن التي تتميز بالفخامة.

6- وفقا لطبيعة الموسم السياحي:<sup>2</sup> يقصد بالموسم السياحي الفترة التي تشهد تدفق موجات السياح وإزدهار

الأنشطة السياحية والخدمات القائمة عليها، والتي تتباين بين دول وأقاليم العالم من حيث المكان والزمان وتبعاً لطبيعة العرض السياحي وخصائصه، فقد يكون هذا العرض على طول مدار السنة كالسياحة الثقافية والعلاجية وبعض أنماط السياحة الدينية، وقد يكون خلال فترة محددة من السنة لتوافر خصائص مناخية معينة أو تبعاً لأحداث ومناسبات دينية كالحج إلى مكة المكرمة، أو لتتفق مع غير مواسم توالد الحيوانات أو تكاثرها أو مع مواسم هجرة بعض الحيوانات ( مهرجانات ومسابقات الصيد )، أو تنظيم معارض أو أسواق أو مهرجانات فنية أو ثقافية أو رياضية.

وبناء على ما سبق يمكن تصنيف السياحة تبعاً لمعيار طبيعة الموسم إلى ثلاثة أنواع هي:

- سياحة المناسبات: وهي السياحة التي تهدف إلى مشاهدة مناسبات محددة أو المشاركة فيها، وهي قد تكون فنية أو ثقافية أو ترويحية أو رياضية أو دينية أو سياسية. ويكون هذا النوع من السياحة في رقعة محددة من الأرض حيث تنشط حركة السياحة خلال فترة زمنية قصيرة.

- سياحة الشتاء: يقصد بها نشاط صناعة السياحة خلال فصل الشتاء. وهو من أنواع السياحة التي ترتبط بخصائص عناصر المناخ وتباينها وخاصة درجة الحرارة خلال فصول السنة، لذلك فهي تتراوح بين سياحة الشمس (حيث المناخ دافئ) وسياحة الثلوج (حيث المشاتي الجبلية)، وكلاهما تركز على صفة سياحية واحدة هي المشاتي. ويتسم معظم

<sup>1</sup> أبو بكر عوني عطية على، التخطيط لموارد السياحة الرياضية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011، ص 69.

<sup>2</sup> محمد خميس الزوكه، مرجع سابق، ص 112-113.

ممارسي السياحة الشتوية بارتفاع مستويات دخولهم و بارتفاع نسبة فئات السن الكبيرة والمتوسطة بينهم ، لذلك يشكلون نسبة محدودة من جملة أعداد السياح في العالم تبعا لطبيعة الموسم السياحي .

- **سياحة الصيف:** تنشط صناعة السياحة في أماكن متعددة من العالم خلال فصل الصيف وترتبط هذه السياحة بالشمس والمساحات البحرية

### 7- وفقا للحركة السياحية ومدة الإقامة:<sup>1</sup>

- **السياحة الفصلية:** ويقصد بها إقامة السائح في مكان محدد. ويرتبط بموسم الذروة السياحي ومدته لا تتجاوز شهرا واحدا، حيث يقضي السياح إجازاتهم السنوية في موقع واحد.

- **سياحة الإقامة:** وهي إقامة السياح في مكان معين لفترة تزيد على الشهر، وقد تقتصر على كبار السن الذين اعتزلوا الحياة العامة ويقضون فترات نقاهة وإستجمام.

- **سياحة التنقل:** ويشترط فيها أن لا تتجاوز مدة إقامة السائح في المكان الواحد أكثر من خمس ليال، ويكثر هذا النمط خلال شهور الصيف، وهذا النمط ينتقل فيه السائح عبر أكثر من مكان أو أكثر من دولة خلال نفس الرحلة السياحية تبعا للبرنامج المعد لذلك .

### 8- وفقا لويسيلة النقل المستخدمة في السفر:<sup>2</sup>

- **سياحة برية:** حيث يعتمد السائح في تنقله وفقا لهذا النوع على وسائل النقل البرية (السيارات الخاصة، السكك الحديدية، الحافلات سواء كانت عامة أو خاصة).

- **سياحة بحرية أو نهريّة:** إذ يعتمد السائح في عملية انتقاله على البواخر أو اليخوت

- **سياحة جوية:** في هذا النوع من السياحة تكون الطائرات بمختلف أنواعها هي الوسييلة المستخدمة في التنقل.

### 9- وفقا لمعيار التأثير على ميزان المدفوعات:<sup>3</sup>

- **السياحة الإيجابية:** ويقصد بها سياحة الاستضافة أو سياحة الدخول، أي دخول السياح الأجانب من الجنسيات المختلفة ، ويتحقق جراء ذلك العائد السياحي دعما لميزان المدفوعات، وهذا يعني أن تأثير هذا النوع من السياحة سيكون إيجابيا على ميزان المدفوعات.

<sup>1</sup> عبد الفتاح مصطفى غنيمه، موضوعات وقضايا التخطيط لأقاليم مصر المعاصرة، دار الفنون العلمية، الإسكندرية، مصر، ط 2، 2003، ص 117.

<sup>2</sup> ماهر عبد الخالق السيسي، مبادئ السياحة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 2016، ص 43.

<sup>3</sup> عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مرجع سابق، ص 94.

- السياحة السلبية: ويقصد بها سياحة المغادرة أو سياحة الخروج، أي خروج السياح المواطنين إلى البلدان المختلفة، ويتحقق جراء ذلك إنفاق سياحي يشكل عبئا على ميزان المدفوعات، ويبقى تأثير السياحة دائما إيجابيا بالمفهوم الواسع أما بالمفهوم المادي فيمكن أن يكون لها تأثيرا سلبيا.

#### 10- وفقا لجنسية السائح:

- سياحة الأجانب (السياحة العالمية): يتضمن هذا النوع من السياحة كل أجنبي عن البلد المضيف، وتنظم الشركات السياحية برامج خاصة تجذب السياح الأجانب بما يتلاءم مع أذواقهم ورغباتهم التي تختلف باختلاف العادات والتقاليد والجنسيات.

- سياحة المقيمين خارج البلد (المغتربين): ويتضمن هذا النوع من السياحة كل المواطنين الأصليين للبلد المضيف، والذين هاجروا لأي سبب من الأسباب سواء للعمل أو للإقامة المؤقتة أو الدائمة خارج موطنهم، وبالتأكيد يصبح لديهم حنين معين لزيارة البلد الأم فيتم تنظيم لهم سفرات سياحية لغرض زيارتهم بلدهم الأم.

- سياحة مواطني الدولة (السياحة الداخلية): وهذا النوع من السياحة هو السياحة الداخلية التي ذكرناها سابقا والتي تنظم لمواطني دولة ما في بلدهم نفسه وهي متنوعة وشاملة<sup>1</sup>.

#### 11- وفقا للهدف من السفر:

- السياحة الترفيهية: يعتبر هذا النوع من السياحة من العناصر الأساسية لأي نشاط سياحي، إذ أنه يهدف لحصول السائح على الترويح عن النفس والإستجمام ، وقضاء وقت الفراغ والراحة بعيدا عن روتين الحياة اليومي والضغط اليومية المستمرة. ويمكن اعتبار هذا النوع شريكا لكل أنواع السياحة إذ غالبا ما تتضمن الأنواع السياحية الأخرى فكرة الترفيه في الأماكن التي يزورها السائح.<sup>2</sup> وتشير الدراسات إلى أن السياحة الترفيهية تسير بمعدل أسرع من الأنواع الأخرى في كثير من دول العالم وهي تمثل جزءا ثابتا من العرض السياحي العالمي. ففي الولايات المتحدة الأمريكية بلغة نسبة المسافرين بغرض السياحة الترفيهية نسبة 80% في حين أنها بلغة نسبة 85% بريطانيا ، كما تشير منظمة السياحة العالمية إلى أنه خلال الأعوام الماضية استحوذت السياحة الترفيهية على نسبة 85% من إجمالي حركة السياحة الدولية.

<sup>1</sup> علاء إبراهيم العسالي، مرجع سابق، ص ص 64 - 65.

<sup>2</sup> أماني رضا، الإعلام والسياحة، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، مصر، ط1، 2017، ص 15.

- **السياحة الدينية:** تعرف بأنها ذلك النشاط الذي يقوم على انتقال السياح من مكان إقامتهم إلى مناطق أخرى بهدف القيام بالقيام برحلات وزيارات دينية داخل وخارج الدولة لفترة من الوقت، وتتضمن السياحة الدينية زيارة الأماكن المقدسة والمزارات الدينية خلال فترة معينة من السنة لممارسة الشعائر الدينية وتأدية الفرض أو تنفيذ بعض التعاليم الدينية ، كالحج والعمرة بالنسبة للمسلمين.<sup>1</sup>
- **السياحة العلاجية:** ويقصد بها التوجه إلى الأماكن السياحية التي توفر العلاج لبعض الأمراض المتعلقة بصحة الإنسان ، وقد عرفت هذه السياحة منذ زمن بعيد. وأماكن الجذب لها هي المياه المعدنية والكبريتية، والحمامات ، الطين والرمل. ثم اتجهت إلى مناطق الاضطياف التي لها علاقة بالعلاج كالشواطئ والغابات (لراحة البال)<sup>2</sup> وعلى الرغم من أنها لا تجذب سوى ما نسبته 5 % من الحركة السياحية الدولية فإن دولا كثيرة تحرص عليها وتهتم بها نظرا لعائدها المادي المجزي والذي يرجع لطول فترة الإقامة التي تميزها وهو ما ينعكس على حجم إنفاق السائح الراغب فيها إذ يفوق متوسط إنفاق السائح العادي بحوالي 10 أضعاف وتعتمد السياحة العلاجية على المقومات الطبيعية الموجودة بالبيئة مثل المناخ الجيد وعيون المياه الكبريتية والمعدنية ، كما يعد توافر الكوادر والكفاءات البشرية المتخصصة من العوامل المساعدة على تنشيطها ونموها<sup>3</sup>
- **سياحة التجوال:** هي من أنواع السياحة المستحدثة وتمثل في القيام بجولات منظمة سيراً على الأقدام إلى مناطق نائية تشتهر بجمال مناظرها الطبيعية وتكون الإقامة في مخيمات في البر والتعايش مع الطبيعة.
- **سياحة التسوق:** وهي سياحة حديثة أيضاً تكون بغرض التسوق وشراء منتجات بلد ما تسري عليها التخفيضات من أجل الجذب السياحي مثل مهرجان السياحة والتسوق بدبي من كل عام.
- **السياحة الثقافية (السياحة الأثرية والتاريخية):** يهتم بهذا النوع من السياحة شريحة معينة من السياح على مستويات مختلفة من الثقافة والتعليم حيث يتم التركيز على زيارة الدول التي تتمتع بمقومات تاريخية وحضارية كثيرة . ويمثل هذا النوع نسبة 10% من حركة السياحة العالمية ونجد هذا النوع من السياحة متمثلاً في الاستمتاع بالحضارات القديمة.
- **السياحة الشاطئية:** تنتشر هذه السياحة في البلدان التي تتوافر لها مناطق ساحلية جذابة وبها شواطئ رملية ناعمة ومياه صافية خالية من الصخور مثل دول حوض البحر المتوسط ودول البحر الكاريبي.

<sup>1</sup> عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مرجع سابق، ص 95 - 96 .

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة كافي، جغرافية السياحة وإدارة المقاصد والمخيمات السياحية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 33.

<sup>3</sup> ماهر عبد الخالق السيسي، مرجع سابق، ص ص 48- 49 .

- **سياحة الغوص:** وهي سياحة لها علاقة مباشرة بالسياحة الشاطئية في المناطق الساحلية، ويشترط في قيام مثل هذا النوع من السياحة توافر كنوز رائعة بهذه المناطق الساحلية، وتوافر مقومات الغوص بها مثل: الشعب المرجانية، الأسماك الملونة، المياه الدافئة طوال العام.<sup>1</sup>
- **سياحة المؤتمرات:** ويعتمد هذا النوع على استجلاب رجال الأعمال والعلماء من جميع أنحاء العالم من خلال عقد لقاءات علمية وإقامة معارض دولية في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية.
- **السياحة الرياضية:** وهي التي يستطيع من خلالها السائح بممارسة أو مشاهدة أي نوع من أنواع الرياضة التي يفضلها وتتضمن رحلات صيد الأسماك أو ممارسة الرياضة البحرية أو تسلق الجبال أو صيد الطيور بالإضافة إلى المباريات والدورات الرياضية المحلية والإقليمية والدولية مثل كأس العالم، الألعاب الأولمبية، كأس الأمم لكل قارة...إلخ.
- **سياحة الحوافز:** وتعد هذه السياحة إحدى الوسائل الإدارية الحديثة ويكون الغرض منها هو تحفيز العاملين بمختلف المؤسسات على زيادة الكفاءة والإنتاجية، حيث يتم مكافأتهم بتقديم رحلة سياحية متميزة لهم.<sup>2</sup>

### ثانيا: الآثار الإيجابية والسلبية لصناعة السياحة

- 1- **الآثار الاقتصادية للسياحة:** من المعروف قدرة السياحة في التأثير على اقتصاديات الدول، غير أن هذا التأثير يمكن أن يكون إيجابيا كما يمكن له أن يكون تأثيرا سلبيا وهذا كما يلي:

#### - الآثار الاقتصادية الإيجابية:

#### ● السياحة مصدر هام من مصادر العملات الأجنبية والدخل:

- ✓ تعتبر السياحة بكل أنماطها وأنواعها مصدرا رئيسيا من مصادر العملات الأجنبية من خلال ما ينفقه السياح على السلع والخدمات.
- ✓ إن الدخل من العملات الأجنبية ليست الدخل الوحيد الذي يعود من السياحة، حيث أن دخل من العملات الأجنبية تمثل الجولة الأولى للدخول المتأتبة والتي يكون أحد أطرافها السياح، إذ هناك جولات أخرى متتالية لتوليد الدخل يكون أحد أطرافها من بلد السياحة وتعود إلى ما أنفقه السائح في الجولة الأولى. حيث أن إنفاق السياح على غرفة في فندق فإن نسبة من المبلغ يقوم الفندق بإنفاقه على السلع والخدمات المقدمة للزلاء وخدمة العاملين مما يولد دخل جديد يستفيد منه منتجي السلع والخدمات والذين بدورهم ينفقونه على مختلف السلع والخدمات وهكذا.

<sup>1</sup> عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 127 - 128.

<sup>2</sup> أبو بكر عوني عطية على، مرجع سابق، ص 73.

- **السياحة صناعة تصديرية ووعاء ضريبي:** تتمتع السياحة بمزايا وأنشطة التصدير التي تتجنب الكثير من الأعباء، بمعنى أن الخدمات السياحية يأتي مستهلكوها ولا تذهب إليهم عكس باقي الصادرات. هذا وتعتبر السياحة وعاء ضريبي جيد للكثير من الدول، إذ تستطيع الدولة تحقيق زيادة كبيرة لإيراداتها العامة من خلال السياحة عن طريق تحصيل مختلفة أنواع الضرائب والرسوم المفروضة على الأنشطة والخدمات السياحية (رسوم على تأشيرات الدخول للبلاد، رسوم على هبوط وإيواء الطائرات، رسوم على رسو السفن، رسوم على تذاكر السفر والملاهي... إلخ).<sup>1</sup>
- **الأثر على ميزان المدفوعات:** يترتب عن النشاط السياحي الخارجي آثارا على ميزان المدفوعات تختلف ما بين آثار سلبية وإيجابية. حيث أن النشاط السياحي لا يقتصر على انتقال السياح عبر الحدود وما يرافقها من نفقات السياح على شراء مختلف السلع والخدمات السياحية، بل يتعدى ذلك إلى نشاط المنتجين أصحاب المشاريع السياحية وما يتطلبه نشاطهم من انتقال لمختلف السلع الإنتاجية والاستهلاكية ورؤوس الأموال والقوى العاملة عبر حدود دول العالم.<sup>2</sup>
- **قدرة السياحة على توفير مناصب العمل :** السياحة تعد مصدرا هاما من مصادر العمالة وذلك أن قطاع السياحة و القطاعات الأخرى المعتمدة عليها بشكل مباشر (شديد الكثافة) في استخدام عنصر العمل بالمقارنة مع باقي القطاعات الاقتصادية. وهذا لأن الآلية غير ممكنة في قطاع السياحة بالرغم من مظاهر الآلية البسيطة التي دخلت القطاع بكل من أوروبا وأمريكا حيث تم الاستغناء عن المرشد تمت الاستعانة بإذاعة لاسلكية يضعها الزائر على أذنيه ويتلقى الشرح وهو يجوب المقاصد السياحية. وتشير الدراسات إلى أن كل غرفة فندقية تخلق 2,75 فرصة عمل في مجالات مختلفة وكل الدراسات الدولية الجارية في سوق السياحة تؤكد أنه من بين كل تسعة عمال يوجد واحد يعمل في مجال السياحة والفنادق وهي أعلى نسبة يمكن أن تقدمها أي صناعة في العالم.<sup>3</sup>
- **تأثير السياحة على مختلف القطاعات الاقتصادية:** يعود هذا التأثير للتشابك الحاصل بين قطاع السياحة ومختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية ونذكر على سبيل المثال القطاعات الداعمة والتسهيلية للسياحة والمتمثلة بقطاع النقل وقطاع الفنادق والمطاعم وقطاع البنوك أما أهم القطاعات الإنتاجية الداعمة فمنها القطاع الزراعي والحيواني.<sup>4</sup>
- **مساهمة السياحة في زيادة فرص الاستثمار الأجنبي والوطني:** أثبتت التجارب أن المشاريع السياحية من بين أكثر المشاريع جذبا لرؤوس أموال المستثمرين، ويرجع السبب في ذلك إلى أن السياحة كصناعة حركية تتضمن العديد من

<sup>1</sup> ماهر عبد الخالق السيسي ، مرجع سابق ، ص ص 173- 174 .

<sup>2</sup> عادل عبد الله العتري، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص ص 135- 136.

<sup>3</sup> ماهر عبد الخالق السيسي، مرجع سابق، ص ص 176- 177 .

<sup>4</sup> عادل عبد الله العتري، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 136.

مجالات الاستثمار مثل الفنادق، المطاعم، الملاهي، وشركات السياحة ووسائل النقل والمراكز الرياضية والترويج، والقرى السياحية.<sup>1</sup>

● الأثر على تسويق بعض السلع: يقدم السياح في الغالب عند زيارة بلد على شراء سلع تذكارية تشتهر بها تلك الدول، وطبيعة الإنفاق على هذه السلع يعد بمثابة تصدير المنتجات الوطنية بدون الحاجة إلى الشحن أو التسويق خارجي، إذ كلما زاد عدد السياح الوافدين من الخارج ازدادت الصادرات.

● الأثر على تنمية المرافق الأساسية والبنى التحتية: لتؤدي السياحة مهمتها على أكمل وجه فإنها بالحاجة، إلى بنية تحتية متنوعة من طرق ومشاريع صرف المياه، ومياه الشرب، وسائل النقل، ومطارات وموانئ، بالإضافة إلى التطوير العمراني للمناطق الرئيسية لأجل جذب السياح. ومنه فإن زيادة الحركة السياحية تستوجب تطوير خدمات النقل وباقي خدمات البنية التحتية الأخرى خصوصاً مصادر المياه وشبكات الصرف الصحي وأنظمة التخلص من النفايات بالإضافة إلى شبكة الاتصالات، وهذا لتلبية إحتياجات قطاع السياحة.<sup>2</sup>

● أثر السياحة على إعادة توزيع الدخل: تؤدي السياحة إلى تطوير وتنمية مناطق جديدة، حيث يذهب السياح عادة إلى مناطق جديدة ذات مزايا طبيعية أكثر من المناطق الحضرية، ولا شك في أن السياحة في هذه المناطق النائية تخلق فرص عمل جديدة. وبالتالي دخل جديد، ومن هنا فإنها تعمل على توزيع الدخل في جميع المناطق بدلاً من التركيز في المناطق الحضرية الكبيرة.<sup>3</sup>

### - الأثر الاقتصادية السلبية:

● مشكلة الإعتماد الزائد على السياحة: يعتقد الاقتصاديون أن الاقتصاد المتنوع يوفر فرصاً أفضل للنمو والتنمية من الاقتصاد الأحادي الجانب. ويعتبر قطاع السياحة موسمي هش على الرغم من أهميته الاقتصادية حيث يخضع لتقلبات المزاج والأسعار والقدرات والمهارات المتفاوتة في الترويج والتسويق السياحي والمتغيرات الاجتماعية الأخرى. وبالتالي فإن لإدخال قطاع السياحة كبديل يعتمد عليه بصفة كاملة بدل قطاع إقتصادي آخر كالفلاحة مثلاً بشكل خطراً على الاقتصاد، ومن الأفضل أن يكون قطاع السياحة منوع للقاعدة الاقتصادية ولا يقبل الإعتماد الزائد عليه إلا إذا لم يتوفر خيار آخر.

<sup>1</sup> مرتضى البشير الأمين، وسائل الاتصال والترويج السياحي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 30.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية السياحية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص 101.

<sup>3</sup> علي أحمد هارون، أسس الجغرافيا الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط 6، 2013، ص 135، بتصرف.

● الآثار التضخمية للسياحة : إن يساهم السياح في رفع الأسعار خصوصا في المواسم السياحية، إذ يتأثر السكان المحليين بسبب الطلب المتزايد على السلع والخدمات الذي يؤثر على أسعار الضروريات (السكن، الطعام، المواصلات... إلخ).<sup>1</sup>

- بالإضافة للآثار السلبية التالية:<sup>2</sup>

✓ يفقد المجتمع المحلي الفوائد الاقتصادية للسياحة إذا كانت المرافق السياحية مملوكة لأجانب و أيضا في حال كانت معظم المرافق السياحية مملوكة ومدارة من قبل شرائح معينة من السكان الذين يحصلون على معظم الفوائد الاقتصادية، في حين أن بقية المجتمع يحصل على نسبة صغيرة فقط من الفوائد.

✓ إذا تم استيراد جزء كبير من المواد والخدمات السياحية من الخارج ، فسيؤدي ذلك إلى تقليص دور السياحة في توفير العملة الصعبة.

2- الآثار الاجتماعية والثقافية للسياحة : باعتبار السياحة ظاهرة اجتماعية ، وبما أنها نشاط إنساني يستلزم احتكاك مباشر فيما بين السياح والسكان المحليين للبلدان المضييفة، وبالنظر إلى الاختلاف الواسع فيما بين العادات والتقاليد والثقافات التي يحملها السياح عن ما هو سائد في المجتمعات المحلية، فإنه ينتج عنها آثار اجتماعية وثقافية قد تكون إيجابية كما يمكن أن تكون سلبية على المجتمعات المضييفة وثقافتهم، نورد أهمها في الآتي:

- الآثار الاجتماعية الإيجابية:<sup>3</sup>

● تنمية الوعي القومي: تعتبر السياحة أداة لتعميق الانتماء وتنمية الوعي الوطني والاعتزاز بالوطن. كما تساهم في بناء شخصية الإنسان. بالإضافة إلى أنها تعمل على الترفيه والتسلية، بحيث يعود المواطن لعمله أكثر نشاطاً وإنتاجية. كما أنه تساهم في تماسك المجتمع بما تتيحه من التعارف والألفة.

● الوعي الاجتماعي : الوعي السياحي هو أحد فروع الوعي الاجتماعي هذا لأن نشاط السياحة هو الوعي بالواقع كله المحيط بالناس والمجتمع والطبيعة وتنمية الوعي الاجتماعي من خلال التعرف على هذا الواقع من خلال الجولات والرحلات التي ستؤدي إلى تنمية الوعي السياحي. بين أفراد المجتمع ، مما يجعلهم يدركون قيمة ما يحيط بهم ويعملون على تقديمه بأفضل طريقة ، فهو يجذب السياح من جميع أنحاء العالم.

<sup>1</sup> حمزة درادكة، وآخرون، مرجع سابق، ص 293.

<sup>2</sup> ملال ربيعة، البديل الأنجع " من السياحة التقليدية إلى السياحة المستدامة "، مقال بالمجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد 7 جانفي 2016، ص 219.

<sup>3</sup> نعيم الظاهر، سراب إلياس، مرجع سابق، ص 86.

- **التمسك بالعادات والتقاليد:** الرخاء الاقتصادي الناتج عن السياحة يفيد المجتمع بشكل مباشر. وهذا يحفز المجتمع على التمسك بسلوكيات معينة ، مثل الضيافة والتحضر في التعامل مع الآخرين.
- **إحياء العادات والتقاليد :** السياحة هي الوسيلة أو الضامن الحقيقي للحفاظ على التقاليد الأصيلة التي تجذب الكثير من السائحين. كما تساهم السياحة أيضاً إلى إحياء الفنون التقليدية وإحياء الخصائص الفنية الأصيلة للبلدان المضيفة للسائح. وغالبًا ما تؤدي السياحة إلى تجديد الحياة الاجتماعية والثقافية للعديد من المجتمعات.<sup>1</sup>
- **الآثار الاجتماعية السلبية:**
- **الآثار على السلوك الاجتماعي والقيم في المجتمع :** يدخل السياح البلد الذي يزورونه ليس فقط بقدرتهم الشرائية الكبيرة بشكل، ولكنهم يأتون أيضاً بعاداتهم وتقاليدهم ، والتي يجب أن يكون لها تأثير بدرجات متفاوتة على العادات الاجتماعية المحلية، مما يتسبب في صدمات اجتماعية وحضارية للمواطنين المحليين كزيادة النزعة المادية لهم من خلال الرغبة في استغلال السياح للحصول على أكبر قدر من الفوائد وبأسرع طريقة.<sup>2</sup>
- **التحولات الاجتماعية:** يتطلب النشاط السياحي الاهتمام بمختلف المناطق السياحية وتعميرها وتنميتها وتجهيئتها لإستقبال السياح من خلال مختلفة أماكن إقامة (قرى سياحية، منتجعات وفنادق) ما يتولد عنه قيم وتقاليد غير مألوفة بشكل سريعة ومفاجئ لسكان المحليين تختلف عن موروثهم الحضاري والاجتماعي الذي تربوا عليه وهو ما يؤدي إلى تغيرات وتحولات جذرية في المجتمع.
- **انتشار عوامل الفساد والتدهور الأخلاقي:** هناك بعض الدول التي تعاني من انخفاض المستوى المعيشي، ونقص في الإمكانيات المتاحة في الوقت الذي يدخل هذه الدول أنماط مختلفة من السياح بعدادات إستهلاكية وقدرات مالية، ما يؤدي إلى إجهاد نسبة من سكان هذه الدول إلى محاولة الحصول على مكاسب مادية سريعة حتى وإن كان هذا بوسائل غير مشروعة، كالترويج لبعض صور الإنحراف تحت غطاء مسميات مختلفة كالتسلية، الترفيه، المتعة والراحة.<sup>3</sup> و قد تزيد السياحة من التدهور الأخلاقي إلى حدود مخيفة مثل انتشار البغاء وألعاب القمار والجريمة،<sup>4</sup> هذا بالإضافة إلى انتشار بعض العادات السيئة مثل تقليد الشباب للملابس السياح مما يسبب مشكلات عائلية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود محمود هويدى، المدخل لدراسة السياحة، دار الأفاق العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2006، ص ص 122- 123 ، بتصرف.

<sup>2</sup> حمزة درادكة، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 194- 195 .

<sup>3</sup> نعيم الظاهر، سراب إلباس، مرجع سابق، ص ص 97- 98.

<sup>4</sup> حمزة درادكة، وآخرون، مرجع سابق، ص 195.

<sup>5</sup> مرتضى البشير الأمين، وسائل الاتصال والترويج السياحي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 33.

● **التصادم الثقافي:** نتيجة للتعارض والاختلاف في ما بين الأفكار والأساليب الغالبة في المجتمع والقادمة عن طريق السياح من الخارج وأحيانا لسلوك بعضهم وتصرفاته والتي لا تعبر بالضرورة عن أسلوب حياته اليومي في بلاده وإنما يرجع ذلك لأسباب أخرى كالميل إلى حب المغامرة، والاستطلاع،<sup>1</sup> وفي تحت الظروف الاقتصادية السيئة بالنسبة لبعض الدول السياحية كعجز الاقتصاد القومي في الوفاء بإحتياجات المواطنين المحليين المختلفة من السلع والخدمات، ونظرا لتفوق السياح الأجانب في تأمين القوى الشرائية وبالتالي فإنه يحصل على ما يعجز المواطن المحلي في الحصول عليه، فإنه يتولد شعورا بالإحباط للمواطنين ولا شك أنه يؤثر بالسلب على نفسية وإنتاجية المواطن بالإضافة إلى أنه من المحتمل أن تؤدي كثرة مثل هذه الظاهرة إلى خلق شعور بالعدوان من جانب المواطنين تجاه السياح الأجانب على المدى الطويل مما يؤدي إلى التأثير على تدفق السياح.<sup>2</sup>

● **التكلفة الاجتماعية للسياحة:** تدل المشاهدات بأن للسياحة تكلفة اجتماعيا يصعب في معظم الأحيان تقديرها. منها مثلا تهديد العادات والتقاليد الخاصة لكل بلد وفي بعض الأحيان الخاصة بالإقليم. قد تصل إلى درجة تحول ثقافات وتقليد الشعوب إلى أحداث تجارية ومعنى آخر توليد أو إيجاد ثقافة زائفة غير حقيقية. مثلا الفلكلور البديل يكون معدوم القيمة بالنسبة للسكان الأصليين والسياح. وهو نفس الشيء للصناعة اليدوية. إذ يكمن جوهر الأمر في عدم التوفيق أو التنافر ما بين الأهمية الثقافية والاقتصادية، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى التضحية بالقيمة الثقافية، أي إضافة قيمة اقتصادية مقابل فقدان قيمة ثقافية.<sup>3</sup>

غير أنه بالإمكان تقليل هذه الآثار السلبية باعتبار أن المواطنين في البلدان المضيفة هم التراث البشري بقيمتهم وعاداتهم وتقاليدهم وهذا مالا يقل أهمية من حيث ضرورة حمايته عن التراث الطبيعي والحضاري والتاريخي في البلد.<sup>4</sup>

### 3- الآثار الإيجابية والسلبية للسياحة على البيئة:

#### - الآثار الإيجابية للسياحة على البيئة:<sup>5</sup>

● **الحفاظ على الموارد الطبيعية الهامة:** تعد الموارد الطبيعية من بين أهم عناصر الجذب السياحي، وعدم إستغلالها يمكن أن يؤدي إلى إهمالها، وهذا ما يفقد المناطق التراثية والسياحية قيمتها، باعتبار أن إقبال السياح لمناطق معين

<sup>1</sup> نعيم الظاهر، سراب إلياس، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup> مرتضى البشير الأمين، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> محمود محمود هويدى، مرجع سابق، ص 122 - 123 ، بتصرف.

<sup>4</sup> نعيم الظاهر، سراب إلياس، مرجع سابق، ص 98.

<sup>5</sup> بوعشاش سامية، السياحة البيئية في المناطق الجبلية حالة جبال تيكجدة بولاية البويرة الجزائر، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012 / 2013، ص 23.

سيكون حافزا قويا للمحافظة عليها، لما تحققة من عائدات اقتصادية، بحيث يستخدم جزء من هذا العائد في الصيانتها والحفاظ عليها، لتشكيل فيما بعد أحد موارد الدولة.

● **الحفاظ على الآثار والأماكن التاريخية والمعمارية:** تعطي السياحة حافزا للحفاظ على الأماكن التاريخية و الأثرية والتي تعتبر من بين عناصر الجذب السياحي، إذ في الأغلب سيساهم العائد منها إلى زيادة الموارد المالية اللازمة لصيانتها وترميمها والحفاظ عليها، باعتبارها مناطق جذب سياحي، وبالتالي تستفيد البيئة من خلال حماية هذه الأماكن والتي كانت عرضت للاختفاء .

● **تحسين مستوى جودة البيئة:** وهذا من خلال محاولة الحد من مختلف أشكال التلوث حيث تعطي السياحة الحافز لرفع مستوى نظافة البيئة، ما يدفع بالاهتمام بالتخطيط البيئي الجيد للمقاصد السياحية.

● **رفع مستوى الإحساس البيئي:** أغلب المناطق السياحية يقل بها الاهتمام بالبيئة من طرف المواطنين، وهنا يأتي دور السياحة لتحسيس المواطن بمدى أهمية البيئة بالنسبة للسياحة، ما يخلق لديه وعي بأهمية الحفاظ على البيئة لتحقيق المنفعة العامة والخاصة.

### - الآثار السلبية للسياحة على البيئة :

● **مشاكل التلوث :** وخصوصا تلوث المياه حيث أن تركز معظم المناطق السياحية حول المياه يؤدي إلى تلوث كبير لتلك للمياه والمناطق السياحية و بالتالي أثر سلبي ومباشر على كل من الحياة النباتية والحيوانية بهذه المناطق فإلى جانب تلوث المياه هناك أيضا تلوث الهواء والذي لا يقل خطورة، بالإضافة إلى التلوث الضوضائي إلا أنه أقلهم خطورة حيث يظهر التلوث السمعي في المناطق الحضرية بشكل أكبر حيث تكثر بها المنشآت السياحية.

● **خطر تآكل وتلف الأماكن السياحية التاريخية:** تعتبر عوامل التعرية والعنصر البشري وكذلك الاستخدام المفرط والمتكرر لهذه الأماكن، أهم أسباب التلف و تآكل الأرضيات والممرات الخاصة بالأماكن التاريخية.<sup>1</sup>

● **أثر على الموارد المائية والطاقة:** تساهم المشاريع السياحية في إستنزاف الموارد المائية خاصة في المناطق الحارة القليلة المياه وهي المناطق التي يزداد فيها طلب السياح على هذا المورد. ومن جهة أخرى فإن المنشآت السياحية هي الأكثر إستهلاكاً للطاقة وهو ما يقابله نفقات عالية لتوفير هذا الطلب.

● **أثر على الغطاء النباتي:** تدهور الغطاء النباتي بسرعة فاقه ما أدى إلى إنقراض الكائنات، حيث أدت سرعة التوسع في البناء إلى فقدان قدر كبير من الغطاء النباتي خاصة في المناطق الجبلية والساحلية، وذلك باعتبار أن المناطق الأكثر تنوعا هي الأكثر جاذبا للسياح كما أنها أكثر حساسية للسلوكيات البشرية والتغيرات المناخية والتلوث. والواقع أن

<sup>1</sup> منال شوقي عبد المعطى أحمد، أسس التخطيط السياحي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011، ص ص 210 - 211.

معدل النمو بقطاع السياحي يكون كبيرا نسبيا إذ تشيد المنشآت السياحية في فترة وجيزة وبطريقة غير مخططة وهي بهذا تكون أهم مسببات القضاء على الغابات والمسطحات المائية، إذ تفيد بعض التقارير الإحصائيات أنه وبسبب النشاط السياحي الممتدة على طول البحر الأبيض المتوسط إلى تدمير 4/3 من الغطاء النباتي والمناطق الرملية بسبب عمليات التشييد ومخلفات النشاط السياحي، بالإضافة إلى تشييد مرافئ جديدة لليخوت والزوارق هو الآخر مسؤول عن تدمير حياة بحرية والتي تتراجع يوميا بفعل النفايات ومياه الصرف الصحي.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات السياحية

نظرا لشدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم والتي لم تسلم منها السياحة. فإنه ولأجل ضمان حصة من السوق العالمية بات من الضروري الاهتمام بجودة الخدمات السياحية. إذ أصبحت الجودة المطلوب الأساسي للسياح، وأحد المدخل التي تؤدي إلى رضا السياح وبالتالي ولائهم. مما أدى بالمنظمات السياحية إلى الاستعانة بمختلف نماذج القياس لأجل قياس مستوى جودة خدماتها سعيا منها لتحسينها باستمرار. وفي هذا المبحث سنتطرق لجودة الخدمات السياحية من خلال مطالبه التي تناولت مفهوم الخدمات وخصائصها وأنواعها بالإضافة إلى مفهوم الجودة بصفة عامة وجودة الخدمات السياحية خصوصا مع الإشارة إلى أهميتها وأبعاد ونماذج قياسها.

### المطلب الأول : مفاهيم أساسية عن الخدمات

**أولا : تعريف الخدمات:** اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الخدمة، وتعددت بناء على ذلك المفاهيم التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية ( مثل إيجار العقار والخدمات الفندقية) بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع (مثل الصيانة). كما أن هناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة، دون اشتراط ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية والتأمين).<sup>2</sup> وعموما تركز التعريفات الحديثة للخدمات على حقيقة أن الخدمة في حد ذاتها لا تنتج مخرجات ملموسة، على الرغم من أنها قد تكون مفيدة في إنتاج بعض المخرجات الملموسة. يتم وقدّم Kotler et al تعرفا للخدمة بأنها هي أي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر والتي تكون في الأساس غير ملموسة ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شاقور جلطية فايزة، طهراوي دومة علي، المسؤولية البيئية للمنشآت السياحية نموذج الفنادق الخضراء، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، جامعة حسينية بن بوعلی الشلف، 14 / 15 نوفمبر 2016 .

<sup>2</sup> علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص 121 .

<sup>3</sup> MICHAEL J. BAKER, *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, OXFORD, 5 edition, 2003, 588.

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها " النشاط أو المنافع التي تعرض للبيع أو تعرض لارتباطها بسلعة معينة " <sup>1</sup>. كما عرف Lovelock الخدمة بأنها " عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متصلة بشيء مادي وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة " <sup>2</sup>.

وعرف Yves Le Golvan الخدمة بأنها " كل نشاط يحقق رضا المستفيد منها، بدون تحويل الملكية " <sup>3</sup> وعرف كل من (kotler & Armstrong) الخدمة بأنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية فتقدم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون " <sup>4</sup>. وجاء تعريف تعريف ( lovelock ) "الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو مرتبطة بشيء مادي ملموس وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير ملموسة. <sup>5</sup> تعريف (Bull) "عبارة عن الأنشطة أو منافع التي تعرض للبيع أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة <sup>6</sup> من خلال التعاريف السابقة تتضح مجموعة من الاختلافات بين السلع والخدمات ونوضحها في الجدول التالي: <sup>7</sup>

الجدول رقم (3) أهم الفروقات بين السلع والخدمات

| السلعة                                    | الخدمة                                      |
|---|---|
| تصنع قبل أن يتم وضعها في السوق            | لا توجد من قبل، بل تخلق في نفس سياق تقديمها |
| المنتج يتحكم في الجودة والنجاعة           | المنتج والمستهلك مسؤولون عن الجودة والنجاح  |
| المنتج يتحكم في النتيجة و هو المسؤول عنها | لا يمكن حقيقة التحكم في النتيجة             |
| القيمة التبادلية هي المحددة               | القيمة الاستعلامية هي الأكثر أهمية          |

<sup>1</sup> فريد كورتل، وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 44.

<sup>2</sup> فريد كورتل، وآخرون، نفس المرجع، ص 44 .

<sup>3</sup> معراج هوارى، وآخرون، تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 72.

<sup>4</sup> عادل عبد الله العنزي، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>5</sup> زكريا أحمد عزام، وآخرون، التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط 2، 2009، ص 260.

<sup>6</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 2، 2014، ص 22.

<sup>7</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، ط1، 2017، ص 52.

|  |  |
|--|--|
| السوق ليس مكان لتحديد السعر والكمية، فالتفاوض والمعلومة هي المحددات الرئيسية | تبادل في أسواق و أماكن معينة             |
| الخدمة غير ملموسة  | السلعة ملموسة                            |
| نادرا ما يكون تحويل ملكية الخدمات  | شراء يتضمن تحويل الملكية ونقلها          |
| الخدمة لا يمكن إعادة بيعها   | السلع يمكن إعادة بيعها                   |
| في الواقع لا يمكن إثبات الأشياء الغير ملموسة                                 | السلع يمكن إثباتها                       |
| الإنتاج والاستهلاك يجتمعون في نفس المكان                                     | الإنتاج والاستهلاك متفرقان من حيث المكان |
| المستهلك يساهم في إنتاج الخدمة   | البائع هو الذي ينتج السلعة               |
| الاتصال مباشر بين المؤسسة والزبون  | اتصال غير مباشر بين المؤسسة و الزبون     |
| الإنتاج والاستهلاك متلازمان  | الاستهلاك يتبع الإنتاج                   |
| الخدمة لا يمكن تخزينها   | السلعة يمكن تخزينها                      |

المصدر : مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، ط1، 2017،

ص52.

ثانيا: خصائص الخدمات: تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص نذكرها كمايلي:

**1- اللاملموسية:** إن من ابرز ما يميز الخدمات على السلع المادية هو أن الخدمات غير ملموسة، بمعنى أن الخدمات ليس لها كيان مادي، والمستفيد يفتقد القدرة على إصدار قرارات و أحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها قبل الحصول على الخدمة. ومن الناحية العملية فان عمليتي الإنتاج والاستهلاك في الخدمة تحدثان في آن واحد وقد ترتب على عدم ملموسية الخدمة العديد من النتائج والتي تعتبر مشكلة للمسوق والتي من أهمها عدم أداء الكثير من الوظائف التسويقية مثل التخزين، التعبئة، التغليف، النقل، تجزئة وتقسيم الخدمة، فحص الخدمة قبل شرائها، عدم وجود مردودات مبيعات...الخ. وبهذا فان قرار شراء الخدمة يكون أصعب بكثير من قرار شراء سلع مادية حيث أن السلع المادية يمكن فحصها قبل الشراء وبالتالي يستطيع العميل ممارسة الحواس الخمسة في السلع المادية الملموسة أما في الخدمات يتعذر ذلك ومنه يكون قرار الشراء صعب جدا لأنه من الصعب الحكم على

الخدمة وللتغلب على هذه الخاصية يلجأ المسوقون إلى تحويل اللاملموس إلى ملموس مثل الموقع و البيئة المادية لتأثيرها على المستفيد في الإقبال على الخدمة والاستفادة منها؛<sup>1</sup>

**2- التلازمية:** تقدم الخدمات وتستهلك في نفس الوقت، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع وتوضع في المعارض أو توزع على البائعين ومن خلالها إلى المشتريين ليتم إستهلاكها لاحقاً. وتشير خاصية التلازم إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والزبون، حيث غالباً ما يتطلب الأمر حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها، حيث يتم إنتاج الخدمة وإستهلاكها في. أن واحد كما أن تواجد مقدم وطالب الخدمة معا له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة. وهذا ما يدفع بمنظمات الخدمة إلى توجيه إمكاناتها نحو تدريب وتطوير مهارات مقدمي الخدمة لإنعكاس مستوياتها على عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية لخدماتها؛

**3- عدم التجانس:** تتميز الخدمات بخاصية التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها. كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة إعتقاداً على ظروف معينة وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحياناً، إذ أن كل "وحدة" من الخدمة تختلف عن باقي الوحدات في نفس الخدمة؛ وهذه الخاصية هي التي تجعل المنظمات الخدمية تسعى لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن ، وهذا عن طريق ثلاثة خطوات أساسية هي:

- الاختيار والتدريب الجيد للعاملين (كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال المصارف وشركات الطيران... إلخ)؛  
- تنميط عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة ككل ( مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات الثقيلة بدلاً عن الأفراد للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة)؛

- متابعة مستوى رضا الزبون عن خدمات المنظمة من خلال مقترحاته والشكاوي المقدمة من قبله؛<sup>2</sup>

**4- الخدمات غير قابلة للتخزين:** إن العديد من الخدمات ذات طبيعة فنائية غير قابلة للتخزين من أجل استخدامها في أوقات أخرى مثل السلع وهذا راجع لكون الخدمة تستهلك لحظة إنتاجها، بمعنى أنه كلما زادت درجة اللاملموسية انخفضت فرصة تخزينها . ونتيجة لهذه الخاصية فإن الكثير من المنظمات الخدمية تتكبد خسائر جراء عدم الإستغلال الكامل لإمكاناتها، حيث أن عدم ملئ القاعة أو الفندق أو الطائرة كلها تصبح أنشطة أعمال فقدت إلى الأبد؛

<sup>1</sup> زكريا أحمد عزام و آخرون، مرجع سابق، ص 264 - 265.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 399-400.

- 5- **عدم تملك الخدمة:** إن صفة عدم انتقال الملكية تميز الإنتاج الخدمي عن الإنتاج السلعي وذلك لأن المستفيد له الحق باستخدام الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها مثل: تأجير سيارة أو قضاء عدة ليالي بالفندق فهذه الخدمات لا يجوز له الحق في تملكها بل له حرية التمتع بهام فابل ما يدفعه من نقود؛<sup>1</sup>
- 6- **تذبذب الطلب:** يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار ، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد. فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيرا في فصل الشتاء بينما يزدهر في الصيف ، والمطاعم وبالذات مطاعم الخدمة السريعة تمتلئ في أيام معينة من الأسبوع أو حتى في ساعات معينة من اليوم؛<sup>2</sup>
- 7- **تقلب الجودة:** تقلب وتغير جودة الخدمة هي خاصية أخرى من خصائص الخدمات لارتباط ذلك بصعوبة تخطيط الخدمة وللعوامل الأخرى السابقة مجتمعة؛<sup>3</sup>
- 8- **خصائص أخرى للخدمات:** بجانب الخصائص السابقة التي تتسم بها الخدمات، يوجد أيضا بعض الخصائص الثانوية الأخرى تتمثل فيما يلي:
- عدم إمكانية رد الخدمة المشتراه مرة أخرى؛
  - تختلف الوسائل الترويجية المستخدمة في مجال تسويق الخدمات من منظمة خدمات لأخرى باختلاف وعدم تماثل تلك المنظمات، حيث تتفاوت من مجرد الوسائل المحلية المحدودة إلى الوسائل الواسعة الانتشار بالنسبة للبنوك وشركات التأمين؛
  - تختلف المعدات الرأسمالية المطلوبة لتوفير وحدة من الخدمات من قطاع لآخر، فتنخفض في الخدمات العامة والتعليم وترتفع في خدمة النقل.<sup>4</sup>
- و ينجم عن الخصائص السابقة بعض المشاكل التسويقية، التي تستدعي أساليب معينة لعلاجها نذكرها كالتالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بشير بودية ، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 127.

<sup>2</sup> عادل عبد الله العنزي، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 27 .

<sup>3</sup> نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2006، ص 230.

<sup>4</sup> زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 48.

<sup>5</sup> بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق، ص 128 .

الجدول رقم: (4) الإستراتيجيات التسويقية لعلاج المشكلات الناشئة عن خصائص الخدمات.

| الخاصية الرئيسية          | المشاكل التسويقية الناتجة عنها  | الأساليب التسويقية المقترحة لعلاجها   |
|---------------------------|---|---|
| الخدمات غير ملموسة        | - لا يمكن حمايتها من خلال العلامات التجارية أو براءات الإختراع<br>- غير جاهزة للعرض في أي وقت<br>- صعوبة تحديد سعر الخدمة | - التركيز على أمثلة ملموسة تعبر عن الخدمة<br>- خلق صورة قوية وواضحة للمنظمة كي ترسخ في ذهن العملاء<br>- الإعتماد بشكل مكثف على الاتصالات الشفهية<br>- استخدام محاسبة التكاليف عند تحديد السعر |
| الخدمات غير قابلة للتجزئة | - تزايد دور العميل في الخدمة المقدمة<br>- صعوبة وضع نظام مركزي لإنتاج الخدمة على نطاق واسع                                | - التركيز على اختيار وتدريب أفراد الاتصال بالعملاء<br>- استخدام عدة أماكن لتقديم الخدمة   |
| الخدمات غير متجانسة       | - صعوبة ترميط الخدمة<br>- صعوبة الرقابة على جودة الخدمة المقدمة   | - تصنع أجزاء معينة من الخدمة<br>- إنتاج الخدمة حسب طلب العميل   |
| الخدمات غير قابلة للتخزين | - إستحالة تخزين الخدمة بأية صورة  | - استخدام إستراتيجيات لتوائم مع تقلبات الطلب<br>- القيام بتعديلات آنية في الطلب وإمكانات للحفاظ على توائم وثيق بينهما.  |

المصدر: بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص128.

ثالثاً: تصنيف الخدمات: هناك تصنيفات متعددة للخدمات ويرجع اختلاف التصنيفات للخدمات إلى المعايير التي يعتمد عليها في تصنيفها وهي كالتالي :

1- تصنيف الخدمات حسب نوع السوق ( حسب نوع الزبون ) :

- خدمات إستهلاكية: موجهة لإشباع حاجات شخصية بحتة . مثل الخدمات السياحية والصحية ، وخدمات النقل والاتصالات؛

- خدمات المنشآت: تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال . كما هو الحال في الإستشارات الإدارية ، والخدمات المحاسبية ، وصيانة المباني والآلات والمعدات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سابق، ص 153.

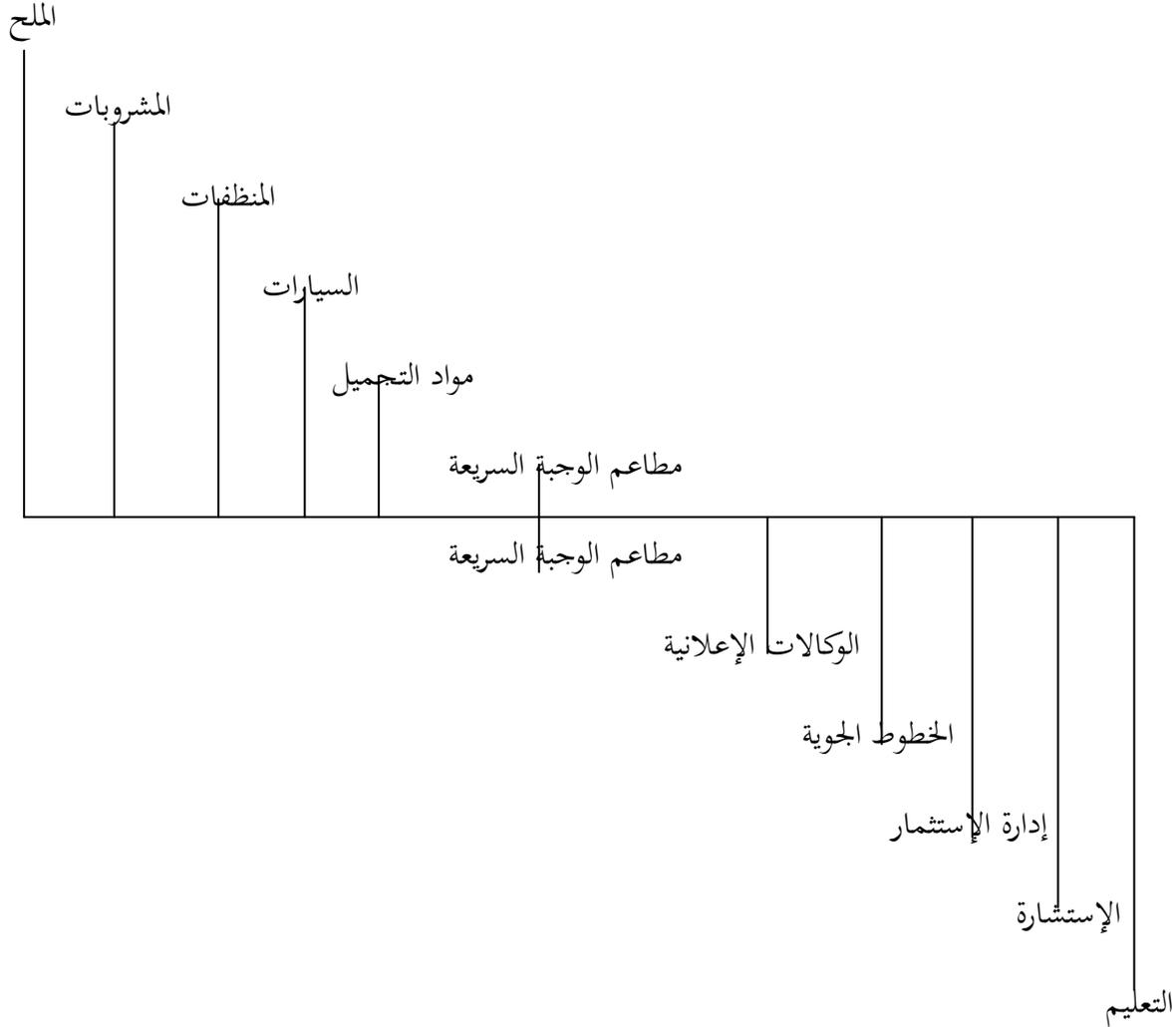
2- تصنيف حسب عناصر الملموسية واللاملموسية:

وقد صنف كل من Dubois و Kotler الخدمات إلى خمسة فئات هي:

- المنتج الخالص: ويتمثل في السلع الملموسة الخالصة كالصابون، معجون الأسنان أو الملح، لا يرتبط بهذا المنتج أي خدمات؛
  - المنتج مع عدة خدمات مرافقة له: المؤسسة تقدم منتج رئيسي مدعم بعدة خدمات مصاحبة له مثل بيع السيارات وما يرافقه من ضمان، خدمات الصيانة وغيرها. وفي هذا يقول Theodor levitt أنه كلما كان المنتج يتمتع بأكثر تقنية (الكمبيوتر) كلما إحتاج إلى خدمات أكثر مصاحبة له؛
  - المنتج/الخدمة: في هذه الحالة يكون العرض متساوي من حيث السلعة والخدمة مثل المطاعم، بحيث يكون تساوي بين إستهلاك الطعام وخدمة الزبائن؛
  - الخدمة مع سلعة مرافقة لها أو خدمات أخرى: في هذه الحالة يكون عرض المؤسسة الخدمية معزز ببعض السلع أو الخدمات التكميلية مثل شركات الطيران بحيث أن الخدمة الأساسية هي النقل مدعمة ببعض السلع مثل الطعام ، الشراب ، الصحف والخدمات التكميلية؛
  - الخدمة الخالصة: في هذه الحالة تقدم المؤسسة خدمة واحدة مثل خدمة محامي أو معالج نفسي بغير سلعة أو خدمة تكميلية.
- والشكل التالي يبين مقياس Shostack سنة 1977 الذي يوضح فيه درجة الملموسية بين السلع والخدمات ، بحيث يلاحظ أن القليل جدا من الخدمات التي لا توجد فيها عناصر ملموسة (الإستشارة) وكذلك بالنسبة للسلع فالقليل منها هو الخالي من العناصر الغير ملموسة (الملح).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق، ص 116 . 117.

الشكل (12) : يبين الدرجة المادية (الملموسة)



المصدر: بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1  
2016، ص117.

### 3- تصنيف الخدمات حسب الإعتمادية في تقديمها :

- **المعتمدة على الإنسان:** وهي خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة فهناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان مثل الأطباء، المحامين، والإداريين وهؤلاء يجب أن يكونوا مهنيين وبالمقابل هناك بعض الخدمات تعتمد على بعض مقدميها الغير مهرة مثل حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وأخيرا هناك خدمات تعتمد على مقدمي مهرة مثل تصليح السيارات والخدمات الفندقية؛
- **المعتمدة على الآلة:** خدمات تعتمد على المكائن والمعدات بدرجة كبيرة. وهذه الخدمات قد تكون مؤتمتة مثل البيع الآلي والصراف الآلي. أو تدار من قبل مشغلين غير مهرة مثل خدمات سائقي الجرارات الزراعية أو تدار من قبل

أشخاص مهرة مثل خدمات النقل الجوي والأشعة والتحليل الطبية. ورغم هذا فإنه مهما كان درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة إلا أن العنصر البشري يجب أن يكون له دور في تقديمها.

#### 4- تصنيف الخدمات حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها:

- خدمات تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمات مثل السفر أو العمليات الجراحية فحضور المستفيد أمر ضروري؛

- خدمات لا تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمة مثل خدمات صيانة السيارات و تنظيف الملابس.

#### 5- تصنيف الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب والحامي والتعليم والنقل والرعاية الصحية؛

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي والتسوق عبر الإنترنت؛

- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح.

#### 6- تصنيف الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة:

- خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمستشارين والمرضىين؛

- خدمات غير مهنية: مثل خدمات تنظيف الملابس وحراسة العمارات وفلاحة الحدائق.

#### 7- تصنيف الخدمات حسب العملية الموجهة:

- خدمات معالجة الناس: وهذه الخدمات موجهة للأفراد وتتطلب حضور المستفيد شخصيا لكي يحصل على الخدمة مثل المريض الذي يجب أن يذهب للطبيب والمسافر الذي يجب أن يذهب إلى المطار للإنتفاع من خدمة السفر على متن الطائرة؛

- خدمات معالجة الممتلكات: وهذه الخدمات موجهة إلى ممتلكات المستفيد مثل صيانة السيارة أو المسكن وهنا ليس بالضرورة حضور المستفيد إلى مكان إنتاج الخدمة؛

- خدمات المثير العقلي: وهذه خدمات أو نشاطات غير ملموسة موجهة إلى عقول المستفيدين من أذهانهم وتتطلب مشاركة المستفيد ذهنيا أثناء عملية تقديم الخدمة مثل خدمات الترفيه والتعليم والإذاعة والتلفزيون؛

- خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات غير محسوسة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم الغير ملموسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية.

#### 8- تصنيف الخدمات حسب طبيعتها:

- خدمات ضرورية : مثل الخدمات الصحية والتعليمية الإلزامية؛

- خدمات كمالية : مثل خدمة التسلية والترفيه.<sup>1</sup>

9- هدف مقدم الخدمة:

- الخدمات التي تهدف إلى الربحية؛

- الخدمات التي لا تهدف إلى الربحية.

10- تصنيف حسب درجة خضوع الخدمة للتشريعات والقوانين الحكومية: حيث أن هناك بعض الخدمات التي

تخضع بدرجة كبيرة لهذه التشريعات، مثل خدمات البنوك والكهرباء... الخ، بينما هناك خدمات أخرى تخضع بدرجة

أقل لهذه القوانين مثل خدمات النظافة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الخدمات السياحية

أولاً : تعريف الخدمة السياحية: أورد العديد من الباحثين والكتاب تعريف للخدمة السياحية معتمدين في ذلك على

مجموعة الخصائص التي تميز الخدمات بصفة عامة والخدمات السياحية بصفة خاصة إذ قدم تعريف لها في قاموس le

petit robert على أنها "مجموعة الأنشطة المتعلقة بنقل السواح وإقامتهم خارج مقر سكنهم اليومية"<sup>3</sup>

وفي تعريف آخر للخدمة السياحية، يرى أنها " نشاط غير ملموس تهدف لإشباع رغبات المستهلك مقابل ثمن ويجب أن

لا تقترن ببيع منتجات أخرى".<sup>4</sup> ثم عرفت على أنها "منتج غير ملموس تقدم فوائده لمستهلك هذه الخدمة، يتم تقديم

الخدمة نتيجة جهد بشري أو آلة، وتتميز هذه الخدمة بإستهلاكها ماديا وعدم صيانتها".<sup>5</sup>

كما عرفت بأنها " مجموعة من الأعمال والنشاطات توفر للسائح الراحة والتسهيلات عند شراء وإستهلاك الخدمات

والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيدا عن مكان سكنهم الأصلي".<sup>6</sup>

وعرفت من طرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي بأنها "فن تلبية وإشباع الرغبات شديدة التنوع التي تدفع

بالإنسان إلى التنقل خارج مجاله اليومي".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> زكريا أحمد عزام و آخرون، مرجع سابق، ص ص 262 : 264.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص ص 44 - 45.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، تسويق خدمات السياحة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 137.

<sup>4</sup> عمر جوابرة الملكاوي، التسويق الفندقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 30.

<sup>5</sup> عمر جوابرة الملكاوي، نفس المرجع، ص 30.

<sup>6</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص 55.

<sup>7</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، تسويق خدمات السياحة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 138.

ثانياً: خصائص الخدمات السياحية: تتميز الخدمات السياحية بمجموعة من الخصائص منها ما هو مشترك مع الخصائص العامة للخدمات (المعنوية، عدم التشابه، قابلية الفناء) ومنها ما يميز المنتج السياحي لوحده وأهمها:

1-عدم القدرة على نقل أو تخزين المنتج السياحي، فبالنسبة للنقل، ينتقل العميل (السائح) إلى مكان المنتج وليس كما هو الحال في المنتجات المادية إلى جانب بعض الخدمات الأخرى. لا يمكن تخزين المنتج السياحي، مثل طاقات الإيواء أو مقاعد الطائرة ، ولا يمكن نقله من مكان إلى آخر، وتعود مشكلة التخزين إلى طبيعة المنتج السياحي، والذي يتكون من سلع مادية ملموسة و سلع غير مادية، مما يجعله غير قابل للتخزين، وهو ما يجبر العارض (الدولة السياحية المنظمة) على بذل الجهود وتقديم إمكانيات كبيرة لجذب السائح وكسب ثقته.

2-عدم مرونة العرض السياحي على المدى القصير: صعوبة تحويل الموارد المستخدمة في السياحة إلى استخدام آخر، أي أنه لا يمكن تحويل فندق إلى مطار خلال مدة زمنية قصيرة، أو عدم القدرة على إنشاء المرافق السياحية في خلال فترة زمنية قصيرة، وهذا كونها تتطلب معدات وآلات ومواقع وعمالة.

3-تباين قطاعات المنتج السياحي: تباين دوافع السياح ورغباتهم وتوقعاتهم بشكل كبير، بالإضافة إلى التباين في مستويات دخل السائحين مما يؤدي إلى صعوبة التأثير عليهم وإقناعهم بشكل جماعي هذا من جانب، ومن جانب آخر، صعوبة تقديم الخدمات التي يريدها السياح بشكل منفصل فيما يتعلق بالمنتج الذي تطلبه كل فئة ومستويات الخدمة والأسعار المطبقة.<sup>1</sup>

4- تعدد وتنوع الجهات المهتمة بتقديم الخدمات السياحية كخدمات النقل والإيواء والإطعام. وما ينعكس عن هذا التنوع من صعوبة في التنسيق بين هذه المكونات من حيث كفاءة أدائها. وهنا يصبح من الضروري القيام بأعمال الرقابة لأجل قياس مستوى أداء الخدمة السياحية بشكلها المتكامل.

5- يصبح الضيف نفسه جزءاً لا يتجزأ من عملية تقديم الخدمة، فمثلاً يؤثر السلوك غير المتحضر لبعض الأشخاص على مستوى اقتناع ورضا بقية الضيوف في عملية تقييم الخدمة.

6-لا يحق للسائح اختيار المشارك الذي سيشاركه الاستفادة من الخدمات، والسائح الذي ينوي المشاركة في رحلة سياحية إلى وجهة سياحية معينة لا يمكنه معرفة من سيجلس إلى جانبه في وسيلة النقل ولا يعرف التركيبة الصفات الديموغرافية لعملاء المنتج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلالطة مبارك، كواش خالد، سوق الخدمات السياحية، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الرابع 2005، ص 153-154.

<sup>2</sup> موفق عدنان عبد الجبار، رامي فلاح الطويل، التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة توجه حديث متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 107 - 108.

- 7- صعوبة مراقبة جودة الخدمة السياحية، لأن مراقبتها أصعب من مراقبة جودة السلع المادية، لأن الخدمة السياحية تتميز بأنها غير ملموسة ونهائية، مما يجعل من الصعب اختبارها وتقويمها، هذا بالإضافة إلى عدم تجانس الخدمة السياحية وكذلك اعتمادها على العنصر البشري كل هذا يجعل من الصعب تطبيق مواصفات نمطية لجودتها، وبالتالي فإن صعوبة التحكم في جودة الخدمة هي مشكلة دائمة وتتطلب فهمًا أفضل من أجل إدارتها وقياسها..
- 8- سهولة التقليد، كون أن خاصية اللاملموسية تجعل من السهل نسبيًا تقليدها من قبل المنافسين حيث من الصعب إبعاد المنافسين عن موقع إنتاج الخدمة السياحية وبالتالي يمكن للمنافسين زيارة هذه الأماكن واستهلاكهم. الخدمة السياحية ومن ثم يسهل تقليدها.<sup>1</sup>

ثالثًا: أنواع الخدمات السياحية: هناك العديد من التقسيمات لأنواع الخدمات السياحية نذكرها كالتالي:

- 1- تنقسم الخدمات السياحية من حيث أهميتها إلى
- الخدمات الأساسية (الجوهر): وتتمثل في التالي:
  - خدمة الإقامة: تقدمها جميع وسائل الإقامة السياحية المعروفة مثل الفنادق ، الموتيلاات ، القرى السياحية ، الشقق المفروشة ، بيوت الشباب والمخيمات؛
  - خدمة الإعاشة (الإطعام): تتمثل في مختلف المواد الغذائية والإستهلاكية التي تقدمها وسائل الإقامة المختلفة بالإضافة إلى المطاعم والكفتيريات والمحلات العامة إلى غير ذلك؛
  - خدمات النقل السياحي: تتولى شركات النقل السياحي العامة والخاصة، ووسائل النقل العامة والشركات السياحية، وبعض الفنادق ومكاتب تأجير السيارات، تقدم هذه الخدمة تيسيرا على السائحين في التنقل من مكان إلى مكان داخل الدولة؛
  - خدمات شركات ووكالات السياحة والسفر: تقوم هذه الشركات بتقديم خدماتها المختلفة للسائحين مثل الحجز بالفنادق ، والحجز في وسائل النقل الداخلية و الحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية.<sup>2</sup>
- الخدمات المساعدة أو التكميلية في السياحة تعتبر الخدمات المساعدة أو التكميلية تلعب دورا مهما في إكمال صناعة السياحة وجعلها قادرة على الرد على حاجات ورغبات السياح. حيث أن هذه الصناعة من أحد مميزاتها تكمل أو تتمم من قبل قطاعات أخرى والمتمثلة بالخدمات الآتية:

<sup>1</sup> زهير عباس عزيز، علاء كريم مطلق، خصائص الخدمات السياحية و تأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مقال بمجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد49، ص 253.

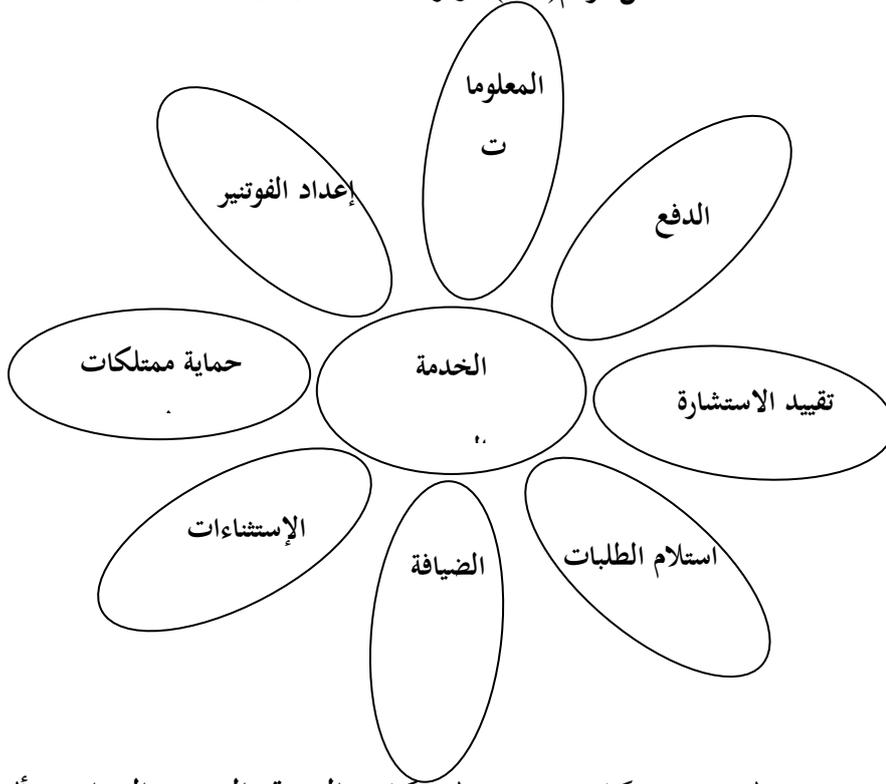
<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط 1، 2017، ص 57.

- خدمات التسلية والترفيه: ويبدو واضحا من خلال سلوكيات السياح أن الإقامة والطعام والشراب في المرفق السياحي غير كاف لذلك يتطلب توفير خدمات تسلية وترفيه مثلا، صالات لممارسة الرياضة، حفلات بالمناسبات... إلخ؛
  - خدمات تجارية وتشمل الهاتف الفاكس والإنترنت والبريد والطباعة والترجمة... إلخ؛
  - خدمات خاصة بالمؤتمرات واللقاءات العلمية والسياسية والاقتصادية وهذا يتطلب تهيئة قاعات خاصة مؤثثة وتحوي على المستلزمات المطلوبة إضافة إلى وجود كادر متخصص؛
  - خدمات رياضية وفنية... كالملاعب الرياضية والصالات الفنية أي قاعات الاحتفالات والمهرجانات الرياضية والفنية (الرسوم، النحت... إلخ)؛
  - الخدمات الثقافية: الإذاعة والتلفاز والجرائد والمجلات إضافة إلى المتاحف والأسواق القديمة والآثار الحضارية والمراقد الدينية المقدسة والكنائس والجوامع والأديرة والجامعات والمدارس... إلخ؛
  - التراث الشعبي الذي يشمل الملابس كالأزياء العربية والعروض الخاصة بالأزياء الشعبية؛
  - الخدمات الصحية: وتشمل خدمات المستشفيات والصيدليات والعيادات الخاصة؛
  - الخدمات التجارية المصرفية كالمصارف التجارية وتحويل العملة والحصول على معلومات بأسعار العملات العالمية
  - خدمات الإستقبال والترحيب والتي تبدأ بخدمات المطار ( ختم جواز السفر، الجمارك... إلخ ) وكذلك بتوديع السائح؛
  - خدمات المهرجانات والمسارح والموسيقى والفن. علما بأن جميع هذه الخدمات أعلاه تعكس طبيعة الضيافة بين البلد المضيف والضيف<sup>1</sup>؛
- إن الحديث عن الخدمات الأساسية والخدمات التكميلية في الحقيقة ما هو إلا توضيح لم يسمى بزهرة الخدمة حيث يمثل قلب الزهرة الخدمة الأساسية أو الجوهر فيما تمثل أوراقها الخدمات الداعمة أو التكميلية .ويمكن توضيح نموذج زهرة الخدمة السياحية بشكل أدق من خلال الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل عبد الله العنزي، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص ص 115-117.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط 1، 2017، ص 58.

شكل رقم (13): زهرة الخدمة السياحية



المصدر : مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا

للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص 59 .

من خلال الشكل يلاحظ أن الخدمة الجوهر قد تكون مقعدا في طائرة أو غرفة في فندق أو طاولة في مطعم في حين أن الخدمات التكميلية لهذه الزهرة تتمثل في:

- المعلومات: وذلك بتوفير مختلف المعلومات عن كل ما يخص الخدمة، مميزات، طرق الحصول عليها، تكاليفها؛
- الدفع: وذلك بتوضيح الطريقة التي يدفع بها السائح مقابل حصوله على الخدمات؛
- الضيافة: وتشمل الكيفية التي يستقبل بها السياح وطريقة معاملتهم؛
- تقديم الإستشارة: مثلا في حالة وقوع السائح في مشكلة ما أو تقديم إقتراح ما؛
- الإستثناءات: كتوفير خدمات خاصة بذوي الإحتياجات الخاصة أو كبار السن؛
- حماية ممتلكات السائح: وذلك بتوفير الأمن للسائح وممتلكاته؛
- إعداد الفواتير: وذلك بطريقة ترضي السائح وتسهل من عملية حصوله على الخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص 59.

2- الخدمات السياحية من حيث سوقها: يمكن تقسيم الخدمات السياحية من حيث السوق السياحي إلى صنفين أساسيين هما:

- الخدمات السياحية من وجهة نظر العرض السياحي: بالنظر إلى شكل القيمة الاستهلاكية للسلع والخدمات السياحية، يمكن تقسيمها إلى عدة مجموعات تشمل مختلف الخدمات السياحية مثل خدمات الإيواء والإطعام في المقاصد السياحية، والخدمات التي توفر الرفاهية للسائحين والخدمات الصحية، إلى جانب التحف والسلع التي تستهلك في المقصد السياحي.

- الخدمات السياحية من وجهة نظر الطلب السياحي : أما بالنسبة لأنواع الخدمات السياحية من وجهة نظر الطلب فقد تكون خدمات النقل، أو خدمات الإيواء والإطعام في المنشآت السياحية، أو الخدمات الترفيهية في المناطق السياحية.

3- الخدمات من حيث طبيعتها: تشمل الخدمات السياحية بالنظر إليها من حيث الطبيعة السياحية، كافة الخدمات السياح والتسهيلات المقدمة للسياح ، بالإضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى نوضحها على النحو التالي:

- خدمات الضيافة: إن دور المقصد السياحي المضيف يفترض به تقديم الاهتمام للسياح سواء من قبل السكان أو الهيئات والمنظمات الرسمية أو غير الرسمية، كون التجربة السياحية لإيجابية للسياح تجعلهم يشعرون بالأمان والإرتياح أي احتمالية تكرار الزيارة تكون أكبر بالإضافة إلى تحفيز الآخرين لزيارة البلد.

- الخدمات الأمنية: وتتمثل في بعض الخدمات المقدمة للسياح، والتي من شأنها تجنب بعض المشاكل التي يمكن أن تعيق حركة السياح بالمنطقة السياحية وتشمل إعداد رجال الأمن وتوزيعهم، بالإضافة إلى عمليات الإرشاد السياحي، وتوفير مراكز المعلومات السياحية والترفيه والمشتريات السياحية.

- التسهيلات المختلفة: وتشمل التسهيلات الصحية والخدمات الصحية عند الحاجة، الخدمات المالية، وغيرها من التسهيلات التي يحتاجها السياح خلال رحلتهم السياحية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عميش سميرة، دور إستراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة خلال الفترة 1995 . 2015، أطروحة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014 / 2015، ص 60.

### المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة

أولاً: تعريف الجودة: تختلف تعريف الجودة من باحث إلى آخر وهذا راجع لاختلاف المدخل التي عرّفها على أساسها الجودة من قبلهم وللإحاطة بمفهوم الجودة سنتطرق للجودة من الجانب اللغوي بالإضافة إلى مجموعة من التعاريف كالتالي:

- الجودة كمصطلح " Quality " كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية " Qualities " والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع، وغيره).<sup>1</sup> وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمتها للجودة:

- عرف Edward Deming الجودة بأنها " تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"<sup>2</sup> ويرى 1993 Evans بأن الجودة هي " تلبية توقعات العميل أو ما يتفوق عليها"<sup>3</sup>. وعرفها Juran and Juran بأنها الملائمة للاستخدام<sup>4</sup>. وعرف 1984 Croese الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات<sup>5</sup> ويرى Black الجودة بأنها "مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة"<sup>6</sup>. كما عرفها هيكسون ( Hixon 1992 ) بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"<sup>7</sup>. وعرفت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ( ISO ) الجودة بأنها " الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"<sup>8</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 20

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، نفس المرجع، ص 21 .

<sup>3</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 29 .

<sup>4</sup> MICHAEL J. BAKER, **The Marketing Book**, Butterworth-Heinemann, OXFORD, 5 edition, 2003, 587.

<sup>5</sup> MICHAEL J. BAKER, same reference, P 587.

<sup>6</sup> بمجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، ط1، 2016، ص 19.

<sup>7</sup> بمجت راضي، هشام يوسف العربي، نفس المرجع، ص 20.

<sup>8</sup> صلاح الدين حسن السبسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص ص 27- 28.

وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها "مجموعة مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".<sup>1</sup>

وتعرف المعايير البريطانية الجودة بأنها " مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة ".<sup>2</sup>

وعرفت الجودة من وجهة نظر Bounds , Heizer , Evans , Movgan من خلال أربعة أصناف. وتبعاً للأساس الذي تستند عليه،<sup>3</sup> حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (5) : تعريف الجودة على وفق بعض المدخل

| أساس التعريف                   | تعريف الجودة على وفق المدخل  | عيوب المدخل  |
|--------------------------------|--|--|
| مبني على أساس المنتج           | أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها حيث يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة ومدى تحمل الاعتماد على هذا المنتج . | يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظلمة .                       |
| مبني على أساس المستخدم النهائي | تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد هذه المنتجات الأعلى جودة .              | إن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين ورضا المستهلك . |
| مبني على أساس                  | تعرف بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات . إذ أن   | - إن إدراك الزبون للجودة يتساوى  |

<sup>1</sup> بمجت راضي ، هشام يوسف العربي ، مرجع سابق، ص 20 .

<sup>2</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 21 .

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 57 .

|  |  |                             |
|--|--|-----------------------------|
| <p>مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهها داخليا .</p> <p>- عادة تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على أنه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محددة ، وهي الاستثمار في تحسين عملية التصميم والتصنيع وحتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رواد الجودة .</p> | <p>المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم .</p>  | <p>التصنيع</p>              |
| <p>المنج الأعلى جودة لا عني عادة الأفضل قيمة . وهذا اللقب الأفضل قيمة يصف المنتج أو الخدمة ( الأحسن شراء ) .</p>   | <p>- تعرف بأنها درجة الإمتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتوج .</p> <p>- يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والقيمة الأفضل .</p> | <p>مبني على أساس القيمة</p> |

المصدر : يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009، ص 57 . 58.

ثانيا: تطور مفهوم الجودة: يبدو جليا مما تقدم أن تعاريف الجودة كلها تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج أو الخدمة تحضى برضى العميل وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولا إلى فلسفة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل كان نتيجة لإضافة عملية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي ، وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربعة مراحل تاريخية لتطور الجودة ، إذ توجي المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

**1- المرحلة الأولى:** فحص الجودة: كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميزت بداية القرن العشرين تركز فقط على فحص ( تفتيش ) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 21-22.

- 2- المرحلة الثانية: مراقبة الجودة: تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج والتي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي وإستمرت إلى غاية الخمسينات منه .
- 3- المرحلة الثالثة: ضمان ( تأكيد ) الجودة: تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلا، بدلا من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث إستمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينات من القرن الماضي .
- 4- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ ثمانينات القرن العشرين، وهذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان، وهو يعني نظاما شاملا للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل، ويعتمد أساسا على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة المورد من أجل التحسين المستمر للجودة.

ثالثا: جوانب الجودة: حدد كل من Bounds 1994 & Dilworth 1996 ثلاثة جوانب للجودة تكون مترابطة فيما بينها، إذ يظهر في تطبيقاتها أن المنتجات التي تقدمها المنظمة ذات جودة معتمدة، وهي:<sup>1</sup>

- 1- جودة التصميم: إذ يجب على كل منظمة أن تقوم بصياغة المنتج وتصميمه وفق مواصفات معينة، وعلى أساس تعيينها لزيائنها واهتماماتهم أي تنشئ المواصفات بنا يلتقي مع حاجات العملاء ورغباتهم. إذ يقصد بالتصميم " جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة. ويسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية وفنية نشر الجودة، ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الإنتاجية، وهذا يعني اعتماد مبدأ الدقة في التصميم من أجل الوصول إلى مستوى الإتقان المطلق.
- 2- جودة المطابقة: وهي تعني إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه، وهي تمثل تحديا لأنه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الإنتاج. بمعنى أن جودة مطابقة إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم ويتم هذا بالتأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم، حيث إن مطابقة المواصفات تعد مهمة لكي يكون المنتج جيدا. ولكن ذلك أيضا لا يكفي، لوجود عوامل تؤثر فيها مثل القدرات الإنتاجية والتسهيلات المستخدمة (كآلات والمعدات، مهارات العاملين، التدريب والتحفيز) فالتصميم وحده لا

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص ص 20- 21.

يكفي لتحقيق مستوى مناسب من الجودة أي يكون التصميم جيدا ولكن إنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئا، نتيجة الآلات والمعدات أو تلف المواد بعد تسلمها، أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ.

**3- جودة الأداء:** تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل معينة، وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب. بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة، وبناء على ذلك يتطلب من المدراء كافة القيام بالبحث بصورة مستمرة للتأكد من قدرة المنتج على تحقيق الفائدة للزبون ومن الجوانب جميعها.

**رابعا: أهمية الجودة:** للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى القومي، حيث انها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة ، ويمكن تناول هذه الأهمية من عدة جوانب:

**1- سمعة المنظمة :** تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتبين هذا من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاوله تقديم منتجات تلي وتشرح رغبات وحاجات عملاء الشركة أو المنظمة أي أن مفهوم الجودة لا يقتصر على السلعة ولكن يمتد ليشمل ممارسات موظفيها، أو في علاقتها بالموردين. فمن الممكن بفضل تحسين الجودة أن تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الطيبة الواسعة، وبالتالي إمكانية منافستها للمنظمات المماثلة في القطاع الذي تعمل في مجاله؛<sup>1</sup>

**2- المسؤولية القانونية عن الجودة:** إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانونا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك؛

**3- التطبيقات الدولية:** من اجل ان تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة ، فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية ، حتى تضمن المنظمة بقائها في بيئة الأعمال، فمثلا، عند الحصول على شهادة ISO9000 يتطلب ذلك من المنظمة الإلتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دوليا في مجال الجودة، كما أن حصول المنظمة على الشهادة لا يعني توقف المنظمة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل على التحسين المستمر لجودة إنتاجها؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة ( الإدارة ، الإحصاء ، الإقتصاد )، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 53.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص ص 33-34.

4- حماية المستهلك وتقليل شكاويهم: يساهم تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة المعالم، في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة. وفي المقابل عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً، فإن ذلك يؤدي إلى إحجام المستهلك عن الشراء، بما يعني في النهاية أن عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه، وفي اغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك تكلفة إضافية<sup>1</sup>. كما تقلص الشكاوي من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها ، وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق منتجات ذات جودة مقبولة<sup>2</sup>.

5- التكاليف والحصة السوق: إن تنفيذ الجودة المطلوبة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج، يساهم بصورة واضحة في إتاحة الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها من أجل التقليل من تحمل أعباء وتكاليف إضافية<sup>3</sup> وبالتالي زيادة الربحية والقدرة على المنافسة من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة ويمكن من البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة<sup>4</sup>. وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

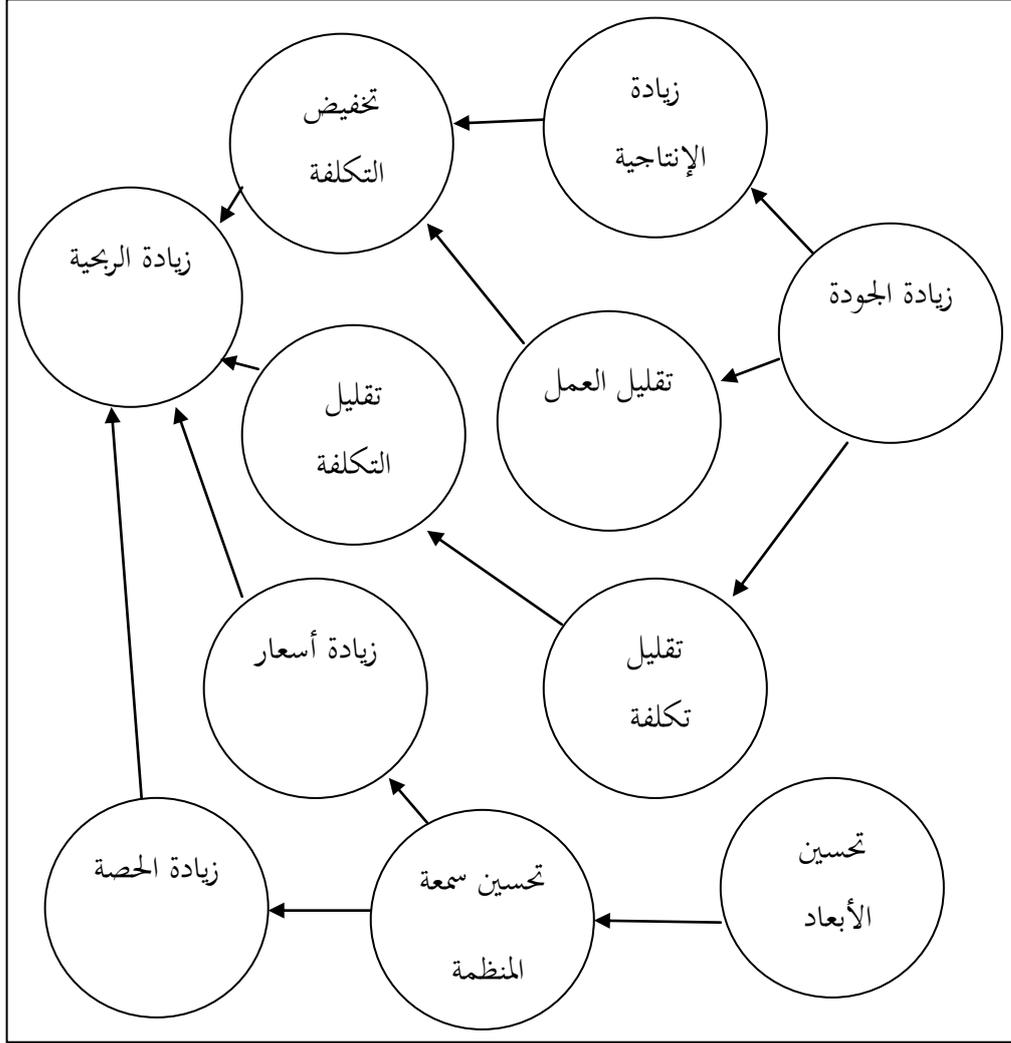
<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سابق، ص 55، بتصرف.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 33 بتصرف.

<sup>3</sup> مصطفى كمال السيد طایل ، مرجع سابق ، ص 55.

<sup>4</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 33، بتصرف.

الشكل رقم (14) : تأثير الجودة على التكاليف والحصة السوقية



المصدر: مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة ( الإدارة، الإحصاء، الإقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2013، ص 56.

6-رفع مستوى الرضا الوظيفي: من خلال التغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذي جودة عالية. و تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والإعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالإنتماء وبالتالي زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة ومنتجاتها وأهدافها.<sup>1</sup>

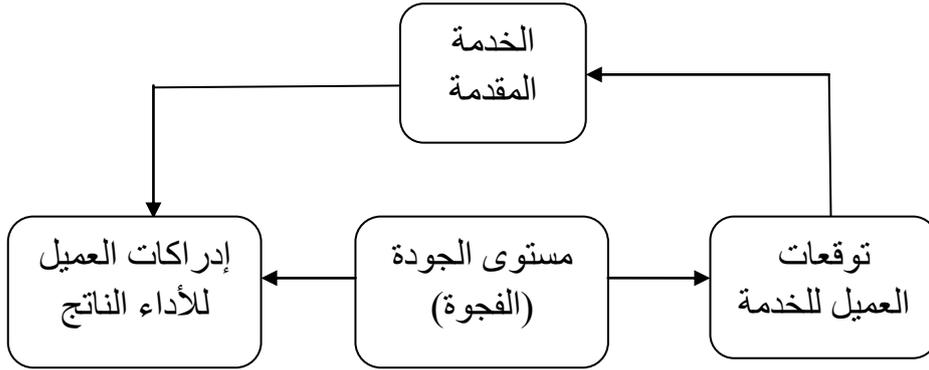
<sup>1</sup> بمحت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 43، بتصرف.

### المطلب الرابع: ماهية جودة الخدمة السياحية

أولاً: تعريف جودة الخدمة: هناك صعوبة في تعريف جودة الخدمة وهذا راجع للخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية. وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة".<sup>1</sup> ويرى كل من Parasuraman و Zeithaml و Berry<sup>1</sup>. أن جودة الخدمة هي الفرق بين توقعات العميل من حيث الأداء وتقييم أدائه الذي يقوم به مزود الخدمة. وبمعنى آخر، ستكون جودة الخدمة هي الفرق بين الجودة المتوقعة والجودة التي يدركها العميل.<sup>2</sup> في حين يرى كل من Lewis and Booms أن جودة الخدمة هي "مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها"<sup>3</sup>.

وعلى الرغم من وجود تعريفات متعددة لجودة الخدمة إلا أن أكثر التعريفات قبولا هو ذلك الذي يشير إلى جودة الخدمة باعتبارها (مقياس لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات العملاء لها). ويعني ذلك التعريف أن العميل هو الطرف الأساسي في تقييم مستوى الخدمة، وأن جودة الخدمة هي نتاج المقارنة بين توقعات العميل للخدمة و إدراكاته لمستويات الأداء لتلك الخدمة.<sup>4</sup> وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي :

الشكل (15): مفهوم جودة الخدمة



المصدر : الحداد عوض، التسويق إستراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2009، ص 237.

<sup>1</sup> الحداد عوض، التسويق إستراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، دط، 2009، ص 336.

<sup>2</sup> Patrick Gabriel, et d'autres, **Marketing des services**, Dunod, Paris, 2014, P 74.

<sup>3</sup> مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي . CNMA .، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان 2011 / 2012، ص 41.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، تسويق الخدمات رؤية إستراتيجية لخدمة العميل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 2013، ص 93 - 94.

ويتضح من الشكل أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للنتائج مع توقعاتهم لها فإنهم سيكونون راضين عن الخدمة . أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة تعتبر متميزة ، وأخيرا إذا تحقق العكس وهو أن الناتج لم يرقى لمستوى التوقعات أو تجاوزت التوقعات الإدراكات الفعلية أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة ، ومن ثم فإن العميل يصبح غير راض عنها . وبالخلاصة أن جودة الخدمة مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الإمتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة ، وهو المفهوم الذي تبناه العديد من الكتاب في مجال الجودة مثل Parassuraman وزملائه Cronin & Taylor ، وآخرون<sup>1</sup> . والذي يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

جودة الخدمة = إدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة – توقعات العميل لمستوى الأداء  
الواجب أن تؤدي به الخدمة

- ومن الضروري هنا التمييز بين ثلاثة مصطلحات متعلقة بالجودة وهي : الجودة المتوقعة ، الجودة المحررة ، الجودة المدركة
- 1- **الجودة المتوقعة**: وتعني ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمة المقدمة إليهم.<sup>3</sup> ويؤثر على توقعات المستفيد من الخدمة أربعة عوامل رئيسية وهي كالتالي:
- **الحاجات والتفضيلات الشخصية**: وتمثل في الحاجات والمطالب الشخصية للمستفيد والتي تحدد عن طريق العوامل النفسية، الاجتماعية والشخصية للفرد،<sup>4</sup> ومثال ذلك كأن يرى أو يعتقد المستفيد في أن يرتدي القائمون على تقديم الخدمة زيا موحدا ، وهل هذا الزي مهم وحيوي في رأيه؛<sup>5</sup>
  - **التجارب السابقة** : تتمثل في تجربة المستفيد للخدمة من قبل ودرجة معرفته بطبيعتها؛
  - **الكلمة المنطوقة**: وهي تلك الأحاديث والأقوال التي تقال عن المنظمة وخدماتها من قبل أي شخص لا ينتمي إلى المنظمة، مثل آراء الأصدقاء أو الخبراء والتي تؤثر على المستفيد؛
  - **الاتصال الخارجي**: وهي تلك الإعلانات أو الوعود المصرح بها من قبل مقدم الخدمة باستخدام العديد من أدوات الترويج مما يجعل الزبون يكون إنطباعات عن جودة الخدمة التي سوف يتلقاها، في ذلك الموعد المحدد.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> الحداد عوض، مرجع سابق، ص ص 336 - 337.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001/2002، ص 33.

<sup>4</sup> بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق، ص 151.

<sup>5</sup> حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص 248 .

<sup>6</sup> بشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق ، ص 152.

2- الجودة المجربة: وهي الجودة التي يشعر بها العميل أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة؛

3- الجودة المدركة: فتعرف بأنها الجودة التي يقدرها العميل عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة، والجودة المجربة.<sup>1</sup>

ثانيا : أهمية جودة الخدمة : ترجع أهمية جودة الخدمة للأسباب الأربعة التالية<sup>2</sup>:

1- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقد الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف شركات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع؛

2- ازدياد المنافسة: إذ من المعلوم أن بقاء الشركات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة. لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية؛

3- الفهم الأكبر للعملاء: أن تتم معاملتهم بصورة جيدة ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء؛

4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: أصبحت الشركات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة إستمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن الشركات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب عملاء جدد، ولكنه يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العميل من أجل ضمان ذلك.

ثالثا: تعريف جودة الخدمات السياحية: تعرف الجودة في مجال السياحة بأنها " ارتفاع للخدمة السياحية إلى المستوى المتوقع من السائحين ، وأنه يجب النظر إلى الجودة على أنها حالة رضا العملاء والعاملين معا، وهي السبيل المؤكد لرفع الإنتاجية وزيادة الدخل في المنشآت السياحية بوجه عام"<sup>3</sup>

كما عرفت منظمة السياحة العالمية بأنها "نتيجة لعملية تتضمن تلبية جميع احتياجات المستهلك ومتطلباته وتوقعاته المشروعة من المنتجات والخدمات بسعر مقبول، بحيث تكون مطابقة مع الشروط التعاقدية المتفق عليها ومحددات الجودة

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص ص 34 - 35.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط 2، 2015، ص 194.

<sup>3</sup> أحمد محمودي، تحليل جودة الخدمات الفندقية السياحية بالجزائر . دراسة حالة فندق الإخوة بوعزة، مقال بمجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد الخامس، ديسمبر 2016، ص 71.

المشمولة بذلك، مثل السلامة والأمن والصحة والنظافة العامتين ، وسهولة الوصول ، والشفافية، والأصالة، وتجانس النشاط السياحي المعني مع بيئته البشرية والطبيعية"<sup>1</sup>

عرفت على أنها "العملية الإدارية التي تضمن مطابقة الخدمة السياحية مع متطلبات وتوقعات الزبائن بالسعر المقبول، وهذه المطابقة تأخذ بعين الاعتبار ما هو مصمم من قيم وفعاليات"<sup>2</sup>

كما عرفت على أنها "مدى تلبية حاجات السياح والوفاء بتوقعاتهم بشكل مستمر واستخدام النظام بصورة أحسن لمقابلة تلك الاحتياجات"<sup>3</sup>.

وعرفت على أنها "ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة السياحية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم"<sup>4</sup>.

### رابعا : معايير تحقيق الجودة في السياحة:

هناك مجموعة من المعايير والتي تضمن الحد الأدنى من الحماية للسائح، بحيث يستحيل في غيابها تحقيق الجودة السياحية، وتمثل هذه المعايير في التالي:<sup>5</sup>

**1- الأمن والسلامة:** يجب أن لا يشكل الناتج السياحي أو الخدمة السياحية خطرا على الحياة أو يتسبب بضرر على الصحة أو على أي من الأمور الضرورية لسلامة المستهلك، وذلك في جميع الأنشطة السياحية (بما في ذلك سياحية المغامرات)، إن معايير الأمن والسلامة تحدد عادة بموجب أنظمة وقوانين (مثل قوانين الحماية من الحريق) وتلك يجب معايير للجودة في حد ذاتها؛

**2- الصحة العامة:** يجب على جميع أماكن الإيواء والطعام والشراب أن تحافظ على النظافة والسلامة، ويجب أن لا يقتصر تطبيق معايير سلامة الأغذية (التي غالبا ما تحدد أيضا بموجب أنظمة وقوانين) على المنظمات السياحية الكبيرة، بل يجب أن يشمل جميع أنواع مواقع بيع الأغذية، من محلات بيع الأغذية الصغيرة في الشوارع إلى المطاعم ذات المستويات العالية حتى الخدمات المقدمة في الطائرة؛

<sup>1</sup> أحمد محمودي ، نفس المرجع ، ص 71.

<sup>2</sup> يجاوي إلهام، بوحديد ليلي، تقييم جودة الخدمات السياحية بالوكالات السياحية ومستوى رضا الزبائن عنها دراسة حالة، مقال بمجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2018، ص 390.

<sup>3</sup> يجاوي إلهام، بوحديد ليلي، نفس المرجع، ص 390.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، ط1، 2017، ص 62.

<sup>5</sup> عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 260 - 261.

- 3- سهولة الوصول: وتعني إزالة جميع الحواجز الطبيعية والاتصالية والخدمية دون تحيز وإتاحة استخدام تلك المنتجات والخدمات للجميع، بغض النظر عن اختلافاتهم الطبيعية أو المكتسبة، بما في ذلك ذوي الإحتياجات الخاصة؛
- 4- الشفافية: الشفافية عنصر أساسي لتوفير المشروعات لتوقعات المستهلك وحماية حقوقه، وهي مرتبطة بتوفير المعلومات الصحيحة حول مواصفات المنتج وما يشتمل عليه وكلفته الإجمالية وما يغطيه السعر، وتوصيل تلك المعلومات بشكل فعال للمستهلك؛
- 5- الأصالة: الأصالة تعبر عن حضارة أو تراث معين تجعل أي منتج سياحي يختلف ويتميز عن بقية المنتجات المماثلة له في أماكن أخرى، مع ضرورة أن تستجيب الأصالة لتطلعات المستهلك، إذ أن المنتج يتناقض وينتهي عند فقدانه لأصالته وروابطه مع بيئته المحلية، فالخدمة ذات الأصالة النابعة من تقاليد الموطن نفسه تختلف فيما لو تم نقلها إلى موقع آخر، وذلك فإن الخدمة بإمكانها أن تخلق أصالة ذات جودة خاصة بها؛
- 6- التجانس: التوافق والإنسجام مع المحيط الطبيعي والإنساني يحافظ على السياحة المستدامة، وهذا يستلزم إدارة فعالة للمؤثرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية بغية تأسيس مؤشرات لجودة المنتجات السياحية، لذا فإن تحقيق الجودة السياحية يستوجب أن تعمل وحدات النشاط السياحي على تحقيق الأهداف العامة للسياحة.
- خامسا : أبعاد ونماذج قياس جودة الخدمة السياحية :

- 1- أبعاد جودة الخدمة : تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد. حيث يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة وهي: النواحي المادية والتسهيلات والأفراد. بينما يرى البعض الآخر أن جودة الخدمة تنطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية هي الجودة المادية والتي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة، وجودة المنظمة والتي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والإنطباع العام عنها، والجودة التفاعلية والتي تمثل نتاج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء. وفي تصنيف آخر لنفس الباحثين فقد تم التمييز بين جودة العمليات والتي يحكم عليها العملاء أثناء تأدية الخدمة، وبين جودة المخرجات والتي يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلي للخدمة. ومن ناحية أخرى يميز البعض بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ أما الجانب الأخير من أبعاد جودة الخدمة فيطلق عليها الصورة الذهنية للمنظمة، والذي يعكس إنطباعات العملاء عن المنظمة، والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الحداد عوض، مرجع سابق، ص ص 341 - 342.

وقد قام كل من Parasuraman و Berry و Ziethaml بتصميم مقياس المعروف بإسم Servqual الذي يعتمد على مقارنة التوقعات والإدراكات بحيث إعتبروا أن تقييم الزبون للخدمة يعتمد على الفجوة بين توقعات و إدراكات مستويات الأداء الفعلي التي تحدد بناءً على أبعاد أساسية لجودة الخدمة هي:

- **الإعتمادية:** وتعني قدرة مورد الخدمة على أداء وإنجاز الخدمة بشكل يمكن الإعتماد عليها وبدرجة عالية من الصحة والدقة، فالمستفيد يتوقع أن تقدم خدمة دقيقة من حيث الوقت والأداء تماماً مثلما تم وعده وأن يعتمد على المورد في هذا المجال بالذات؛

- **مدى إمكانية وتوفر الحصول على الخدمة:** لمعرفة توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان يجب على المنظمة محاولة الإجابة على الأسئلة التالية و معرفة مدى أهميتها من وجهة نظر العملاء المستفيدين والمستهدفين (هل الخدمة متوفرة في الوقت الذي يريده المستفيد؟، هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يرغبه العميل؟، هل العميل سيحصل على الخدمة متى طلبها وماهي مدة إنتظاره كي يحصل عليها؟، هل يسهل الوصول لمكان تلقي الخدمة؟).

- **الأمان :** وهذا المعيار يستخدم كمؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي هل الخدمة خالية من المخاطر ومثال على ذلك ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام المستفيد باستخدام الصراف الآلي؛

- **المصداقية:** وتعني صدق مورد الخدمة وإلتزامه بوعوده وما يقوله وتتمثل كذلك بدرجة الثقة بمقدم الخدمة ومثال على ذلك هل الطبيب مؤهل للقيام بإجراء عملية جراحية دون أن يلحق الأذى بالمستفيد؟

- **درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد:** ويعبر هذا المعيار على مدى قدرة مورد الخدمة على تحديد وفهم إحتياجات العملاء وتزويدهم بالخدمات اللازمة أي كم من الوقت والجهد يحتاج مورد الخدمة لكي يفهم العميل؟ هل يفهم مورد الخدمة المتطلبات الخاصة للمستفيد ويدركها؟ ما مدى معرفة مورد الخدمة مشاعر المستفيد وهل يقدر هذه المشاعر؟

- **الإستجابة:** وتتمثل في مدى قدرة ورغبة وإستعداد مورد الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله المحددة، أي هل يشعر مقدم الخدمة بالسعادة والحماس في خدمة العميل؟ مثال على ذلك هل المحاسب قادر وراغب في لقاء عميل لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدة المحاسب وتدخله لحل هذه المشكلة ؟

- **الكفاءة:** يتعلق بمستوى الكفاءة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات، القدرات التحليلية والإستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، بحيث قد يفضل بعض المستفيدين تلقي خدماتهم من أفراد ذوي مستويات تعليمية عالية خاصة في حالة التعامل مع مقدم الخدمة لأول مرة؛

- الأشياء الملموسة: يمكن تقييم جودة الخدمة غالباً من قبل المستفيد من خلال مظهر التسهيلات المادية المتاحة مثل المعدات، الأجهزة الأفراد ووسائل الاتصال، فالتكنولوجيات المستخدمة في تقديم الخدمة أو المظهر الداخلي وتصميم المحل مثل هذه الأشياء مرتبطة بالتوقعات الموجودة في ذهن المستفيد والتي بها يقيم جودة الخدمة؛
- الاتصالات : وتتمثل في القدرة على شرح طبيعة الخدمة المقدمة وإظهار خصائصها للمستفيد والدور الذي يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة، ومن بين هذه الاتصالات إعلام وتثقيف المستفيد عن الأخطار، العراقيل والمشاكل التي يمكن أن تحدث عند تقديم الخدمة وكيف يمكن تحسينها. كذلك التأكد من الفهم الجيد للعميل بما هو مطلوب منه الإلتزام به لغرض تقليل الأضرار، وكمثال على ذلك كأن يتم الطلب من المريض إتباع مجموعة من الإجراءات قبل إجراء العملية الجراحية.

وتم فيما بعد إختصار هذه المعايير إلى خمسة أبعاد أساسية حسب كل من Berry و Parasuraman و Zithaml<sup>1</sup> وهي الأبعاد التي سنعتمد عليها في قياس جودة الخدمة السياحية في بحثنا إذ تتمثل هذه الأبعاد الخمسة في كل من الآتي<sup>2</sup> :

- الملموسية (البيئة المادية): الخصائص الفيزيائية، والمظهر من الأفراد والمعدات؛
  - الإعتدادية: القدرة على الوفاء بالوعود التي تقطعها المنظمة؛
  - الإستجابة: الطوعية لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة الفورية؛
  - الأمان (الضمان أو التأكيد): اللطف والمعرفة من الموظفين وقدرتهم على بث الثقة؛
  - التعاطف: الرعاية الفردية التي توفرها المنظمة لزيائنها. ولتوضيح أكثر نورد شرحاً مختصراً لهذه الأبعاد كالتالي:<sup>3</sup>
- الملموسية (البيئة المادية): وتتمثل في مدى توفير المنظمة لكافة التسهيلات ووسائل الراحة المادية لعملائها بكل ما يتضمنه ذلك من نظافة وتنظيم وتصميم داخلي وقاعات؛
  - الإعتدادية: ويتمثل في إدراك العميل لمدى الاعتماد على المنظمة وموظفيها ونظمها في تأدية الخدمة بإحتراف وجدارة . كما يشير إلى مدى وفاء إدارة المنظمة وموظفيها بما يقطعون من وعود للعملاء والمحافظة على المصدقية في القول والعمل والدقة عند إنجاز الخدمة؛

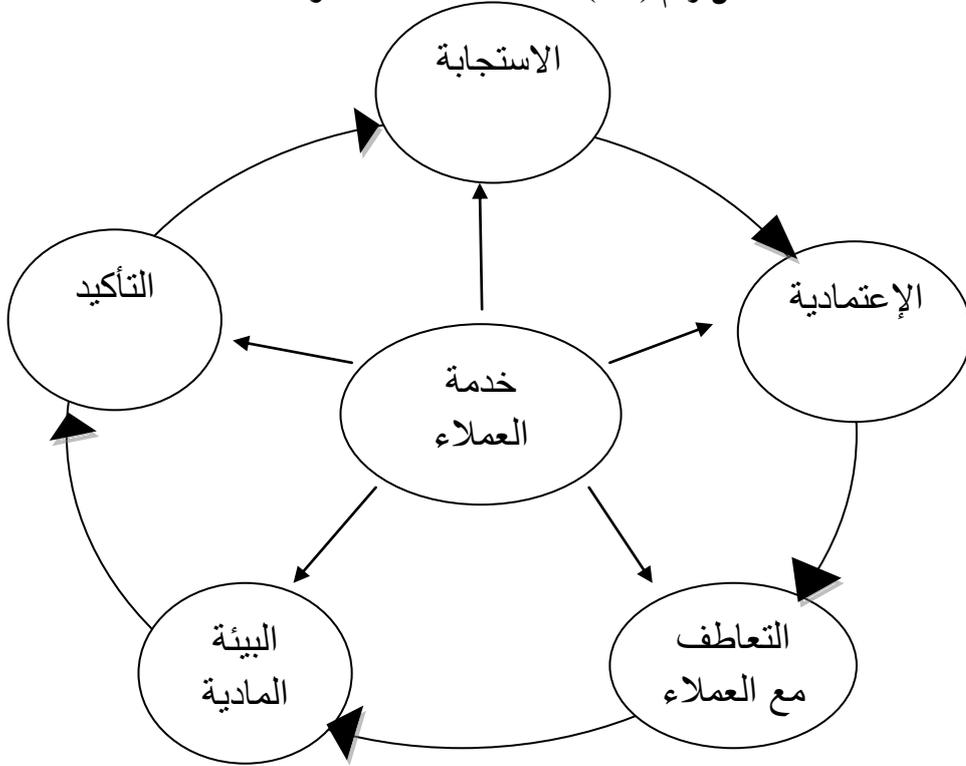
<sup>1</sup> يشير بودية، طارق قندوز، مرجع سابق، ص ص 147: 149 .

<sup>2</sup> عدنان طه كرفوع، وآخرون، دراسة بعض أبعاد جودة الخدمة ودورها في رضا الزبون دراسة تطبيقية في مصرف بابل الأهلي في محافظة النجف الأشرف، مجلة الإدارة و الاقتصاد السنة الأربعون العدد 120، 2017، ص 204.

<sup>3</sup> ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 197 - 198، بتصرف.

- **الإستجابة:** وتتمثل في مدى جاهزية المنظمة لإنجاز خدماتها ومدى استعداد ورغبة موظفيها في مساعدة العملاء ، كما يعبر هذا البعد عن مدى تواجد موظفي المنظمة في كل وقت يكون فيه العميل بحاجة إليهم؛
- **الأمان (التأكيد أو الضمان):** ويتمثل فيما يبذله موظفو المنظمة من جهود لغرس الثقة لدى العملاء من خلال ما يبذرونه من استعدادات وسلوكيات تعطي العميل إنطباع بأن اختياره للمنظمة كان صائبا ؛
- **التعاطف:** ويتمثل في مدى الاهتمام الذي تبديه إدارة المنظمة وموظفوها بحاجات العملاء وحرصهم على إعطاء المعلومات الكافية والصحيحة عن كل ما يجول في نفوسهم من أسئلة واستفسارات بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية والالتزام بالعمل. كما يشير هذا البعد إلى مدى تفهم الموظفين لحاجات العميل والعمل على تلبيةها بقدر الإمكان وضرورة معاملته بإحترام وتقدير. فتقدير ظروف العميل والشعور بما يواجهه من مشكلات والحرص على معالجتها يمثل أهم متطلبات المحافظة عليه وتحقيق الراحة له. وفيما يلي شكل يوضح أبعاد جودة الخدمة كالتالي:

شكل رقم (16) : الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة



المصدر : ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 199.

## 2- قياس جودة الخدمات السياحية من منظور السائح: من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات السياحية من

منظور السائح تتعلق بمدى مطابقة جودة الخدمة المقدمة لإحتياجات وتوقعات هذا السائح. وعموما هناك طرق شائعة لقياس جودة الخدمات السياحية من هذه الزاوية وأهمها ما يلي:

- **مقياس عدد الشكاوي:** ويعتبر من أسهل الطرق وأبسطها لقياس جودة الخدمات السياحية. إذ يتمثل في حصر عدد الشكاوي خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكوى. وتتميز هذه الطريقة في إعطاء مؤشر نحو إدراك السائح للخدمات المقدمة لهم من المنظمة السياحية؛

- **مقياس الرضا:** وهو من أكثر الطرق استخداما لقياس إتجاهات السائح نحو الجودة ويتم بتوجيه الأسئلة التي تقيس درجة أهمية عناصر الخدمة السياحية من وجهة نظر السائح، وذلك بعد حصوله على الخدمة من خلال قائمة إستبيان. وتتميز هذه الطريقة بأنها تقدم معلومات هامة لمقدم الخدمة السياحية تتعلق بشعور السائح نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بشكل يمكن المنشأة السياحية من تبني الإستراتيجية التي تتلائم مع إحتياجات السائح بشكل أفضل؛<sup>1</sup>

- **مدخل تحليل الفجوات:**

● **مدخل تحليل الفجوات (التقليدي) (مقياس SERVQUAL):** لقد طور بيرى وزملائه نموذج يدعى بتحليل الفجوات، وذلك بهدف استخدامه في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة ومساعدة المديرين في كيفية تحسين الجودة. في البداية يوضح النموذج كيف تظهر جودة الخدمة، حيث يتعلق الجزء العلوي بالعمل بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة.

إن بناء النموذج يحدد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة وتفحص مصادر المشاكل المحتملة بالجودة. وقد حدد نموذج الخدمة الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة بخمسة فجوات هي:<sup>2</sup>

✓ **الفجوة الأولى:** فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المنظمة: نجد أن المنظمة ترى توقعات الجودة بنظرة غير صحيحة ، فقد لا تدرك دائما بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة؛

<sup>1</sup> ماهر عبد الخالق السيسي، مرجع سابق، ص ص 150 - 151 .

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 5، 2009، ص ص 505 : 507

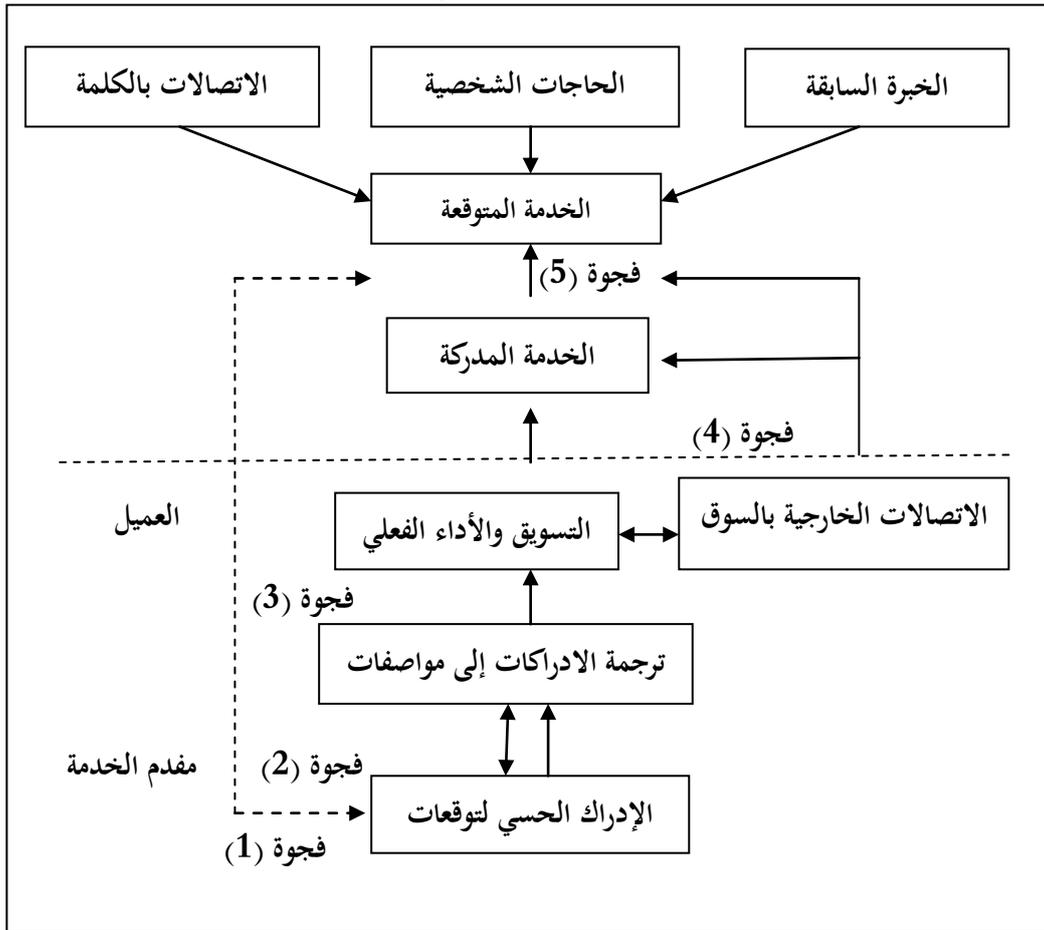
✓ **الفجوة الثانية:** فجوة بين إدراك إدارة المنظمة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة، وهي تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، لعدم قدرة المنظمة على وضع مستويات واضحة للجودة وقد لا ترتقي لمستويات توقعات العملاء؛

✓ **الفجوة الثالثة:** فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة بسبب كثرة العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة كأن تكون المواصفات معقدة جدا وغير مرنة أو عدم إقتناع العاملين بالمواصفات المطلوبة أو نقص تدريبهم مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب والمحدد سابقا؛

✓ **الفجوة الرابعة :** فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق ، والمقصود بها أن الوعود المعطاة من خلال أنشطة الترويج والاتصال لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة بسبب عدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات والتسويق الخارجي ؛

✓ **الفجوة الخامسة:** فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة: وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

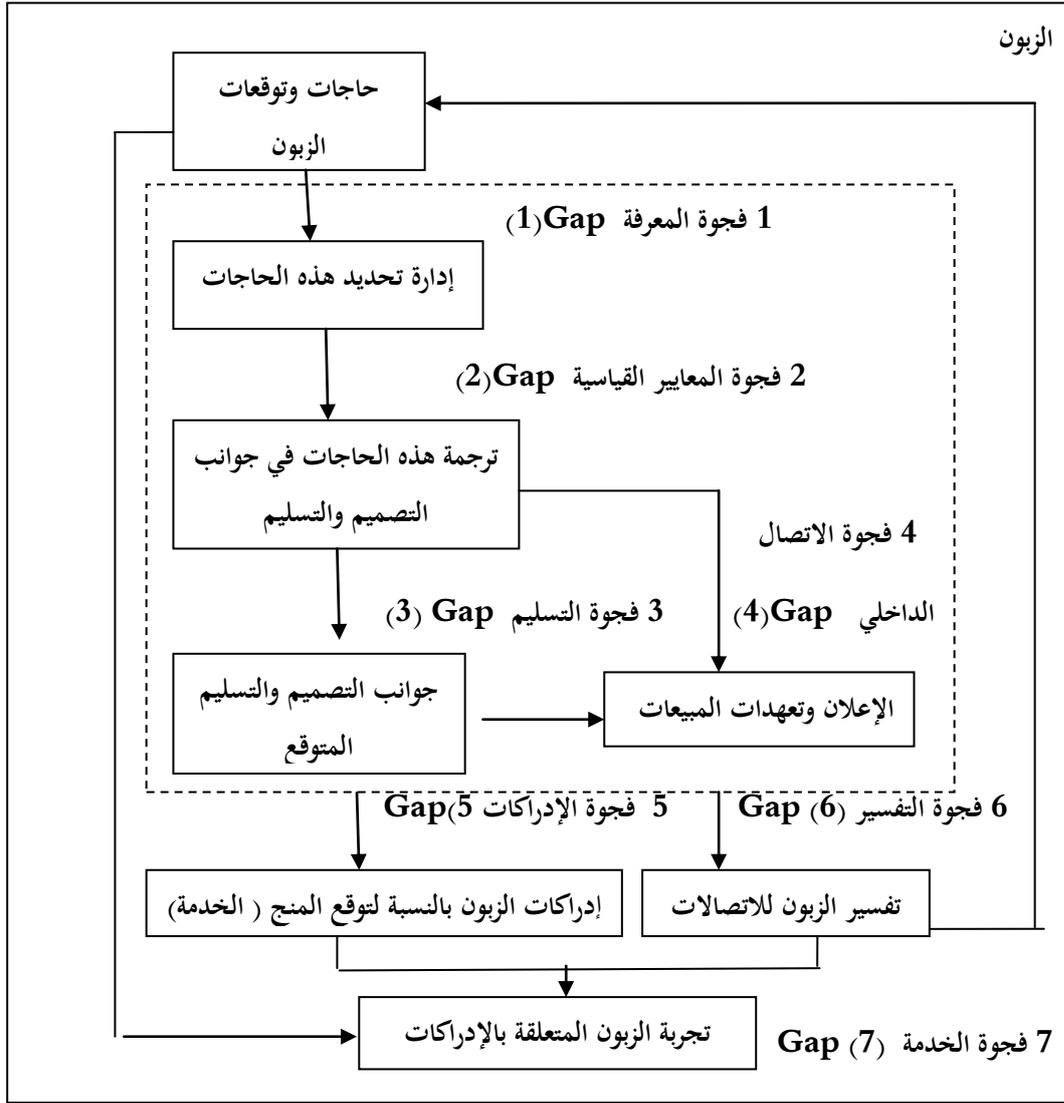
الشكل رقم:(17) نموذج تحليل الفجوات



المصدر : هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 5 2009، ص 506.

- نموذج الفجوات المطور: يحدد هذا النموذج سبعة فجوات بدلا من خمسة فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي. وقد وضع النموذج من قبل ( Lovelock 1994 ) وعرض من قبل كل من ( Lovelock & Wirtz .2004 ). بحيث يعتبر أكثر تفصيلا لإحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقا. كما في الشكل التالي<sup>1</sup> :

شكل رقم(18): نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، الأردن، ط 2، 2014، ص 103

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سائق، ص ص 102-103.

✓ **فجوة المعرفة:** تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مجهزو الخدمة حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية؛

✓ **فجوة المعايير القياسية:** تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة؛

✓ **فجوة التسليم:** تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن هذه المعايير؛

✓ **فجوة الاتصالات الداخلية:** تمثل الاختلاف بين ما تعلن المنظمة الخدمية عن جدارة خدماتها وتميزها وبين ما يعتقد المجهزون (رجال البيع) حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المنظمة فعلا أن تقدمه؛

✓ **فجوة الإدراك:** الاختلاف بين ما يسلم فعلا وما يدركون الزبائن بأنهم استلموا (لأن الزبائن غير قادرين على تقييم نوعية الخدمة بدقة)؛

✓ **فجوة التفسير:** الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزين الخدمة (قبل تسليم الخدمة) والوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بأن يحصلوا عليه؛

✓ **فجوة الخدمة:** الاختلاف بين ما يتوقع الزبائن أن يحصلوا عليه وإدراكهم للخدمة المستلمة.

إن الفجوة الأولى، الخامسة، السادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون والمنظمة. أما الفجوات الثانية، الثالثة والرابعة، تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف والإدارات في المنظمة.<sup>1</sup>

- **مقياس الأداء الفعلي للخدمات السياحية ( Servperf ):** استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق ، فقد توصل كل من ( Gronin and taylor ) إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :  
**جودة الخدمة = الأداء الفعلي .**

ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة. إلا أنه يتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة المصداقية والواقعية غير انه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليس فقط بإدراكات الزبون للخدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سائق، ص 104 .

<sup>2</sup> مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي . CNMA . رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان 2011 . 2012، ص 47.

- مقياس السائح الموجه بالقيمة: يعتبر من أحدث مقاييس جودة الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية في السوق السياحي بقياس التكلفة المدفوعة بالخدمة أو القيمة من منظور السائح. إذ كلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات قياسا بسعرها، زادت القيمة المقدمة للسائحين و يزداد أيضا إقبالهم على طلب خدمات المنظمات السياحية. عند زيادة السعر المطلوب على المنفعة فتصبح قيمة الخدمات المقدمة دون المستوى وتدفع السائح إلى عدم التعامل مع المنشأة السياحية والتحول إلى منشأة أخرى تقدم خدمة أفضل . تصبح مهمة المنظمة السياحية في اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المتوقعة من السائح لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر حصوله عليه وللوصول إلى هذه المقاييس يقترح إستقصاء السائحين للمنشأة المعينة للحكم على تكلفة الحصول على الخدمات المقدمة وذلك قياسا بالخدمات التي يقدمها المنافسون<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: التأصيل النظري للتخطيط للتنمية السياحية المستدامة

كما للسياحة آثارا إيجابية فإنها لا تخلو من الآثار السلبية المدمرة، إلى درجة أن منهم من وصفها بالصناعة التي تقتل نفسها بنفسها وهذا بسبب الآثار السلبية التي تخلفها السياحة. غير أنه يمكن الحد من هذه الآثار من خلال تحلي كل من الجهات الفاعلة بالقطاع السياحي من سياح، ومنظمات، والسكان المحليين بالدول المضييفة للسياح، بالمسؤولية تجاه البيئة والثقافات المحلية وكل ما من شأنه أن يساهم في إستدامة السياحة حتى تتمكن من أن تلبي طلبات الأجيال الحالية والمستقبلية. وهو ما لا يمكن أن يتأتى، إلا من خلال التخطيط السليم للتنمية السياحية والمبني على أسس علمية بحيث يأخذ بالحسبان الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. مما يحقق تنمية سياحية مستدامة. وفي هذا المبحث سنتطرق من خلال مطالبه لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتنمية السياحية المستدامة وأهميتها وسبل تحقيقها.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية للسياحة المستدامة

أولا : تعريف السياحة المستدامة: مع توجه العالم إلى القرن الحادي والعشرين ظهر مفهومان رئيسيان في مجال ترشيد السياحة :

الأول: يدعو إلى مسؤولية أكبر تجاه إحترام سكان المقصد وثقافتهم، وهذا المطلب جاء نتيجة نمو ظاهرة الآثار السلبية من قبل السياحة والسياح على المضيفين وبيئتهم. والثاني: يدعو إلى مسؤولية أكبر على السياح من المسافرين، وذلك جاء نتيجة نمو نماذج جديدة من الإستهلاك مما دفع السياح وخاصة الأفراد إلى التعليم وتطوير الذات كدافع لسفرهم. وقد كانت تلك القوتان البداية لنشوء مفهوم السياحة المستدامة وبلورة أسسها.<sup>2</sup> فالاستدامة تشتمل بالضرورة على

<sup>1</sup> ماهر عبد الخالق السيسي، مرجع سابق، ص 152 .

<sup>2</sup> حمزة عبد الحليم درادكة، وآخرون، السياحة البيئية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2014، ص 106 .

الإستمرارية وعليه فإن السياحة المستدامة تتضمن الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية بما في ذلك مصادر التنوع الحيوي وتخفيف آثار السياحة على البيئة والثقافة ، وتعظيم الفوائد من حماية البيئة والمجتمعات المحلية .<sup>1</sup> وقد عرفت المنظمة العالمية للسياحة "السياحة المستدامة" بأنها " التنمية المستدامة للسياحة هي التي تلبي إحتياجات السياح والمواقع المضيفة إلى جانب حماية وتوفير الفرص للمستقبل، إنها القواعد المرشدة في مجال إدارة الموارد بطريقة تتحقق فيها متطلبات المسائل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، ويتحقق معها التكامل الثقافي والعوامل البيئية والتنوع الحيوي ودعم نظم الحياة"<sup>2</sup> أما الجمعية الدولية للسياحة البيئية فقد عرفت السياحة المستدامة على أنها "السفر المسئول إلى المناطق الطبيعية الذي يؤدي إلى حفظ البيئة ، وتحسين رفاه السكان المحليين"<sup>3</sup>

فيحين أن الصندوق العالمي للبيئة قد أعطى تعريفا للسياحة المستدامة بأنها " السفر إلى مناطق طبيعية لم يلحق بها التلوث ولم يتعرض توازنها الطبيعي إلى الخلل، وذلك للإستمتاع بمنظرها ونباتاتها وحيواناتها البرية وحضارتها في الماضي والحاضر "<sup>4</sup> وعرفت بأنها "السياحة التي تأخذ في الاعتبار كامل آثارها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الحالية والمستقبلية ، وتلبي إحتياجات الزوار والصناعة والبيئة والمجتمعات المضيفة"<sup>5</sup>.

ويعرف بتلر Butler السياحة المستدامة بأنها "السياحة التي تنمو في منطقة ما أو مجتمع ما ويتم حمايتها وصيانتها بأسلوب يجعلها قابلة للحياة والنمو لفترات غير محددة وبحيث لا تتسبب في إهدار البيئة أو إحداث أي تغير فيها سواء أكانت هذه التغيرات إنسانية أو طبيعية حتى ولو وصل الأمر إلى منع أي تنمية أخرى ناجحة في مجالات أنشطة أخرى"<sup>6</sup> وتتجلى الإستدامة السياحية في المظاهر الثلاثة المتداخلة التالية:<sup>7</sup>

### 1- الإستدامة الاقتصادية:

- خلق الثروة؛

<sup>1</sup> جامعة الدول العربية، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة في الوطن العربي سلسلة (1)، دليل مفهوم السياحة المستدامة وتطبيقاتها، ديسمبر 2005، ص 8 .

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، السياحة البيئية المستدامة تحدياتها وآفاقها المستقبلية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سورية، 2014، ص86.

<sup>3</sup> مهندس وليد الأشواح، التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص 103 .

<sup>4</sup> مهندس وليد الأشواح، نفس المرجع، ص103 .

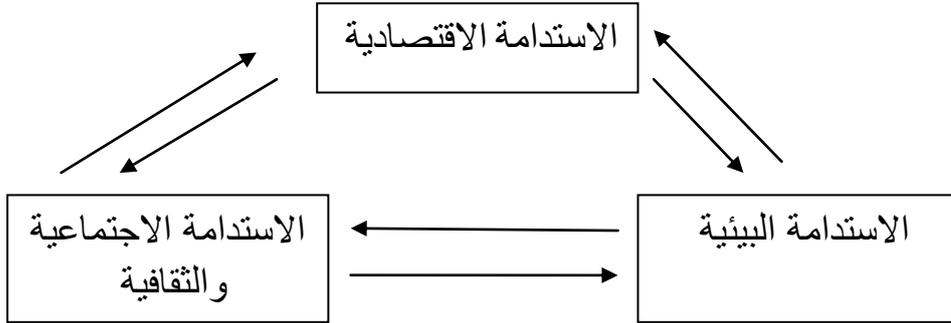
<sup>5</sup> Carol Patterson, **Sustainable tourism : business development, operations, and management**, Human Kinetics, United States, 2016, P5.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، السياحة والبيئة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص208 .

<sup>7</sup> بن بوزيان محمد، دراسة محددات السياحة المستدامة وأثرها على تحسين الجاذبية السياحية للأقاليم باستخدام نموذج المعادلات التمييزية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان 2014 / 2015، ص ص 88-89.

- بعث استثمارات جديدة؛
  - تنوع العائد الاقتصادي ومصادر الدخل القومي؛
  - تحسين البنية التحتية.
- 2- الاستدامة البيئية:
- المحافظة على التوازن البيئي؛
  - وضع ضوابط الترشيد السلوكي في استهلاك الموارد أ في استعمالها أو استخراجها.
- 3- الاستدامة الاجتماعية والثقافية:
- التقسيم العادل للمداخل المحققة (الوكالات الحكومية، المنظمات الخاصة، والمواطنين... إلخ)؛
  - خلق مناصب شغل؛
  - إحترام المكتسبات الثقافية والديانات؛
  - تنمية العلاقات الاجتماعية وتحديث المجتمعات المنعزلة.

الشكل رقم (19) : مفهوم فلسفة الاستدامة



المصدر : بن بوزيان محمد، دراسة محددات السياحة المستدامة وأثرها على تحسين الجاذبية السياحية للأقاليم باستخدام نموذج المعادلات التمييزية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2014 / 2015، ص 89.

ثانياً: أشكال السياحة المستدامة: توجد عدة أنواع ( أشكال ) للسياحة المستدامة . وتتميز هذه الأشكال بنقط مشتركة إلا أنها تتضمن أيضا بعض نقاط الاختلاف ( فورك صغيرة جدا )<sup>1</sup> نذكر منها الآتي :

1- **السياحة البيئية** : يرتبط ظهور السياحة البيئية في منتصف الثمانينيات ارتباطا وثيقا بالمستشار المكسيكي هيكتور سيبالوس لاسكورائين، الذي عرّفها بأنها تشمل السفر إلى مناطق طبيعية غير مضطربة نسيباً أو غير ملوثة بهدف محدد هو الدراسة والإعجاب والاستمتاع بالمناظر الطبيعية وما فيها من النباتات والحيوانات البرية، بالإضافة إلى أي جوانب ثقافية موجودة في هذه المناطق. ويشير هذا التعريف إلى معيارين هما عوامل الجذب القائمة على الطبيعة والدوافع التعليمية وتُعرّف السياحة البيئية أيضا بأنها "السفر الهادف إلى المناطق الطبيعية لفهم الثقافة والتاريخ الطبيعي للبيئة، مع الحرص على عدم تغيير سلامة النظام البيئي مع إتاحة الفرص الاقتصادية التي تجعل الحفاظ على الموارد الطبيعية المفيدة مالياً للمواطنين المحليين كما تعتبر السياحة البيئية "شكلاً مستداماً من السياحة القائمة على الموارد الطبيعية التي يركز في المقام الأول على التجربة والتعلم عن الطبيعة وهو أمر أخلاقي على أن تكون منخفضة التأثير وغير استهلاكية وموجهة محلياً".<sup>2</sup>

2- **السياحة الريفية**: هي واحدة من الحلول الأكثر نجاعة في الموائمة بين الطلب السياحي وحماية البيئة وقواعد التنمية المستدامة. وبمعنى أوسع فالسياحة الريفية أو الزراعية هي سياحة تتم في المناطق الريفية الزراعية ولكن يعاب على هذا التعريف كونه تعريف غير دقيق حيث يتباين من الإقامة البسيطة للسائح في المناطق الريفية إلى ضرورة إحترام معايير صارمة تتعلق بسلوك السائح حيث يقوم السياح بممارسة أعمال الزراعة وتربية الحيوانات والقيام بمشاركة القرويين نشاطاتهم اليومية . وقد إنتشر هذا النوع من السياحة في دول أوروبية كثيرة منها برسطنيا وفرنسا وكذلك في الدول النامية.<sup>3</sup>

3- **السياحة المسؤولة**: حسب التحالف الدولي للسياحة المسؤولة "أن السياحة المسؤولة تحدد كل شكل من أشكال التنمية والتهيئة والأنشطة السياحية التي تحترم وتحافظ على الامد الطويل على الموارد الطبيعية والثقافية والاجتماعية التي تساهم بدورها، بشكل إيجابي وعادل في تنمية وإزدهار الأفراد الذين يعيشون وقيمون بهذه الفضاءات". كما تساهم السياحة المسؤولة كذلك في خلق التفاهم والإحترام المتبادل بين الناس . وباعتبارها محركا للإزدهار الفردي والجماعي، تركز السياحة المسؤولة على الأصالة ولقاء السياح بالسكان المحليين، والاستخدام غير الجائر للموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> ملال ربيعة، البديل الأنجع " من السياحة التقليدية إلى السياحة المستدامة "، مقال بالمجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد 07، جانفي 2016، ص 213.

<sup>2</sup> David Weaver, **Sustainable Tourism**, Elsevier Butterworth-Heinemann, OXFORD, 1 edition, 2006, P 192.

<sup>3</sup> ملال ربيعة، مرجع سابق، ص 213.

4- **السياحة العادلة:** يستعمل المصطلح "عادل" أساسا في سياق التعاملات بين المستهلكين في الشمال المتقدم، والمزودين في الجنوب النامي. وتعرف السياحة العادلة بأنها مجموع أنشطة الخدمات السياحية التي يقدمها الفاعلون السياحيون لمسافرين مسؤولين، ويتم إعدادها من قبل السكان المحليين. ويجب أن تكون الفوائد الاجتماعية والثقافية والمالية لهذه الأنشطة ملموسة محليا، وموزعة بشكل متساو بين السكان المحليين.

5- **السياحة التضامنية:** تجمع السياحة التضامنية بين أشكال السياحة "البديلة" التي تعطي أولوية وأهمية قصوى للناس واللقاء خلال السفر وتندرج في إطار تنمية الجهات. ومن أسس هذه السياحة إشراك السكان المحليين في مختلف مراحل المشروع السياحي، واحترام الأفراد والثقافات والطبيعة، والتوزيع العادل للثروات المحصلة. كما تهدف السياحة التضامنية إلى جعل كل من السياح والسكان المحليين في آن واحد كمتعهد ومستهلك للنشاط السياحي. ويتطلب بالتالي إنتاج السياحة التضامنية ثلاثة أطراف معنية: جمعيات الشمال، ومنظمات الجنوب الأساسية، والسياح.

6- **السياحة الاجتماعية:** إن السياحة الاجتماعية هي ثمرة ضرورة أخلاقية بغية جعل السياحة للجميع، وهي تولى أهمية خاصة لفئات السكان ذات الدخل المحدود مثل الشباب وفئة المتقاعدين على وجه الخصوص وذوي الاحتياجات الخاصة. وحسب المكتب الدولي للسياحة الاجتماعية الذي يهدف إلى تشجيع تنمية السياحة الاجتماعية دوليا، فالسياحة الاجتماعية هي "مجموعة التقارير والظواهر الناتجة عن المشاركة في السياحة، خصوصا مشاركة الطبقات الاجتماعية ذات الدخل المحدود. ويمكن تحقيق هذه المشاركة أو تسهيلها عبر إجراءات ذات طابع اجتماعي"<sup>1</sup>.

**ثالثا: مكونات السياحة المستدامة:** رغم تنوع الإلتزامات ومحاور المفهوم التنموي المستدام للسياحة إلا أنه يمكن حصرها في مكونين أساسيين مادي ومعنوي ويتجلى المكون المادي للسياحة المستدامة بأنه يعمل على توريث الطاقة الإنتاجية للأجيال القادمة بنفس قوتها أو بقوة أعظم بحيث نضمن أن إستهلاك الكميات اليوم لا يعوق الكميات المطلوب إستهلاكها غدا.

أما المكون المعنوي للسياحة المستدامة فيعزي إلى كون السياحة من الناحية الاجتماعية والثقافية ليست محايدة فهي تؤدي إلى حدوث تقلبات واحتكاكات بين نوعين من الثقافات ( ثقافة الدولة المضيفة وثقافة دولة السائح) مما يخلق تواصل اجتماعي وتواصل بيئي.

فالسياحة المستدامة من المنظور الاجتماعي ترمي إلى تعظيم سياحة ذات وجه بشري يتفادى المشكلات التي قد تثيرها في النسيج الاجتماعي وموروث الذمة الثقافية للأمة مما يتعين معه الإستجابة لحاجات ورغبات ثلاث أطراف .

<sup>1</sup> صلاح زين الدين، دراسة لفرص وتحديات التنمية السياحية المستدامة في مصر، مداخلة بالمؤتمر العلمي الدولي الثالث القانون والسياحة، جامعة طنطا، مصر، 26. 27 أبريل 2016، ص ص 15- 16.

- 1- السياح: بتقديم ما يتلاءم ورغباتهم وإحتياجاتهم وهو ما يستوجب تنوع سياحة الغد؛
  - 2- موظفو السياحة: إذ يتعين تحسين ظروف عمل العاملين بقطاع السياحة وإتاحة فرص التأهيل المتواصل لهم؛
  - 3- سكان المقصد السياحي: بأن تأخذ السياحة شكل يتلاءم والثقافة المحلية لسكان المقصد وأن تساهم بطريقة ملحوظة في رفع مستوى الدخل والمعيشة وإلا تعرضت لظواهر الرفض المحلي.
- لهذا تحتاج السياحة المستدامة وفق المكون الاجتماعي إلى تحقيق التوائم مع ثقافة ومتطلبات وتطلعات سكان المقصد السياحي .
- التواصل البيئي : فهي تقضي المحافظة على الموارد الطبيعية ( الهواء ، الماء ، التربة ، ومختلف الأحياء ) حتى تحافظ على القدرات التنموية للأجيال القادمة وهذا يتعين تبني سياسة للتنمية السياحية تنسجم ومتطلبات البيئة من خلال الحفظ والوقاية، أي الإستغلال العقلاني ومضاعفة الإجراءات الهادفة للحفاظ على كفاءة الموارد البيئية.<sup>1</sup>
- رابعا: خصائص السياحة المستدامة: تتميز السياحة المستدامة بالخصائص التالية:<sup>2</sup>
- 1- أنها تقدم المعلومة للسياح والمسافرين ليتعلمو ليس فقط عن المواقع السياحية التي يقصدونها وإنما أيضا للمساعدة في المحافظة على الخصائص والمعطيات البيئية لها؛
  - 2- أنها تحافظ على الميزات المحلية للمواقع السياحية والمتمثلة بالنواحي المعمارية والتراثية والإيكولوجية؛
  - 3- أنها تكون موجهة بشكل رئيسي لمنفعة السكان المحليين، بحيث يتم إعطاء الأولوية للوظائف والتدريب للسكان المحليين؛
  - 4- أنها تحافظ على الموارد الطبيعية، وخاصة الغير متجددة منها، وعلى التقليل من سلبيات التلوث والنفايات، والحد من استخدام الطاقات والمياه ، والمواد الكيماوية، وحتى الإضاءة الليلية غير الضرورية؛
  - 5- أنها تعلم السياح والزوار كيفية التعامل بإحترام مع عادات وتقاليد السكان وقيمهم الثقافية. كما تؤدي إلى زيادة الوعي بين السكان المحليين بأهمية التعامل مع تطلعات وسلوكيات الزوار والسياح لتحقيق التناغم والتجانس بين السكان المحليين والسياح والزوار؛
  - 6- أنها تعمل جاهدة للمحافظة على الجودة، ذلك أن مقياس النجاح لا يعتمد على أعداد السياح والزوار، وإنما على مدة إقامتهم والأموال التي ينفقونها في مواقع الإستدامة السياحية؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، ط1، 2017، ص ص 162-163.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، السياحة البيئية المستدامة تحدياتها وآفاقها المستقبلية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع دمشق، سورية، 2014، ص ص 93-94.

7- تحقيق أعلى درجات الرضا بين الزوار للمواقع السياحية بحيث يشجع هؤلاء أصدقاء على الإستمتاع بالخبرات والتجارب التي إكتسبوها، وبالتالي إرسال المزيد من الزوار والسياح لهذه المواقع، وذلك لإدامة النشاط السياحي فيها.

#### خامسا: مبادئ السياحة المستدامة

لا بد من الإشارة إلى توجيهات المنظمات الدولية في مجال حماية البيئة المتمثلة بإصدار المواصفة القياسية ISO 14001 المتعلقة بإدارة الجودة البيئية وتعتبر هذه المواصفة ثمرة جهود مؤتمر ابودي جانبرو عام 1992 حول البيئة والتنمية وعلى إثرها صدر عن المنظمة العالمية للتفتيش والسيطرة المواصفة ISO 14001 من أجل تحسين الأداء البيئي والتي تم صياغتها عام 1996 وفق مبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة وعلى أساس المواصفة ISO 9000<sup>1</sup> وعند محاولة دمج رؤى وقضايا السياحة المستدامة لاسيما تلك المتعلقة بالسياسات والممارسات المحلية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار المبادئ الأساسية التالية<sup>2</sup>:

- 1- أن يكون التخطيط للسياحة وتنميتها وإدارتها جزءا من إستراتيجيات الحماية أو التنمية المستدامة للإقليم أو الدولة، وأن يتم في ذلك إشراك وكالات حكومية ومنظمات خاصة وكذلك السكان المحليين لتوفير أكبر قدر من المنافع؛
- 2- أن تتبع هذه الوكالات والمنظمات والجماعات والأفراد مبادئ احترام ثقافة وبيئة واقتصاد المنطقة المضيفة والطريقة التقليدية لحياة وسلوك المجتمع بما في ذلك الأنماط السياسية؛
- 3- أن يتم الاهتمام بالتوزيع العادل للعوائد السياحية بين العاملين في القطاع السياحي، وأفراد المجتمع المضيف، وسكان المنطقة السياحية؛
- 4- يجب أن تتوفر الدراسات والبحوث والمعلومات عن طبيعة السياحة وتأثيراتها على السكان والبيئة الثقافية قبل وبعد التنمية. خاصة بالنسبة للمجتمع المحلي، حتى يتمكن السكان المحليون من المشاركة والتأثير على إتجاهات التنمية الشاملة؛
- 5- أن يتم عمل تحليل متداخل للتخطيط البيئي والاجتماعي والاقتصادي قبل المباشرة بأي تنمية سياحية أو أي مشاريع أخرى بحيث يتم الأخذ بمتطلبات البيئة والمجتمع؛
- 6- أن يتم تنفيذ برنامجا للرقابة والتدقيق والتصحيح أثناء جميع مراحل تنمية وإدارة السياحة بما يسمح للسكان المحليين وغيرهم من الإنتفاع من الفرص المتوفرة والتكيف مع التغييرات التي ستطرأ على حياتهم .

<sup>1</sup> حمزة عبد الحليم درادكه، وآخرون، مرجع سابق، ص 111.

<sup>2</sup> مهندس وليد الأشوح، مرجع سابق، ص 108 - 109.

سادسا : أهمية السياحة المستدامة: تكمن أهمية السياحة المستدامة في الآتي:<sup>1</sup>

- 1- تشجع السياحة المستدامة على فهم أفضل لواقع السياحة على البيئة الطبيعية والثقافية والإنسانية؛
- 2- تولد السياحة وظائف محلية بشكل مباشر في قطاع السياحة وبشكل غير مباشر في عدد من القطاعات الداعمة والمعنية بإدارة الموارد، وتتضمن توزيع عادل للفوائد والكلف؛
- 3- تسعى السياحة المستدامة إلى إشراك كل شرائح المجتمع في اتخاذ القرارات، كما تدمج بين التخطيط وتقسيم المناطق مما يضمن تنمية سياحية ملائمة لقدرة تحمل النظام البيئي؛
- 4- تشجع على المحافظة على المواقع الأثرية والمباني والمناطق التاريخية؛
- 5- تعزز السياحة الثقافية التقدير الذاتي للجماعات المحلية وتسمح بفهم أكبر وتواصل أفضل بين شعوب من خلفيات مختلفة؛
- 6- تظهر السياحة المستدامة أهمية الموارد الطبيعية والثقافية بالنسبة إلى الرفاه الإقتصادي والاجتماعي للجماعة وتساعد في الحفاظ على هذه الموارد؛
- 7- تراقب السياحة المستدامة وقع السياحة وتقييمه وتديره، كما أنها تطور أساليب موثوقة وتتصدى لأي أثر سلبي.

### المطلب الثاني: ماهية التنمية السياحية

أولاً: تعريف التنمية السياحية: إن التنمية السياحية هي أحدث ما ظهر من أنواع التنمية العديدة، وهي بدورها متغلغلة في كل عناصر التنمية المختلفة، وتكاد تكون متطابقة مع التنمية الشاملة، فكل مقومات التنمية الشاملة هي مقومات التنمية السياحية. لذلك تعتبر قضية التنمية السياحية عند الكثير من دول العالم، من القضايا المعاصرة، كونها تهدف إلى الإسهام في زيادة الدخل الفردي الحقيقي، وبالتالي تعتبر أحد الروافد الرئيسية للدخل القومي ، وكذلك بما تتضمنه من تنمية حضارية شاملة لكافة المقومات الطبيعية والإنسانية والمادية. ومن هنا تكون التنمية السياحية وسيلة للتنمية الاقتصادية<sup>2</sup>.

وتعرف التنمية السياحية على أنها "توفير التسهيلات والخدمات لإشباع حاجات ورغبات السياح، وتشمل كذلك بعض التأثيرات مثل إيجاد فرصة عمل جديدة ودخول جديدة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبود زرقين، إيمان العلمي، تعزيز دور الإعلام في تحقيق تنمية سياحية مستدامة . الدراما التركيبية كنموذج إعلامي للتنمية السياحية ،مداخلة ضمن المنتدى السنوي السابع حول الإعلام والإقتصاد تكامل الأدوار في خدمة التنمية المنظم من طرف المنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال يومي 12/11 أبريل 2016، ص 13 بتصرف.

<sup>2</sup> علاء إبراهيم العسالي، مرجع سابق، ص ص 150 - 151.

<sup>3</sup> عبود زرقين ، إيمان العلمي ، مرجع سابق ، ص 12.

وفي تعريف آخر للتنمية السياحية "يقصد بها تنمية مكونات المنتج السياحي وبوجه خاص في إطاره الحضاري والطبيعي"<sup>1</sup>. وهناك وجهات نظر مختلفة للباحثين حول مصطلح التنمية السياحية.

فمنهم من يرى بأن مصطلح التنمية السياحية يعبر عن مختلف البرامج التي تهدف إلى تحقيق الزيادة المستمرة المتوازنة في الموارد السياحية وتعميق وترشيد الإنتاجية في القطاع السياحي، وهي عملية مركبة ومتشعبة تضم عدة عناصر متصلة ببعضها ومتداخلة بعضها مع البعض، تقوم على محاولة علمية وتطبيقية للوصول إلى الإستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج السياحي الأولية من إطار طبيعي وإطار حضاري والمرافق الأساسية العامة والسياحية من خلال التقدم العلمي والتكنولوجي وربط كل ذلك بعناصر البيئة واستخدامات الطاقة المتجددة وتنمية مصادر الثروة البشرية للقيام بدورها المرسوم في برامج التنمية.

وهناك من يعتقد بأن التنمية السياحية لا يمكن أن تقتصر على تنمية العرض السياحي فقط أو أجزاء منه، ببناء فنادق وقرى سياحية تنتشر في مناطق مختلفة، وإنما يجب أن يمتد معنى التنمية السياحية ليشمل تنمية كل من العرض والطلب لتحقيق التلاقي بينهم لإشباع رغبات السائحين والوصول إلى أهداف محددة قومية وقطاعية وإقليمية موضوعة سلفاً لتكون معيار لقياس درجات التنمية المطلوبة .

والبعض الآخر يرى بأن التنمية السياحية تأخذ طابع التصنيع المتكامل، والذي يعني إقامة وتشيد مراكز سياحية تتضمن مختلف الخدمات التي يحتاج إليها السائح أثناء إقامته بها، وبالشكل الذي يتلائم مع القدرات المالية للفئات المختلفة من السائحين.<sup>2</sup>

كما تشمل التنمية السياحية جميع الجوانب المتعلقة بالأنماط المكانية للعرض والطلب السياحيين، التوزيع الجغرافي للمنتجات السياحية، التدفق والحركة السياحية، تأثيرات السياحة المختلفة<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين مفهومي: النمو السياحي والتنمية السياحية فنمو النشاط السياحي يتحقق طبيعياً تبعاً لتدفق العناصر الإنتاجية من رأسمال في شكل منظمات سياحية أو موارد بشرية أو طبيعية، وكذلك تبعاً لزيادة إنتاجية هذه العناصر، أما التنمية السياحية فلا بد من أن تتضمن تدخلاً إيجابياً من الهيئات الرسمية المسؤولة لإعطاء الأهمية اللازمة لهذا القطاع، من حيث معدلات الاستثمار، الموارد البشرية، دفع عملية التقدم التقني، إجراء تعديلات

<sup>1</sup> فؤادة عبد المنعم البكري، التنمية السياحية في مصر والعالم العربي الإستراتيجيات . الأهداف . الأولويات، عالم الكتب نشر توزيع طباعة، القاهرة، مصر، ط1، 2004، ص 62 .

<sup>2</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص ص 170 - 171.

<sup>3</sup> محمد خطاب، الإعلام السياحي والعلاقات العامة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 99.

هيكلية في القطاع نفسه... إلخ، ويضاف إلى هذه العناصر جميعها الجهات المنفذة للتنمية، فالتنمية السياحية تنفذ عادة من قبل القطاع العام أو الخاص أو كلاهما.<sup>1</sup>

ثانيا: عناصر التنمية السياحية: إن للتنمية السياحية عدد من العناصر نذكر أهمها كالتالي:<sup>2</sup>

- 1- عناصر الجذب السياحي: وتشمل العناصر الطبيعية مثل أشكال السطح والمناخ والحياة والغابات وعناصر من صنع الإنسان كالمتنزهات والمتاحف والمواقع الأثرية التاريخية؛
  - 2- النقل : بأنواعه المختلفة البري البحري والجوي؛
  - 3- أماكن الإقامة (النوم): سواء التجارية منها كالفنادق والموتيلات وأماكن النوم الخاصة مثل بيوت الضيافة وشقق الإيجار؛
  - 4- التسهيلات المساندة: بجميع أنواعها كالإعلان السياحي والإدارة السياحية والأشغال اليدوية والبنوك... إلخ؛
  - 5- خدمات البنية التحتية: كالمياه والكهرباء والاتصالات... إلخ.
- ويضاف إلى هذه العناصر جميعها الجهات المنفذة للتنمية، فالتنمية السياحية تنفذ عادة من القطاع العام أو الخاص أو كلاهما.

ثالثا: أنواع التنمية السياحية وأشكالها: هناك العديد من أشكال وأنواع التنمية السياحية نذكرها كالتالي:

- 1- أنواع التنمية السياحية: هناك أنواع عديدة للتنمية السياحية والتي يرى الباحثون أنها تتمثل في:
  - التنمية السياحية الشاملة: وهي تنمية شاملة للنهوض بجميع الجوانب السياحية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية، الحضارية والسكانية الموجودة في البلاد وهي التنمية المنشودة التي تهدف إليها كثير من الدول وتسعى للوصول إليها وتتطلب الكثير من الجهد والعمل والأموال؛
  - التنمية السياحية المستدامة: وقد تسمى التنمية البيئية التي تحول دون تدهور عناصر الجذب السياحية الطبيعية والتاريخية، وتعمل على توفير الإجراءات اللازمة لصيانتها بشكل مستمر يضمن المحافظة عليها لأطول فترة زمنية ممكنة وللأجيال القادمة؛
  - التنمية المكانية: والتي يقسمها بعض الباحثين على أساس المستوى المكاني لتشمل؛

<sup>1</sup> خديجة عزوزي، التنمية السياحية المستدامة بين الإمكانيات والآفاق دراسة حالة ولاية قالمة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة 2014 / 2015، ص 53.

<sup>2</sup> علاء إبراهيم العسالي، مرجع سابق، ص 152 - 153.

- **التنمية السياحية المحلية:** وتكون التنمية في هذا المستوى متخصصة وأكثر تفصيلا من المستويات الأخرى وتتضمن التنمية : خدمات البنية التحتية، مناطق الجذب السياحي، شبكات ونظام النقل، توزيع الخدمات.
- **التنمية السياحية الإقليمية:** وتركز على جوانب عديدة كطرق العبور الإقليمية وكافة الخدمات السياحية والسياسات السياحية والاستثمارية والتشريعية وهياكل التنظيم السياحية الإقليمية. وتعتمد هذه التنمية على حجم الدولة أو الإقليم والدولة الصغيرة قد لا تحتاج لهذه التنمية؛
- **التنمية السياحية الدولية:** وقد تقتصر على خدمات النقل وتطوير عناصر الجذب السياحي بين مجموعة من الدول المتقاربة وقد تشمل الإتفاقات والتبادلات السياحية وتيسير قدوم الأفواج وما يترتب عليها من إجراءات وترتيبات وتشارك في هذه التنمية أيضا الهيئات السياحية الدولية لتقديم الدعم المعنوي وتيسير قيام الرحلات والزيارات وتنظيم الأوقات وغيرها من الإعداد والتنظيم.<sup>1</sup>
- **التنمية السياحية المتوازنة:** حتى تكون التنمية السياحية متوازنة، يجب أن تكون متوازنة مع غيرها من مجالات التنمية في الدولة، ومتوازنة كذلك في البعد الزمني المعقول، إلى جانب توازنها مع قرار اختيار نوعية السائحين الذي من شأنها تحقيق أهداف اقتصادية، واجتماعية، وبيئية ونفسية على المستوى القومي والإقليمي بإعتماد أسلوب تسويق يراعي كل أشكال التوازنات. وتقوم التنمية السياحية المتوازنة على دراسة كاملة داخل الدولة الواحدة ككل أو داخل إقليم من الدولة تجمع فيه أسباب التنمية المناسبة مع نحو العرض والطلب وترمي لتحقيق التوازن بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة داخل القطاع والتوازن مع القطاعات الاقتصادية الأخرى.<sup>2</sup>
- **أشكال التنمية السياحية:** هناك أشكال عديدة للتنمية السياحية نذكر منها:<sup>3</sup>
- **تطوير المنتجعات السياحية:** وهذا النوع من التنمية يركز على سياحة الإجازات والعطل، وتعرف المنتجعات على أنها المواقع التي توفر الإكتفاء الذاتي وتتوفر فيها أنشطة سياحية مختلفة وخدمات متعددة لأغراض الترفيه والإستراحة والإستحمام؛
- **القرى السياحية:** وهي شكل من أشكال السياحة المنتشرة جدا في أوروبا كما تنتشر في العديد من دول العالم. الحياة في القرية نموذج يختلف عن الحياة في المدن، وتستهوئ سكان المدن حبا في التغيير والبساطة. ويعتمد قيام القرى

<sup>1</sup> فؤادة عبد المنعم البكري، مرجع سابق، ص ص 67 - 68.

<sup>2</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 184.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص ص 220 - 222 .

- السياحية على وجود عنصر الماء (الشاطيء)، مناطق الموانئ، أنشطة التزلج، الجبال، الحدائق العامة، مواقع طبيعية، مواقع تاريخية أثرية، مواقع علاجية، أنشطة رياضية، وترفيهية أخرى؛
- **منتجات المدن:** يتطلب هذا النوع من المنتجات دمج برامج إستعمالات الأراضي المخصصة للمنتجات وبرامج التنمية الاجتماعية المنتظرة، مع عدم إهمال البعد الإقتصادي الذي يوفر فرص الجذب الاستثماري للمشاريع (فنادق، إستراحات،... إلخ) في المنطقة، وتحتاج إقامة هذا النوع من المنتجات وجود نشاط سياحي مميز أو رئيسي في الموقع مثل: التزلج على الجليد، وجود شاطيء، أنشطة سياحية علاجية، مواقع أثرية أو دينية؛
  - **منتجات العزل:** أصبح هذا النوع من المنتجات من المناطق السياحية المفضلة في جميع أنحاء العالم، وتتميز هذه المنتجات بصغر حجمها ودقة تخطيطها وشموليتها. وعادة يتم اختيار مواقعها في مناطق بعيدة عن المناطق المأهولة مثل الجزر الصغيرة أو الجبال، والوصول إليها يتم بواسطة القوارب، المطارات الصغيرة أو الطرق البرية الضيقة؛
  - **السياحة الحضرية:** وهي نوع من السياحة الدارجة والمعروفة، وتوجد في الأماكن الحضرية الكبيرة، حيث يكون للسياحة أهمية بالغة، لكنها لا تكون النشاط الإقتصادي الوحيد في المنطقة. وتشكل مرافق الإقامة والسياحة جزءا لا يتجزأ من الإطار الحضاري العام للمدينة، وتخدم سكان المدينة أو المنطقة وكذلك السياح القادمين إليها. وقد أخذت الكثير من الحكومات حاليا على عاتقها تطوير وتنمية السياحة في المناطق الحضرية التي تتوفر فيها الموارد والمعطيات السياحية والتي يمكن تطويرها مثل: المواقع التاريخية والأثرية وذلك من أجل إشباع رغبات السكان المحليين من ناحية وجلب الزوار والسياح إلى المدينة من ناحية أخرى؛
  - **سياحة الرياضة البحرية:** يعتمد هذا النوع من السياحة على وجود الماء (البحار أو البحيرات)، حيث تتفاوت المدة التي يقضيها السائح في ممارسة الرياضات البحرية المختلفة مثل: الغوص، التزلج على الماء، السباحة، وسباق القوارب... إلخ.

**رابعا: محددات التنمية السياحية:** فضلا عن المحددات الأساسية للنمو السياحي والتي من أهمها:<sup>1</sup> مستوى الدخل وتوزيعه، مستويات التعليم، درجة التحضر، والهيكلة الاجتماعي والإجازات. فإن المحددات الأساسية للتنمية السياحية تتمثل في الآتي :

**1- الموقع الجغرافي:** يشكل الموقع الجغرافي لدول المقصد السياحي أهم العوامل الأساسية المساهمة في التدفق السياحي، ويعتبر الموقع المناسب الذي يكون قريبا من الأسواق الرئيسية المصدرة للسياح عاملا مهما في صناعة السياحة الناجحة، حيث تمثل نفقات النقل من وإلى المقصد السياحي أهمية كبيرة في نفقات السائح، لذلك يأتي

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، التنمية السياحية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 1، 2017، ص56.

الموقع بالنسبة للسائح محمدا هاما وضمن اعتبارات توفير الوقت وانخفاض التكلفة، بالإضافة إلى تنوع وسائل المواصلات؛<sup>1</sup>

**2- توفير التسهيلات السياحية بأسعار مناسبة:** فضلا عن مشروعات البنية الأساسية مثل توفير وسائل الاتصال وكفاءة خدمات المرافق من مياه وكهرباء وصرف صحي وتوفير الأمن، فإنه من الضروري توفير التسهيلات المتعلقة بالإقامة والطعام والشراب وخدمات النقل السياحي وبيع الهدايا والتذكارات ودور اللهو بحيث تكون جيدة من حيث النوعية وتنافسية من حيث السعر بالمقارنة بالمناطق السياحية الأخرى. وإذا استهدفت الدولة المضيافة سياحة المجموعات من خلال الطيران المؤجر فيجب أن تكون هذه التسهيلات قادرة على استيعاب هذه المجموعات؛<sup>2</sup>

**3- طبيعة ومصدر الاستثمار في السوق السياحي:** إن النشاط السياحي يتطلب موارد كبيرة لإنشاء المرافق السياحية الأساسية والمنشآت السياحية (فنادق و مراكز سياحية... إلخ) وغيرها من المشروعات التي تخدم القطاع السياحي والفندقي. ونظرا لأن الاستثمارات التي تخدم السياحة مباشرة (مثل الاستثمارات في الفنادق) تتطلب حجم كبير من التمويل.

ونظرا لأن طبيعة الاستثمار في القطاع السياحي، ولا سيما في الدول النامية، تعتبر استثمارات تضخمية فضلا على أنها تتطلب قروضا طويلة الأجل فإن بعض الدول حاولت التغلب على هذه المشكلة من خلال تقديم قروض طويلة الأجل، كما أسهمت المنظمات المالية الدولية (البنك الدولي) في تقديم قروض لهذا الغرض في دول نامية كثيرة مثل (يوغسلافيا، تونس، المغرب، المكسيك، ودول شرق آسيا). ومن الطبيعي أن يكون تحويل مثل هذا النوع من الاستثمار طويل الأجل ليعطي فرصة لأنشطة المستثمرين المحليين مع بقاء الأرباح في الأسواق السياحية في الدول المصدرة (الدول المضيافة) لإعادة استثمارها من خلال التمويل الذاتي في القطاع السياحي.

ومن جهة أخرى قد تعتمد بعض المنظمات الدولية (متعددة الجنسيات) والتي تمتلك سلاسل من المنشآت السياحية والفندقية إلى الاستثمار وممارسة الأنشطة في الأسواق النامية، ومن أمثلة ذلك سلاسل فنادق holiday Inn و Sheraton وسلاسل مطاعم Wimpy و Mcdonald وشركات تأجير السيارات السياحية Avis و Hertz ولا شك أن مثل هذه الاستثمارات تعمل على توليد أنشطة سياحية في الاقتصاديات النامية المضيافة. ومن هنا فإنه يكون ملائما، أن تتوخى الدولة النامية تحقيق التوازن بين نوعين من الاستثمارات:

<sup>1</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص181.

<sup>2</sup> محيي محمد مسعد، الإتجاهات الحديثة في السياحة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 44.

- استثمارات القطاع العام واستثمارات القطاع الخاص، من أجل تنمية صناعة السياحة وإنعاشها. فيجب ألا تعوق الأنشطة الأنشطة الحكومية أنشطة القطاع الخاص. وبالتالي إيجاد التوازن بين استثمارات كل من القطاعين العام والخاص في المجال السياحي؛

- الاستثمارات المحلية والاستثمارات الأجنبية، وإذا كانت الاستثمارات الأجنبية تلقى ترحيبا من الدول النامية للحصول على رؤوس الأموال والخبرة والتكنولوجية الأجنبية فإنه يجب أن يراعى ألا يفضي إلى أن تحصل المشروعات السياحية والفندقية الأجنبية على معظم المكاسب السياحية.

فالاستثمار الأجنبي يجب أن لا يطغى على صناعة السياحة ويسيطر عليها وإلا أصبحت عائدات النمو السياحي مجرد عائدات هامشية .

ونجد من الضروري أن نشير هنا أن الدول النامية تفتقر إلى تطبيق نظام "التأجير التمويلي" المعمول به في الدول المتقدمة. فبدلا من أن يقوم المشروع بشراء المعدات والآلات والتجهيزات وتحمل نفقات استثمارية كبيرة في هذا السبيل، فإنه بمقتضى "نظام التأجير التمويلي" يتم تأجير هذه المعدات والآلات والتجهيزات. وفي تطبيق هذا النظام تخفيف للأعباء على المستثمرين في مجال السياحة والفندقة.<sup>1</sup>

**4- تقديم حوافز للمشروعات السياحية:** من الضروري أن تستهدف سياسة تقرير الحوافز في الدول النامية تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في المشروعات السياحية والفندقية لأنه قد يكون غير راغب في هذا النوع من الاستثمار. وتنوع صور المساعدات المالية للمستثمرين في القطاع السياحي والفندقي إلى ما يلي:

- **النوع الأول : الإعانات :** وهي تنقسم إلى إعانات نقدية وإعانات عينية :

- **الإعانات النقدية:** وهي عبارة عن مبالغ نقدية تقدمها الحكومة للمستثمرين للمساعدة على إقامة المشروعات السياحية والفندقية في المناطق التي تستهدف تنميتها سياحيا، وتكون هذه الإعانات في شكل نسبة من التكاليف الاستثمارية؛

- **الإعانات العينية:** وتمثل هذه الإعانات في الأراضي التي تقام عليها المشروعات هي تتخذ عدة أشكال، منها تقديم الأرض دون مقابل أو تقديمها بأسعار مخفضة أو قد تكون في شكل حق الإنتفاع لمدة معينة وبشروط مقبولة .

- **النوع الثاني: القروض الطويلة الأجل وبأسعار فائدة مخفضة:** لهذا النوع من المساعدات أهمية خاصة في الدول النامية على اعتبار أن المشروعات السياحية والفندقية تتطلب استثمارات كبيرة. وتتراوح آجال القروض من 20 إلى 25 سنة، كما يتراوح سعر الفائدة من 2 إلى 3 %.

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، التنمية السياحية، ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر، ط1، 2017، ص ص 57 - 59.

- النوع الثالث: الإعفاءات الضريبية والجمركية: تقرر بعض الدول النامية إعفاءات ضريبية كاملة (ضرائب الدخل والضرائب العقارية) لمدة تبلغ خمسة سنوات وأحيانا تقرر إعفاءات جزئية في السنوات التالية (لمدة تتراوح ما بين 10 و 15 عاما). ومن جهة أخرى تقرر بعض الدول النامية إعفاءات جمركية على الواردات من المعدات اللازمة لإنشاء أو تجهيز المنشآت السياحية والفندقية.

- النوع الرابع: المساعدات الفنية: تقوم بعض الحكومات بتقديم المساعدات الفنية إلى مستثمري القطاع الخاص من خلال مساعدتهم في دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات السياحية والفندقية، وتدريب العاملين في المجال السياحي والفندقي في المعاهد الخاصة ومراكز التدريب التي تعد لهذا الغرض من أجل رفع كفاءتهم المهنية.<sup>1</sup>

5- تقديم مزايا للاستثمارات الأجنبية: من أجل تشجيع الاستثمار الأجنبي في النشاط السياحي لتحقيق التنمية السياحية وإجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية، لا بد من تقديم حوافز متنوعة، وذلك بتوفير المناخ المناسب للاستثمار الأجنبي، وإرساء عوامل الاستقرار الاقتصادي والسياحي فيها، وحماية رؤوس الأموال الأجنبية من التأميم والمصادرة مع وضع القواعد التي تكفل تحويل الأرباح بسهولة.<sup>2</sup>

خامسا: متطلبات التنمية السياحية: من أجل تحقيق التنمية السياحية لا بد من تحقيق متطلباتها والمتمثلة في الآتي:

1- متطلبات تنظيمية: وهي التي تتعلق بالعوامل التنظيمية والإدارية التي تحدد القواعد والضوابط التي تهم النشاط السياحي سواء وزارات أو أجهزة الثقافة أو القطاع السياحي بأكمله من تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بين الأجهزة المعنية المختلفة؛

2- متطلبات بيئية: وهي التي تختص بحماية البيئة والحفاظ عليها لكي يكون المناخ ملائما للنشاط السياحي واستقبال السياح، فالتنمية البيئية مرتبطة بالتنمية السياحية ارتباطا وثيقا لما لها من دور فعال في عملية الجذب السياحي متضمنة حماية الآثار والموارد السياحية الطبيعية من أخطار تلوث البيئة؛

3- متطلبات عامة: وتتضمن الخدمات التي تقدمها الدولة وتضعها في خططها العامة مثل: الخدمات التي تقدم لتنمية الحركة السياحية في الدولة ولتنمية صناعة السياحة ممن قرارات وتشريعات وقوانين وتسهيلات للمشروعات السياحية وجمركية وغيرها.

4- متطلبات إدارية: وهي المتعلقة بإدارة النشاط السياحي والعاملين في المجال السياحي من عماله ومهندسين وإداريين وهم من يمثلون الموارد البشرية حيث يجب أن تتوافر فيهم الكفاءة والفاعلية والإمام بالعمل السياحي ككل وخاصة

<sup>1</sup> محيي محمد مسعد، مرجع سابق، ص ص 47 - 48.

<sup>2</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 182 .

بما يتعلق بالفنادق والإقامة والتنقل ومواصفاتها التي يجب أن تتوافر فيها؛<sup>1</sup> إذ يمكننا تبيان أهمية العنصر البشري وإدارته من خلال إدارة الموارد البشرية بداية من الحصول عليه مروراً بتنميته وتطوير أدائه في المنظمات السياحية كما يلي:

- **أهمية العنصر البشري في النشاط السياحية:** إن إستقبال السياح في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات السياح وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة. فالزائر لإحدى المواقع السياحية لا بد أن يلاحظ أن هناك تعاوناً وتنسيقاً بين الأفراد الذين يقومون بتقديم الخدمات المباشرة للسياح وبين من يديرون هذه المواقع، بل أن الأمر يتعدى وجود تعاون وتنسيق بين الدليل والإدارة المركزية للموقع إلى تكامل عمل الدليل أو الموظف إلى مدير المطعم والموظفين فيه وحتى السائق الذي أحضر مجموعة السياح للموقع بل إلى الجمهور المحيط بهم من أهالي المنطقة المتواجد بها المقصد السياحي.

خلاصة الأمر، أن كافة العاملين من المدراء والموظفين والأداء عليهم جميعاً تقع مسؤولية إنجاز الأهداف المنشودة.<sup>2</sup> إذ يتميز نشاط المنظمات الخدمية السياحية بالإستخدام المكثف للأيدي العاملة. إذ تقدم خدمات غير منفصلة عن منتجها، بالإضافة إلى صعوبة الإلتزام بمعايير ثابتة وهذا لخاصية اللاملموسية التي تتمتع بها الخدمات السياحية المقدمة. وهو ما يتطلب مهارات متميزة من قبل الموارد البشرية العاملة في المنظمات السياحية والإدارة معاً، لأجل تقديم أفضل الخدمات للسياح الذين يمثلون مصدر نجاح ونمو هذه المنظمات على المدى البعيد. وبما أن السياحة تتضمن تقديم خدمات للسياح من قبل الموظفين بهذه المنظمات، فإنه يتوجب على إدارتها فهم هذا الدور في تسويق الخدمات السياحية بشكل فعال باعتبار كل موظف مسؤول عن ذلك، وأيضاً من خلال توضيح دور ومساهمة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الخدمية السياحية.<sup>3</sup> ولهذا على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات أن تضع مجموعة من المعايير في إختيار وتعيين مواردها البشرية والتي تتمثل في:

✓ **الصفات الشخصية:** إذ هنالك نوعان من الشخصية لدى كثير من الأشخاص، فمنهم من له شخصية قيادية، وهناك من شخصيته إنطوائية، لذا عند إختيار وتعيين الموظفين بالمنظمات السياحية يجب معرفة الصفات التي تتطلبها الوظائف الشاغرة.

<sup>1</sup> فؤاد عبد المنعم البكري، مرجع سابق، ص 70 - 71.

<sup>2</sup> محمد عبيدات، التسويق السياحي مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص 68.

<sup>3</sup> حدة متلف، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة السياحة دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016 / 2015، ص 171.

- ✓ **الصفات الجسمية والصحية:** يوجد عدة شروط صحية وجسمية لشاغر تلك الوظيفة منها ما يتطلب الحركة باستمرار، أو الوقوف لفترات طويلة في نفس الموقع وهذا ما يتطلب صحة بدنية عالية.
- ✓ **مستوى التعليم:** عند الإعلان عن الوظائف الشاغرة، فإنه يتم الطلب من إدارة الموارد البشرية وضع قائمة للمؤهل العلمي والتخصص الواجب توفرها لدى طالب التوظيف.
- ✓ **دورات تدريبية:** وقد يشترط للمتقدم للوظيفة وجود دورات تدريبية خضع إليها في بعض المواضيع
- ✓ **الخبرات السابقة:** قد يكون المتقدم للوظيفة قد مارس من قبل أعمالاً في نفس المجال أو في مجالات مشابهة، وهو ما يعطيه القدرة على التصرف والتكيف في جميع الظروف لما يتمتع به من خبرات سابقة.<sup>1</sup>
- **تنمية الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي:** من أجل تطوير الموارد البشرية في قطاع السياحة فلا بد من:
  - ✓ تطوير التعليم السياحي، حيث يتم بناء قدرات ومهارات الموظفين بقطاع السياحة من خلال التعليم والتدريب والتأهيل لتوفير الموظف المتميز بالوعي في أداء وظيفته؛
  - ✓ إيجاد تعليم سياحي يضمن مخرجات مطابقة للمعايير الدولية؛
  - ✓ ضمان الحقوق الوظيفية للموظفين؛
  - ✓ زيادة عدد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة للعمل في القطاع السياحي؛
  - ✓ توسيع الاستثمار في الكفاءات وتحفيز الموظفين على تطوير قدراتهم.<sup>2</sup>
- **أهمية تنمية الموارد البشرية السياحية:** إن اختيار الموارد البشرية التي تملك المعارف والقدرات والمهارات اللازمة، لأداء الأعمال والوظائف في القطاع السياحي، شرط أساسي وضروري لنجاح عمل المنشآت السياحية وتحقيق أهدافها. لكن وفي ظل التغيرات السريعة بكافة المجالات، فإن معارف ومهارات التي يمتلكها الموظفون غير كافية لضمان إستدامة النجاح، وبلوغ رضا السياح. ومن هنا لا بد من التدريب المستمر والتكيف مع التغيرات المستمرة. حيث أن التدريب والتأهيل يعود بفوائد كبيرة على المنظمات السياحية، ومن أهمها:
  - ✓ زيادة إنتاجية الموظفين وتطوير قدراتهم، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
  - ✓ زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، إذ يساعد التدريب في زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية
  - ✓ تخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخر قدر الإمكان
  - ✓ تحسين سمعة المنظمة السياحية وزيادة قدرتها التنافسية.

<sup>1</sup> حدة مؤلف، نفس المرجع، ص 168 - 169.

<sup>2</sup> ماضي بلفاسم، حنان بروجم، تحديات إدارة الموارد البشرية الفندقية في إطار العولمة، مداخلة بالمؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 15 - 17 ديسمبر 2012، بتصرف.

و يهدف التدريب السياحي إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة إليهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم على نحو إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

سادسا: مراحل التنمية السياحية: هناك نموذجان مهمان وأساسيان يحددان مراحل التنمية السياحية، وهما:<sup>2</sup>

**1- مراحل التنمية السياحية في نموذج "مبوسك MIOSSEC":** يتضمن نموذج مبوسك أربعة (4) مراحل لتجسيد التنمية السياحية، وذلك بعد الاستفادة من العديد من الدراسات المتعلقة بالمنطقة السياحية في أنحاء مختلفة من العالم خاصة فرنسا، وذلك كما يلي:

- **مرحلة الإكتشاف والتشخيص:** حيث يتم في هذه المرحلة الكشف عن مختلف الموارد والإمكانات السياحية في المنطقة المراد تنميتها، إذ تتضمن هذه المرحلة تشخيص الوضع القائم في النشاط السياحي؛

- **مرحلة النمو:** وفي هذه المرحلة يشرع في تطوير الموارد السياحية من خلال تصميم خطة خاصة بها، بشكل تدريجي ومنتظم؛

- **مرحلة الإنطلاق:** حيث يتم تجسيد مختلف المشاريع السياحية وفق مبدأ التخطيط السياحي؛

- **مرحلة النضوج:** وفيها يكتمل إنجاز مختلف المشاريع السياحية المحددة في الخطة، وتظهر بعدها المنطقة على الخريطة السياحية، ويحدث التكامل بين مختلف مكونات النشاط السياحي بالمنطقة من خلال توافر عناصر الجذب السياحي والتسهيلات المسخرة.

ومن الإنتقادات التي وجهت لهذا النموذج، هو عدم اهتمامه بالجانب الاجتماعي المصاحب للنمو السياحي، والذي قد يستلزم وجود مرحلة تناول التكيف الاجتماعي للمنطقة السياحية، كما توقفت مراحل هذا النموذج عند مرحلة النضج السياحي، وعدم تحليله للعوامل السلبية التي من الممكن أن تؤدي إلى عدم إستمرار النمو السياحي.

**2- مراحل التنمية السياحية وفق نموذج بتلر Butler:** حدد هذا النموذج ستة مراحل للتنمية السياحية وهي

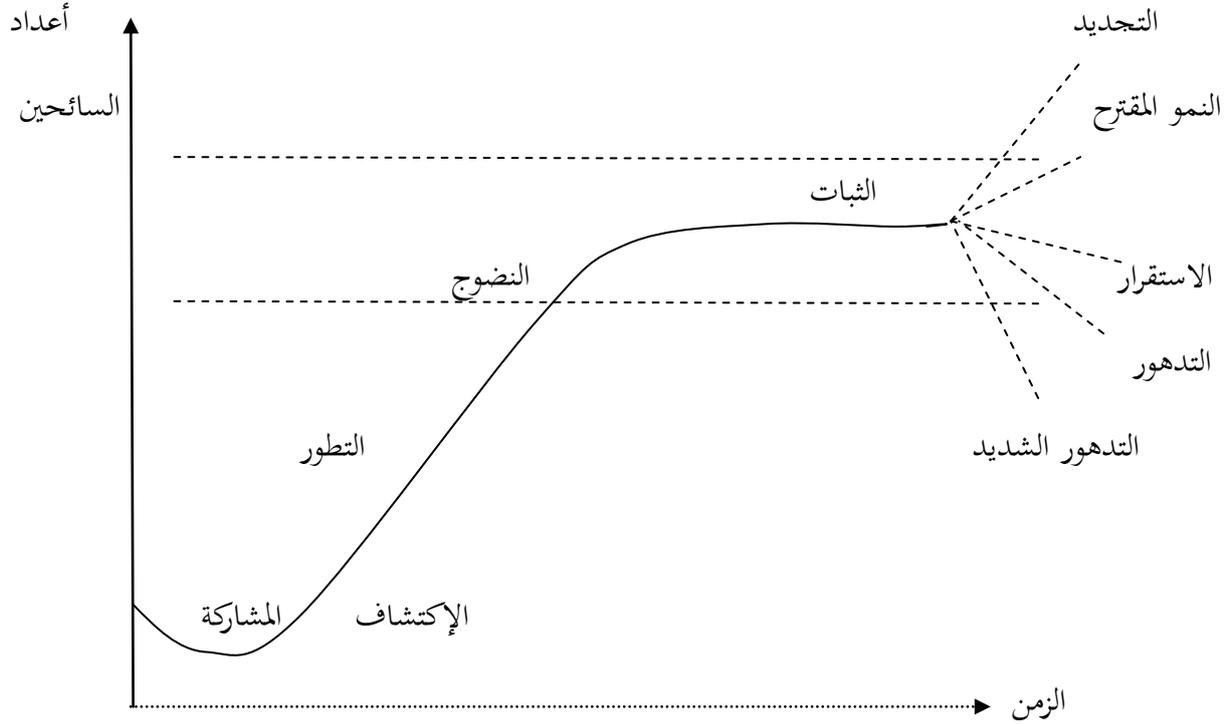
(الإكتشاف، المشاركة، التطور، النضوج، الثبات أو الركود، التجديد أو التطور) والشكل التالي يوضح هذه المراحل:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الشيخ أحمد، أثر تنمية الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي على التنمية السياحية في سورية، مقال بمجلة تنمية الرافدين، العدد 107 مجلد 34 سنة 2012، ص 156، بنصرف.

<sup>2</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 185-186.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية السياحية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص 29.

الشكل رقم (20): نموذج بتلر لمراحل التنمية السياحية



المصدر : مصطفى يوسف كافي، التنمية السياحية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص 30.

وفق هذا النموذج فإن مراحل التنمية السياحية تتشابه مع دورة حياة المنتج، فالمرحلة الأولى تبدأ بإكتشاف مجموعة من السائحين لمنطقة سياحية جديدة، ومع تزايد إقبال السياح على المنطقة تبدأ مرحلة المشاركة وتظهر مجموعة من الخدمات والتسهيلات، ثم بعد ذلك تبدأ مرحلة الإطلاق حيث يتم توفير الخدمات والتسهيلات بشكل مكثف للسياح لخدمة أعدادهم المتزايدة ويطلق على هذه المرحلة مرحلة النمو، وتعتبر أخطر المراحل من حيث تأثير السياحة على المنطقة وخاصة التأثير البيئي وما يمكن أن ينتج عنه من تدمير لعناصر الجذب السياحي بالمنطقة سواء كانت طبيعية أو من صنع الإنسان، أو أن يصيب التدهور المرافق الأساسية أو السياحية.

وإذا استمر النمو مع تحقيق مبدأ التوازن تصل المنطقة لمرحلة النضوج، ويلى هذه المرحلة مرحلة التجمد، وهي المرحلة التي تشهد فيها المنطقة أعدادا متزايدة من السائحين، حيث يتوقف النمو والتدفق السياحي إليها عند معين لا يزيد عنه. وفي هذا النموذج هناك احتمال لما أسماه مرحلة الإنحدار وهذا ما أغفله نموذج ميوسك وتبدأ حينما ندخل المنطقة في مرحلة التدهور أو الإنحدار نتيجة لتوجه السياح إلى مناطق سياحية منافسة يتوافر فيها كافة المقومات السياحية التي تشبع

رغبتهم، ودوافعهم ومع ذلك قد يظهر إتجاه آخر نحو التجديد في هذه المرحلة بمعنى أن تقوم بالمنطقة تنمية سياحية جديدة تعتمد على مقومات سياحية جديدة تشبع الحاجات والرغبات المتجددة للسائحين.<sup>1</sup>

سابعاً: أهداف التنمية السياحية : تتنوع أهداف التنمية السياحية، فمنها ما هو عام كالأهداف الاقتصادية الرامية لتحسين الوضع الاقتصادي للدول، كما أن هناك أهداف اجتماعية وبيئية وثقافية، وكلها تجتمع في كونها تساهم في التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن النشاط السياحية وتدعيم الآثار الإيجابية. هذا بالإضافة إلى الأهداف المحددة والخاصة بصناعة السياحة من أجل تطويرها لزيادة أعداد السياح الوافدين وجعلها وجهة سياحية تنافسية. وعموماً يمكن تقسيم أهداف التنمية السياحية إلى الآتي:

### 1- أهداف عامة:

#### - على الصعيد الإقتصادي :

- تحسين وضع ميزان المدفوعات؛
- تحقيق التنمية الإقليمية خصوصاً إيجاد فرص عمل جديدة في المناطق الريفية؛
- توفير خدمات البنية التحتية؛
- زيادة مستوى الدخل؛
- زيادة إيرادات الدولة من الضرائب؛
- خلق فرص عمل جديدة.<sup>2</sup>

#### - من الناحية الاجتماعية:

- زيادة المعارف والتعرف على عادات وثقافات الآخرين، وتفادي النشاطات التي تؤدي إلى تدهور القيم الحضارية والاجتماعية؛
  - توفير تسهيلات ترفيهية للسكان المحليين؛
  - حماية الرغبات الاجتماعية للأفراد والجماعات؛
  - توسيع الآفاق والمدارك للأفراد.
- #### - من الناحية البيئية :
- المحافظة على جمال البيئة، ومنع تدهورها؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، التنمية السياحية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> علاء إبراهيم العسالي، مرجع سابق، ص 154

● الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية؛

● الحفاظ على التراث القومي وإحياء فن العمارة؛

● وضع إجراءات حماية دائمة للبيئة وتطويرها كسبيل رئيبي من سبل التنمية المتواصلة.

– من الناحية الثقافية والسياسية:

● التعرف على الثقافات وزيادة التواصل بين الشعوب وبعضها؛

● تطوير العلاقات السياسية بين الحكومات في الدول السياحية المختلفة؛

● زيادة التفهم لأوضاع الآخرين وظروفهم المعيشية والحياتية؛

● رفع مستوى الوعي الشعبي بالسياحة؛

● تشجيع القطاع الخاص بشتى الحوافز لتوسيع دائرة اهتماماته بالتنمية السياحية المتوازنة والمتواصلة؛

● إصدار التشريعات اللازمة لتنظيم السياحة ورفع مستوى خدماتها.<sup>1</sup>

2- أهداف محددة: وتمثل التعريف بالمقومات الأثرية والدينية والتاريخية التي يزخر بها البلد والتعريف بالجانب الحضاري الذي يمتلكه البلد . ولبلوغ الأهداف هناك مجموعة من المحاور التي تمثل الإطار المتكامل الذي يجب أن تسير عليه سياسات التنمية السياحية بمختلف الدول وتمثل في المحاور التالية:

– **زيادة أعداد السائحين:** تسعى الدول من خلال سياسات التنمية السياحية إلى زيادة أعداد السائحين الوافدين إليها سواء أكان من المناطق التقليدية أو فتح مناطق جديدة ، فبالنسبة للمناطق التقليدية وقصد توسيع حجم الطلب بما نحو البلد يجب عرض منتجات سياحية جديدة ، أما عن فتح مناطق جديدة فيتم من خلال مد النشاطات التسويقية للدول السياحية إلى مختلف الأسواق السياحية الجديدة .

– **تمديد متوسط مدة الإقامة:** يعد متوسط الإقامة من المعايير الفعالة في قياس مستوى النشاط السياحي في أي بلد إذ يعبر عن مدى قبول المنتج السياحي من قبل السائحين، وبما أن المغريات السياحية لا تقاس بالكم أو بالحجم بل بالكيفية والمستوى، فقد حرصت البلدان السياحية إلى زيادة فاعلية عناصر الجذب الإيجابية للحركة السياحية والتقليل المستمر من عناصر الطرد السلبية بهدف بناء صناعة سياحية متقدمة تحقق أعلى نسبة رضا من قبل السائحين، ويتم ذلك من خلال تحسين وتطوير المناطق السياحية التقليدية أولاً، ثم التركيز على خلق مناطق جديدة تكون مزودة

<sup>1</sup> طارق عبد الفتاح الشريعي، تنمية المبيعات السياحية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ط 2، 2010، ص ص 23 - 24 .

بكافة المستلزمات وبأسعار تنافسية لما يقدمه الآخرون، وبعد ذلك يتحقق الرضا النفسي للسائحين مما يرفع من متوسط مدة إقامتهم بدولة العرض السياحي.

- **زيادة متوسط الإنفاق اليومي للسائح:** إن لمتوسط الإنفاق اليومي للسائح دور مهم في تعظيم وتقليل الناتج الاقتصادي من السياحة، ويتوقف متوسط الإنفاق اليومي للسائح على عدة عوامل يتعلق بعضها بالسائح نفسه، في حين يتعلق البعض الآخر بمدى توافر مجالات الإنفاق التي تجذب السائحين، فالعرض هنا يخلق الطلب ويؤثر فيه، وتعمل مختلف الدول إلى الرفع من مستوى إنفاق السائح اليومي من خلال التركيز على إجتذاب السائحين ذوي الدخل المرتفع أو العمل على حث الطلب وذلك عن طريق إعداد مختلف المناطق السياحية وتجهيتها بمراكز البيع والاهتمام بكافة مجالات إنفاق السائحين.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من تنوع تلك الأهداف سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وبيئيا إلا أنها يجب أن تتفق في مجموعة خصائص معينة وهي:

**1- الواقعية:** بحيث لا يتم وضع أهداف للتنمية السياحية يصعب تحقيقها لعدم وجود الإمكانيات اللازمة للوصول إليها مثلا، بل نضع أهداف واقعية تتناسب مع الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية.

**2- الشمول:** أي تشمل كل ما يراد تحقيقه من نتائج؛

**3- المرونة:** بحيث يمكنها مواجهة التغيرات الطارئة حيث إذا حدث طارئ أثناء تنفيذ خطة التنمية السياحية يمكن التأقلم مع هذا الطارئ وتنفيذ حلول بديلة للخطة.

ولابد كذلك من تحديد هل تهدف التنمية السياحية إلى التركيز على السياحة الداخلية أو الدولية أم سوف تعتمد التنمية السياحية على المزج بين نوعي السياحة، فالنمية السياحية يجب أن تهتم بالنوعين معا، لأن الهدف الأساسي للتنمية السياحية هو تحقيق التنمية الاقتصادية في الدولة وتحقيق الرخاء للمواطنين، وهذا بالطبع ينعكس بالإيجاب على تحقيق التنمية الاجتماعية للدولة من خلال إنشاء مدارس للتعليم الفني الفندقية التي تخدم البيئة المحيطة بها والتي تشمل مطاعم وفنادق وقاعات للمناسبات المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يحيى سعدي، سليم العمراوي، مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 100.

<sup>2</sup> طارق عبد الفتاح الشريعي، تنمية المبيعات السياحية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ط 2، 2010، ص ص 24 - 25 .

### المطلب الثالث : مفهوم التخطيط السياحي

**أولاً : تعريف التخطيط السياحي:** لم يتبلور التخطيط السياحي بشكل واضح ومحدد غلا بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث تطورت حركة السفر الدولية بشكل سريع وكثيف، وتزايدت أعداد السياح وإلى جانب تنوع أشكال السياحة والإستحمام، وتعددت المناطق السياحية وإختلفت وظائفها وخصائصها ، وقد أدى كل هذا إلى زيادة الاهتمام بالسياحة والأنشطة السياحية، وظهرت الحاجة لضبط وتوجيه هذه النشاطات من أجل الحد من آثارها السلبية على المجتمع والبيئة، وتحقيق أقصى درجات النفع الاقتصادي. والتخطيط السياحي نوع من أنواع التخطيط التنموي وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المرحلية المقصودة والمنظمة والمشروعة التي تهدف إلى تحقيق استغلال واستخدام أمثل لعناصر الجذب السياحي المتاح والكامن وتحقيق أقصى درجات المنفعة الممكنة، مع متابعة وتوجيه وضبط لهذا الاستغلال لإبقائه ضمن دائرة المرغوب والمنشود، ومنع حدوث أي نتائج أو آثار سلبية ناجمة عنه.

ويعرف التخطيط السياحي بأنه رسم صورة تقديرية مستقبلية للنشاط السياحي في دولة معينة وفي فترة زمنية محددة. ويقتضي ذلك حصر الموارد السياحية في الدولة من أجل تحديد أهداف الخطة السياحية وتحقيق تنمية سياحية سريعة ومنتظمة من خلال إعداد وتنفيذ برنامج متناسق يتصف بشمول فروع النشاط السياحي ومناطق الدولة السياحية<sup>1</sup>.

**ثانياً: أهمية وأهداف التخطيط السياحي:** يرمي التخطيط السياحة لتحقيق جملة من الأهداف كما أنه يكتسي أهمية بالغة نذكرهما كالتالي:

#### 1- الأهمية: تتبع أهمية التخطيط من الآتي:<sup>2</sup>

- يلعب التخطيط السياحي دوراً بالغ الأهمية في تطوير النشاط السياحي، وذلك لكونه منهجاً علمياً لتنظيم وإدارة النشاط السياحي بجميع عناصره وأمطه، فهو يوفر إطار عمل مشترك لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد السياحية ويزود الجهات المسؤولة بالأساليب والإتجاهات التي أن تسلكها، مما يسهل عملها ويوفر كثيراً من الجهد الضائع؛
  - التخطيط السياحي يساعد توحيد جهود جميع الوحدات المسؤولة عن تنمية القطاع السياحي وتنسيق عملها، ويقلل من ازدواجية القرارات والأنشطة المختلفة، مما يساعد على إنجاز الأهداف العامة والموحدة لهذا النشاط.
- لهذا فإن التخطيط السياحي يتأثر بالتقلبات السياسية والاجتماعية والطبيعية أكثر من تأثره بعوامل الإنتاج والقوى الاقتصادية المختلفة .

#### 2- الأهداف: يهدف التخطيط السياحي إلى تحقيق الآتي:

<sup>1</sup> علاء إبراهيم العسالي، مرجع سابق، ص ص 144 - 145.

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 229.

- تحديد أهداف التنمية السياحية القصيرة والبعيدة المدى، وكذلك رسم السياسات السياحية ووضع إجراءات تنفيذها؛
  - ضبط وتنسيق التنمية السياحية التلقائية والعشوائية؛
  - تشجيع القطاعين العام والخاص على الاستثمار في مجال التسهيلات السياحية أينما كان ذلك ضرورياً؛
  - مضاعفة الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للنشاطات السياحية لأقصى حد ممكن وتقليل كلفة الاستثمار والإدارة لأقل حد ممكن؛
  - الحيلولة دون تدهور الموارد السياحية وحماية النادر منها؛
  - صنع القرارات المناسبة وتطبيق الاستخدامات المناسبة في المواقع السياحية؛
  - تنظيم الخدمات العامة وتوفيرها بالشكل المطلوب في المناطق السياحية؛
  - المحافظة على البيئة من خلال وضع وتنفيذ الإجراءات المناسبة؛
  - توفير التمويل من الداخل والخارج اللازمة لعمليات التنمية السياحية؛
  - تنسيق النشاطات السياحية مع الأنشطة الاقتصادية الأخرى بشكل تكاملي<sup>1</sup>؛
  - تنوع المنتج السياحي وتوفير الخدمات المرتبطة به لتحسين وتنمية الموارد على مستوى الدولة وفقاً لأسلوب موحد؛
  - توفير المرونة الكاملة وتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتمشى مع احتياجات الطلب العالمي أو المحلي؛
  - توفير القوى البشرية اللازمة التي تحتاج إليها المنشآت السياحية وغيرها.<sup>2</sup>
- ثالثاً: خصائص التخطيط السياحي الجيد:** يتميز التخطيط السياحي الجيد بمجموعة من الخصائص وهي:
- 1- تخطيط مرن، مستمر، وتدرجي يتقبل إجراء أي تعديل إذا ما تطلب الأمر بناء على المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة.
  - 2- تخطيط شامل لجميع جوانب التنمية السياحية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية، السكانية... إلخ؛
  - 3- تخطيط تكاملي، تعامل فيه السياحة على أنها نظام متكامل، حيث كل جزء مكمل للأجزاء الأخرى، وكل عنصر يؤثر ويتأثر ببقية العناصر؛
  - 4- تخطيط مجتمعي، بمعنى أنه يسمح بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في عملية التخطيط بمراحلها المختلفة؛

<sup>1</sup> علاء إبراهيم العسالي، مرجع سابق، ص ص 147 - 148.

<sup>2</sup> أحمد الجراد، الآفاق التخطيطية لأنماط النقل السياحي، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط1، 2004، ص ص 39 - 40.

- 5- تخطيط بيئي يحول دون تدهور عناصر الجذب السياحية الطبيعية والتاريخية، ويعمل على توفير الإجراءات اللازمة لصيانتها بشكل مستمر، ويضمن المحافظة عليها لأطول فترة زمنية ممكنة؛
- 6- تخطيط واقعي وقابل للتنفيذ، أي أن لا تتجاوز أهدافه حدود الإمكانيات والطموح ولا تخرج عن دائرة ما هو متاح وكامن من موارد طبيعية ومالية وبشرية؛
- 7- تخطيط مرحلي منظم، يتكون من مجموعة من الخطوات والنشاطات المتتابعة والمتسلسلة؛
- 8- تخطيط يتعامل مع السياحة على أنها نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات محددة، ويمكن التأثير في هذه المكونات وتوجيهها.<sup>1</sup>

ويرى بعض كتاب التخطيط السياحي أن من بين عوامل نجاح التخطيط السياحي وجوب توفر أربعة علاقات :

- 1- **علاقة التخطيط بالنشاط الاقتصادي:** فنجاح النشاط السياحي في أي منطقة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات الأنشطة التي يمكنها أن تؤدي إلى تحقيق زيادة متواصلة في الدخل وإمكانية الاقتصاد المحلي على إمتصاص هذه الدخل واستخدامها؛
  - 2- **علاقة التخطيط بالبيئة:** نجد أن السياحة والبيئة هي نفس الشيء، على اعتبار أن التدفق السياحي يرتبط بعوامل الجذب السياحي المتمثلة في المناخ والمناظر الطبيعية والشواطئ وغيرها، أو في عوامل جذب من صنع الإنسان كالمناطق التاريخية الأثرية والحديثة وغيرها، وهنا تبدو نقطة هامة تتعلق بضرورة المحافظة على الأصول البيئية؛
  - 3- **علاقة التخطيط بالقادمين إلى المنطقة السياحية:** يكون من الملائم تهيئة المقيمين لتزويد السياح بالمعلومات التي تتيح لهم المتعة الذهنية، فإن تزاوج كل من الإمتاع النفسي والإثراء الذهني، يجعل السياح أكثر رغبة في زيارة المنطقة مرة أخرى؛
  - 4- **علاقة التخطيط بتدفق النقد الأجنبي:** وإذا كان التخطيط يهدف إلى زيادة موارد الدولة من النقد الأجنبي، فإن نجاح التخطيط السياحي يقاس، بالنسبة للدول النامية بصفة خاصة بمدى قدرته على زيادة تدفق النقد الأجنبي إلى الدولة سواء من خلال عائدات السياحة الدولية أو من خلال إنسياب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار السياحي.<sup>2</sup>
- رابعا : **عوامل نجاح التخطيط السياحي:** يعتمد نجاح التخطيط السياحي على عدة عوامل تشمل ما يلي:<sup>3</sup>
- 1- أن تكون خطة التنمية السياحية جزءاً لا يتجزأ من الخطة القومية الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم، مرجع سابق، ص 231.

<sup>2</sup> محمد خطاب، الإعلام السياحي والعلاقات العامة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص ص 90 - 91.

<sup>3</sup> علاء إبراهيم العسالي، مرجع سابق، ص 146.

- 2- أن يتم تحقيق التوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة؛
  - 3- أن يتم اعتبار تنمية القطاع السياحي كأحد الخيارات الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية؛
  - 4- وعلى أن تكون هذه الصناعة جزءاً من قطاعات الإنتاج في الهيكل الاقتصادي للدولة؛
  - 5- قيام الدولة بتحديد مستوى النمو المطلوب وحجم التدفق السياحي؛
  - 6- وعلى أن يتم تحديد دور كل من القطاعين العام والخاص في عملية التنمية؛
  - 7- التركيز على علاقة التنمية السياحية بالنشاط الاقتصادي العام وتحديد علاقة ذلك بالمحافظة على البيئة.
- خامساً: مراحل التخطيط السياحي:** هناك مراحل تمر بها عملية التخطيط السياحي وهي كالتالي:<sup>1</sup>
- 1- إعداد الدراسة: وهي الخطوة التي تقوم فيها الجهة المكلفة بالتخطيط داخل الحكومة المحلية أو الإقليمية باتخاذ القرار بالشروع في إعداد خطة للسياحة. ولكن البيئات المدنية الكبيرة حيث تقوم هيئة محلية وأخرى إقليمية بإعداد خطة السياحة، من المهم أن تتعاونوا معاً لضمان وجود توجه واحد تجاه السياحة؛
  - 2- تحديد الأهداف: وهي الخطوة التي يتم من خلالها تحديد أهداف الخطة (على سبيل المثال، التركيز على دور قطاع السياحة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية أو السعي إلى التعامل مع المشاكل المتعلقة بالسياحة الجماهيرية والآثار المترتبة عنها)؛
  - 3- إستعراض جميع العناصر المتعلقة بقطاع السياحة: تتم في هذه الخطوة دراسة مجموعة الموارد والمرافق السياحية الحالية والقيام بتجميع بيانات عن حجم العرض والطلب السياحي ومن الضروري هنا أيضاً تحديد الأطراف الفاعلة الأخرى سواء من القطاع العام أو الخاص؛
  - 4- تحليل النتائج والربط بينها: يتم هنا استخدام المعلومات والبيانات التي جمعت للبدء في صياغة الخطة. ويمكن إتمام هذه الخطوة عبر أربعة أساليب هي كالتالي: تقييم الأصول، تحليل السوق، تخطيط التنمية وتحليل الأثر.
  - 5- صياغة السياسة والخطة: يتم هنا استخدام البيانات وتصنيفها وتنظيمها وذلك لوضع سيناريوهات لتطوير قطاع السياحة. ويؤدي هذا إلى إعداد خطة تطوير تمهيدية تتضمن خيارات السياسة السياحية المتاحة. ويتحتم على أن تحضى السياسة المنتظرة بثلاثة عناصر تكفل لها القدرة على الوفاء بالمتطلبات المختلفة للأطراف العاملة في مجال السياحة وهي رضا الزوار (السياح)، حماية البيئة وضمان تحقيق ارباح للمستثمرين؛
  - 6- دراسة الاقتراحات: يتم هنا غرسال الخطة السياحية بالكامل إلى لجنة التخطيط التابعة للهيئة الموكلة إليها وضع الخطة. وينبغي عقد حوار عام بعد قبول هذه اللجنة للخطة، مما يتيح لكافة الأطراف المعنية قراءة الخطة والتعليق

<sup>1</sup> ستيفن بيج، مرجع سابق، ص ص 528 : 530، بتصرف.

عليها. وبمجرد الإنتهاء من هذا الإجراء، يتم إرسال الخطة إلى جهة التخطيط لمراجعتها والتصديق على أي تغييرات طرأت عليها، وهو ما يسفر في النهاية عن إعداد الخطة النهائية؛

**7- تنفيذ ومراقبة خطة السياحة:** وهي تنطوي في الوقت نفسه على العديد من الخطوات. فمن الممكن أن تكون هناك ضرورة لإصدار بعض التشريعات للتحكم في جوانب معينة من التطوير والتي يتحتم تنفيذها كجزء من الخطة. وفي الوقت نفسه عندما يتم تنفيذ الخطة، فسيكون من الضروري أن يتم متابعتها وتقييمها وفحصها بصفة دورية من قبل المراقبين. ويحتم على الجهة القائمة بالتخطيط بأن تضع تقييما لما تم تحقيقه من أهداف الخطة. وفي العادة، يبلغ الإطار الزمني لخطة تطوير السياحة خمس سنوات قبل أن يحين الوقت المناسب لإعادة النظر فيها؛

**8- المراجعة الدورية للخطة:** وهي عملية يتم فيها وضع تقرير تقييمي لمدى التقدم في تنفيذ الخطة بعد وضعها موضع التنفيذ. وعند تحليل مدى نجاح الخطة في تحقيق جميع الأهداف الموضوعية أو مدى فشلها، فقد يظهر عدد من الأسباب وراء الفشل. فمن الممكن أن يكون هناك نقص في الموارد المخصصة لتحقيق الأهداف أو ضعف في وسائل النقل أو المرافق والبنية التحتية، أو معارضة شعبية بين السكان المحليين على النشاط السياحي، أو ضعف الاستثمارات الخاصة؛

### المطلب الرابع : الأسس النظرية للتنمية السياحية المستدامة

**أولاً: تعريف التنمية السياحية المستدامة:** عرف الإتحاد الأوربي للبيئة والمنتزهات القومية في عام 1993 التنمية السياحية على أنها "نشاط يحافظ على البيئة ويحقق التكامل الإقتصادي والاجتماعي ويرتقي بالبيئة العمرانية"<sup>1</sup> وتعرف التنمية السياحية: بأنها هي "التي تلبي إحتياجات السياح والمواقع المضيئة إلى جانب حماية وتوفير الفرص للمستقبل، أنها القواعد المرشدة في مجال إدارة الموارد بطريقة تتحقق فيها متطلبات المسائل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، ويتحقق معها التكامل الثقافي والعوامل البيئية ، التنوع الحيوي ودعم نظم الحياة"<sup>2</sup>. وعرفت منظمة السياحة العالمية التنمية السياحية المستدامة كما يلي " إن التنمية السياحية المستدامة تقضي من جهة أولى إلى تلبية الإحتياجات الحالية للسياح والمناطق المضيئة (المجتمع المحلي) ، ويستوجب من جهة ثانية وقاية وتحسين فرص المستقبل، وتستدعي التنمية إدارة شؤون الموارد بطريقة تتيح تلبية الإحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والجمالية مع الحفاظ على كل المميزات الثقافية وملامح البيئة الفطرية وتنوع الأحياء ودعم أنظم الحياة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبود زرقين ، إيمان العلمي، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> عيسى مرازقة، محمد الشريف شخشاخ، التنمية السياحية المستدامة في الجزائر دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر، مداخلة بالملتقى الدولي لاقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر بسكرة 09. 10 مارس 2010، ص 6.

<sup>3</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص 274.

ثانيا: خصائص التنمية السياحية المستدامة: تمتاز التنمية السياحية المستدامة بمجموعة من الخصائص، سواء من حيث المفهوم أو الإستراتيجيات وكذلك من حيث مواصفات السائح، مقارنة بالتنمية السياحية التقليدية نذكرها في الآتي:

**1- من حيث المفهوم:** تعتبر التنمية السياحية المستدامة تنمية متواصلة ومستمرة، تتم عبر مراحل متكاملة لتحقيق أهدافها ، وتتميز بحدودها المكانية أي تغطيتها لوجهة سياحية بيئية معينة بمعالمها وحدودها، الأمر الذي يجعل طاقة استيعابها محدودة وذلك من أجل الحفاظ على توازن الأنظمة البيئية وحماية الموارد البيئية من الهدر والإستنزاف، لذلك فإن إستراتيجية تخطيطها تكون طويلة المدى في عمومها وتتضمن مشاريع تطويرية ذات مدى متوسط وقصير، مما يجعلها تصنف في خانة سياحة الكيف أو النوع لمساهمتها الكبيرة في التعريف بكل مكونات الوجهة السياحية البيئية وكذا في إدماج المجتمع المحلي (السكان) في عملية التنمية من حيث توفيرها لفرص العمل والترويج للحرف والصناعات التقليدية واحترام العادات والتقاليد ومختلف الثقافات لتحقيق الإبداع والإبتكار.

**2- من حيث الإستراتيجيات:** تتجسد التنمية السياحية المستدامة من خلال تبني إستراتيجية تنموية تعتمد على التخطيط، هذا الأخير المتميز بشموليته وتكامله بين مختلف مراحل ومضامين برامج المشاريع التنموية بالوجهة السياحية البيئية، والتنسيق والتوافق بين مختلف الفاعلين، والجدير بالذكر أن إستراتيجية التخطيط تأخذ في الاعتبار الشروط البيئية في توقيع المشاريع (بنى تحتية، خدمات، مرافق...) وتوزيع استعمالات الأرض المختلفة. كما تتميز مباني المشاريع باتخاذها لأنماط معمارية محلية للحفاظ على العادات والتقاليد والتعريف بالثقافات المحلية، مع الإشارة على أن الإستدامة هو مبدأ يندرج في جميع برامج الخطط التنموية والتطويرية للوجهة السياحية البيئية.

**3- من حيث مواصفات السائح:** تنفرد التنمية السياحية المستدامة بخصائص السياح المنتمين إليها، فعددهم يعتبر منخفض مقارنة بالتنمية السياحية التقليدية، ويتم حركتهم ضمن مجموعات صغيرة وحتى فردية، مما يجعل مدة إقامتهم تكون طويلة، ويتسم أداء النشاط السياحي بالهدوء والرزانة والثقة، حيث يكسب السياح مستوى عال من الثقافة والتعلم إلى جانب الترفيه والإستجمام، الأمر الذي يجعل من احتمال تكرار الزيارة مرة أخرى للوجهة السياحية البيئية جد وارد.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره من خصائص التنمية السياحية المستدامة يتضح الفرق بينها وبين التنمية السياحية التقليدية ونورد في الجدول التالي مقارنة بينهما كالآتي:

<sup>1</sup> فؤاد بن غضبان، مرجع سابق، ص ص 280 - 282.

الجدول رقم (6) : المقارنة بين التنمية السياحية المستدامة والتنمية السياحية التقليدية

| التنمية السياحية التقليدية             | التنمية السياحية المستدامة                   |
|--|--|
| مفاهيم عامة                            |  |
| تنمية سريعة                            | تنمية تتم على مراحل                          |
| ليس لها حدود                           | لها حدود وطاقات استيعاب معينة                |
| قصيرة الأجل                            | طويلة الأجل                                  |
| سياحة الكم                             | سياحة الكيف                                  |
| إدارة عمليات التنمية من الخارج         | إدارة عمليات التنمية عن طريق السكان المحليين |
| إستراتيجية التنمية                     |  |
| تنمية بدون تخطيط                       | تخطيط أولاً ثم تنمية بعد ذلك                 |
| تخطيط جزئي لقطاعات منفصلة              | تخطيط شامل متكامل                            |
| التركيز على إنشاء وحدات لقضاء الإجازات | مراعاة الشروط البيئية في البناء وتخطيط الأرض |
| مباني حضرية تقليدية                    | أنماط معمارية محلية                          |
| برامج خطط لمشروعات                     | برامج خطط مبنية على مفهوم الإستدامة          |
| مواصفات السائح                         |  |
| مجموعات وأعداد كثيفة من السياح         | حركة أفراد ومجموعات صغيرة                    |
| فترات الإقامة قصيرة                    | فترات الإقامة طويلة                          |
| ضوضاء وأصوات مزعجة                     | رزانة وهدوء في الأداء                        |
| في الغالب زيارة واحدة للمكان           | إحتمال تكرار الزيارة مرة أخرى للمكان         |
| مستويات ثقافية مختلفة                  | مستوى عالي من الثقافة والتعليم               |

المصدر: خديجة عزوزي، التنمية السياحية المستدامة بين الإمكانيات والآفاق دراسة حالة ولاية ورقلة ، أطروحة دكتوراه، جامعة قلمة، 2014 / 2015، ص 84 .

ثالثاً: مبادئ تنمية السياحة المستدامة: تشمل الإستدامة بالضرورة الإستمرارية، وعليه فإن السياحة المستدامة تتضمن الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، بما في ذلك مصادر التنوع الحيوي، وتخفيف آثار السياحة السلبية على البيئة والثقافة، وتعظيم الفوائد من حماية البيئة والمجتمعات المحلية، وهي كذلك تحدد الهيكل التنظيمي المطلوب للوصول إلى الأهداف.

وتفضل بعض الدراسات أن تطلق مصطلح التطوير المستدام للسياحة، بدلا من مصطلح السياحة المستدامة، وذلك لسببين:

الأول: لكي تصبح السياحة مستدامة يجب أن يتم دمجها مع مجالات التطوير كلها.<sup>1</sup>  
الثاني: بعض أوجه السياحة مثل رحلات الطيران الطويلة لا يمكنها أن تصبح مستدامة لمجرد تطور التكنولوجيا، أو تحسن الظروف المرافقة.

بناء على ذلك، ولتحقيق التنمية المستدامة، نورد هنا بعض المبادئ والأنظمة التي لاقت نجاحا في الموازنة بين رغبات ونشاطات السياح من جهة، وحماية الموارد البيئية والاجتماعية والاقتصادية من جهة أخرى، وذلك بهدف تطبيقها، وهي:

- 1- وجود مراكز دخول في المواقع السياحية لتنظيم حركة السياح وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛
- 2- ضرورة توفير مراكز للزوار تقدم معلومات شاملة عن الموقع وإعطاء الإرشادات الضرورية لكيفية التعامل مع المواقع؛
- 3- ضرورة وجود قوانين وأنظمة تضمن السيطرة على الحركة السياحية؛
- 4- ضرورة وجود إدارة سليمة للموارد الطبيعية والبشرية في المنطقة؛
- 5- التوعية والتثقيف البيئي للسكان والعاملين في المواقع السياحية؛
- 6- تحديد القدرة الإستيعابية للمكان السياحي، والقدرة الإستيعابية تشمل:
  - الطاقة الإحتمالية المكانية: أي قدرة المكان على استيعاب الحد الأعلى من السياح؛
  - الطاقة الإحتمالية البيئية: تعتمد على الحد الأعلى من الزوار الذين يمكن استقبالهم من دون حدوث تأثيرات سلبية في البيئة والحياة الفطرية والسكان؛
  - الطاقة الإحتمالية النباتية والحيوانية: تعتمد على الحد الأعلى من السياح الذين يفترض وجودهم من دون التأثير في الحياة الفطرية، وهي تعتمد على جيولوجيا المنطقة والحياة الفطرية وطبيعة الأنشطة السياحية؛
  - الطاقة الإحتمالية للسياحة البيئية: أي الحد الأعلى من السياح الذين يمكن إستقبالهم في الموقع، وتوفير المتطلبات والخدمات كافة لهم ومن دون إزدحام.<sup>2</sup>
- 7- دمج السكان المحليين وتوعيتهم وتثقيفهم بيئيا وسياحيا؛

<sup>1</sup> خليف مصطفى غرايبة، السياحة الصحراوية تنمية الصحراء في الوطن العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر، ط1، 2012، ص 208.

<sup>2</sup> خليف مصطفى غرايبة، نفس المرجع، ص 209.

8- توفير مشاريع مدرة للدخل للسكان المحليين ، مثل الصناعات الحرفية التقليدية ومرافقة الدواب لنقل السياح وتشجيع الزراعة العضوية فضلا عن العمل كمرشدين سياحيين؛

9- تضافر كل الجهود لنجاح السياحة البيئية من خلال تعاون كل القطاعات ذات العلاقة بالسياحة، مثل القطاع الخاص والحكومي والمنظمات الرسمية والهيئات الغير حكومية والسكان المحليين.<sup>1</sup>

رابعا: أهداف التنمية المستدامة للسياحة: تتعدد أهداف التنمية السياحية المستدامة من اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية نذكر منها التالي:<sup>2</sup>

1- صيانة الموارد الطبيعية والثقافية وغيرها لأجل إدامة استخدامها مستقبلا مع تمكين الأجيال الحاضرة من الاستفادة منها، وتبدو أهمية نهج التنمية المستدامة هنا في أن بقاء القطاع السياحي يتوقف على بقاء إمكانات جذب السياح ذات الصلة بالتراث الطبيعي والبيئي والتاريخي والثقافي لمنطقة ما، فإذا ما تردت الأوضاع البيئية أو إندثرت فإن ذلك يعني فقدان مقومات صناعة السياحة، كما أن الحفاظ على الموارد السياحية يمكن تحسينه غالبا عن طريق تنمية السياحة بإدامة المميزات الثقافية (كالعادات والتقاليد مثلا) من الأمور الهامة في الحفاظ على التراث الثقافي لمنطقة ما، كما أن صون الموارد السياحية يعني أن السكان المحليين سيصبحون أكثر وعيا وإدراكا لقيمة تراثهم ومن ثم دعمهم لخطط حماية هذه الموارد؛

2- تبني أسلوب التخطيط العلمي لتنمية وإدارة السياحة في المنطقة المعنية بطريقة لا تولد مشاكل بيئية أو اجتماعية أو اقتصادية، ويفيد التخطيط البيئي ودراسة قدرات النقل كونها وسائل فنية هامة لتفادي نشوء أو إستفحال المشاكل الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية التي قد تخلفها السياحة؛

3- الحرص على إستمرار جودة البيئة بكافة جوانبها وتحسين الجودة في المواقع التي تحتاج لذلك، وفي هذا السياق فإن السياح عادة ما يرغبون في زيارة مواقع تمتاز بالطبيعة الخلابة والبيئة النظيفة الغير ملوثة، والسياحة يمكنها توفير دوافع و وسائل لصون المواقع وتحسين جودة البيئة عند الحاجة، فجودة البيئة توفر متعة كبير لأهالي المنطقة السياحية وتزيد وعيهم لأهمية جودة البيئة وبالتالي دعمهم لخطط الحفاظ على هذه الجودة وتحسينها كلما إقتضى الأمر ذلك؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، السياحة البيئية المستدامة تحدياتها وآفاقها المستقبلية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سورية، 2014، ص98.

<sup>2</sup> مهندس وليد الأشواح، مرجع سابق، ص ص 105 - 106.

4- إدامة رضى السائح كى يستمر في زيارة الموقع، وقد يكون السائح الحالي للموقع بذلك وسيلة للدعاية له عند الآخرين مما يضمن سهولة تسويق الموقع ويصون سمعته، فإذا ما فقد أي موقع قدرته على إرضاء السياح فهو سيفقد حتما الأسواق السياحية ويتلاشى فيه النشاط السياحي؛

5- تعميم منافع السياحة على فئات المجتمع، ينتج عن تبني مفهوم التخطيط العلمي والإدارة الرشيدة في إنماء السياحة إلى تعميم المنفعة الاجتماعية والاقتصادية على كل فئات المجتمع المقيمة في الموقع السياحي مما يجعلهم حريصون على دوام السياحة واتخاذ المواقف الإيجابية حيال ذلك.

خامسا: مؤشرات التنمية السياحية المستدامة: من أجل رصد الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للسياحة، وفي إطار مبادرة المنظمة العالمية للسياحة أستخدمت مجموعة من المؤشرات تعنى بقياس السياحة المستدامة، إذ شرع في اختبارها في عدد من البلدان والوجهات السياحية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- المؤشرات البيئية: وينبغي هذا المؤشر على مدى ضغط النشاط البشري على البيئة في المقصد السياحي وإذا تجاوزت المنطقة السياحية الطاقة الاستيعابية بما فإنها تفرز عادة مجموعة من المضار تتولى أنواع من المؤشرات البيئية قياسها وهي:

- مؤشر معالجة النفايات: سواء كانت نفايات صلبة أو سائلة؛
- مؤشر كثافة استخدام التربة: الذي يقيس إما معدل كثافة السياح إلى السكان المحليين أو معدل المنطقة الذي تحتله البيئة الأساسية للسياحة إلى إجمالي المساحة؛
- مؤشر كثافة استخدام المياه: والذي يقيس حجم استخدام السياح للمياه إلى حجم استخدام السكان المحليين أو بحجم استخدام السياح للمياه إلى الحجم الكلي المتاح من المياه الصالحة للشرب؛
- مؤشر حماية الجو من التلوث: الذي يقيس مدى تلوث الهواء خلال فترات مختلفة من السنة والمواسم السياحية، معنى ذلك أن التنمية السياحية التي تكتسب صفة الاستدامة تستوجب العمل على عدم تجاوز الطاقة الاستيعابية للموقع السياحي للحفاظ على نوعية البيئة ومستوى الإشباع لدى الزائرين.

2- المؤشرات الاجتماعية: تركز المؤشرات الاجتماعية للتنمية السياحية المستدامة على واقع الانعكاس المتعاضم للنشاط السياحي على الوسط الاجتماعي، وتوجد عدة مؤشرات رئيسية لقياس المؤثرات السياحية على الجانب الاجتماعي:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2017، ص ص 231 - 232 .

- مؤشر الإنعكاس الاجتماعي: تقيس تأثير السياحة على الظروف المعيشية لسكان الموقع السياحي من حيث التوظيف والتعليم...إلخ؛
  - مؤشر رضى السكان المحليين: وهو يحدد مستوى الرضى لديهم بالمشاريع السياحية والتجاوب معها؛
  - مؤشر الأمن: إنعكاس تدفق السياح على عنصر الأمن ويقاس بمدى تطور الجريمة في وسط سكان المقصد السياحي؛
  - مؤشر الصحة العامة: مدى انعكاس تطور النشاط السياحي على مستوى صحة الشعب المحلي، قياس عدد الأطباء والمرضين إلى عدد السكان أو عدد المصابين بالأمراض الجنسية إلى عدد السكان.
- 3- المؤشرات الاقتصادية:** تتعلق المؤشرات الاقتصادية للتنمية السياحية المستدامة بقياس تأثير النشاط السياحي على الوسط المحلي وأهم المؤشرات مؤشر العمالة، العملة الصعبة ومؤشر الدخل والاستثمار، ونسبة المساهمة في الناتج المحلي وميزان المدفوعات. و فيما يلي جدول يلخص مختلف المؤشرات السابقة الذكر كالاتي :

جدول رقم(7) : مؤشرات التنمية السياحية المستدامة

| مؤشر بيئي                   | مؤشر اجتماعي              | مؤشر اقتصادي                         |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| - مؤشر معالجة النفايات      | - مؤشر الانعكاس الاجتماعي | - حجم العمالة بالقطاع                |
| - مؤشر كثافة استخدام التربة | - مؤشر الصحة العامة       | - نسبة المساهمة في الناتج المحلي     |
| - مؤشر كثافة استخدام المياه | - مؤشر الصحة العامة       | - الأثر الإيجابي على ميزان المدفوعات |
| - مؤشر حماية الجو من التلوث | - مؤشر الأمن              | - العملات الصعبة                     |

المصدر: مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1،

2017، ص 232.

### خلاصة الفصل الثاني:

يتضح مما سبق بأن السياحة والتي تعتبر أحد ظواهر العصر وبمفهومها الحديثة هي نتاج مجموعة من التطورات التي مرت بها على مر الزمن كما أن للنشاط السياحي أنماط مختلفة، تختلف بحسب الدافع لها سواء كانت هذه الدوافع ثقافية أو تاريخية أو دينية أو اقتصادية وغيرها من الدوافع. هذا وتبين أن للسياحة جملة من التأثيرات على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والتي يمكن أن تكون إما سلبية أو إيجابية.

كما تبين من خلال هذا الفصل أن توفير الخدمات السياحية وحده لا يكفي لإرضاء السياح وإنما يجب أن تتمتع هذه الخدمات بمستوى مقبول من الجودة من وجهة نظر السائح. وتطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى الطرق المعتمد عليها من أجل قياس مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة للسياح وهذا بهدف تحسين مستوى جودتها.

كما إتضح أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية هي أحد متطلبات التنمية السياحية بالإضافة إلى أن مفهوم التنمية السياحية المستدامة يشير في جوهره إلى التنمية السياحية التي تلبي إحتياجات السياح والسكان المحليين في آن واحد مع ضمان استمرارية الموارد السياحية في المستقبل وحمايتها من الزوال. و هذا ما لا يتأتى إلا عن طريق إتباع التخطيط العلمي للتنمية السياحية. هذا وقد تبين من خلال هذا الفصل أن هناك مجموعة من المؤشرات والتي تعكس مدى وجود تنمية سياحية مستدامة من عدمه، وهذه المؤشرات تتوزع ما بين مؤشرات بيئية واجتماعية وأخرى اقتصادية.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

### تمهيد

تعتبر الجزائر بما تزخر به من موارد سياحية، والتي تمثل عوامل جاذبة للسياح، سواء كانت طبيعية كموقعها الجغرافي المتميز بتوسطه العالم أو التنوع المناخي و البيئي بالإضافة إلى المقومات البشرية من خلال المعالم التاريخية والحضارية والتنوع الثقافي. أحد أهم البلدان التي تمتلك مختلف مقومات الجذب السياحي. وهو ما دفع بالجزائري إيماناً منها بالأهمية التي تكتسبها السياحة إلى رسم خطة لتنمية قطاع السياحة، والمتمثلة في المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية والذي كانت بدايته منذ جانفي 2008. والذي يركز على عدة جوانب مهمة من أهمها جودة الخدمات السياحية وكذلك التركيز على الموارد البشرية العاملة بقطاع السياحة من خلال تبني خطة وطنية للتدريب السياحي من أجل الإرتقاء بمهارات قدرات موظفي هذا القطاع.

ومن أجل معرفة واقع قطاع السياحة بالجزائر والوقوف على واقعها ومدى تأثير إدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة للسياح بالإضافة إلى مدى مساهمتها في تحقيق التنمية السياحية المستدامة بالجزائر. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: واقع السياحة بالجزائر:

المبحث الثاني: جهود التنمية السياحية في الجزائر:

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: واقع السياحة بالجزائر

مر قطاع السياحة بالعديد من المراحل في تاريخ الجزائر الحديث أهمها كان بعد الإستقلال حيث كانت السياحة شهد هذا القطاع عدة مخططات لتنميته، ويرجع الإهتمام الذي توليه الجزائر للسياحة إلى إحتوائها على مختلف مقومات الجذب السياحي بمعنى أنه يمكن للسياحة الجزائرية أن تنافس مختلف الدول السياحية إن لم يكن عالميا فعلى الأقل قاريا. ولأجل هذا يجب أن توفر البنية التحتية التي تعتمد عليها السياحة والمتمثلة في الخدمات الأساسية للسياحة. وحتى نقف على واقع أداء السياحة بالجزائر فلا بد من التعرف على مدى مساهمتها في الإقتصادي والوطني ولتشخيص أعماق فإنه لا بد من معرفة حصة الجزائر من السياحة العالمية والإفريقية. وعليه فإننا سنتناول هذا المبحث التطور التاريخ وكذلك مقوماتها التي تمتلكها الجزائر بالإضافة إلى الوقوف على واقع الخدمات الأساسية للسياحة وحصتها من السياحة العالمية والإفريقية.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للسياحة في الجزائر

أولا قبل الإستقلال: يعود ظهور النشاط السياحي في الجزائر إلى بداية القرن التاسع عشر، خلال الإحتلال الفرنسي، حيث تفتن المستعمر للقدرات السياحية للجزائر، ففي سنة 1897 أسس المستعمر اللجنة الشتوية الجزائرية، وبواسطة الدعاية والإشهار تمكن من تنظيم قوافل سياحية عديدة من أوروبا إلى الجزائر، وخلال تلك المرحلة جذبت الجزائر العديد من السياح الأوروبيين لإكتشاف مناظرها الطبيعية، مما دفع بالمستعمر إلى التفكير في إنشاء هياكل قاعدية لتلبية حاجيات السياح الأوروبيين. وفي سنة 1914 تم تشكيل نقابة سياحية بوهراون وفي سنة 1916 تم تشكيل أخرى بقسنطينة، إذ تمثلت مهام هذه النقابات في التنسيق فيما بينها لتنظيم رحلات سياحية بإتجاه الجزائر .

وفي عام 1919 تم تشكيل فيدرالية السياحة والتي تجمع 20 نقابة سياحية متواجدة آنذاك، وتستفيد هذه الفيدرالية من دعم مالي مقدم من الحكومة الفرنسية. وفي نفس السنة تم تشكيل فيدرالية خاصة بالفنادق بالإضافة إلى مصادقة الحكومة الفرنسية على تقديم إعانات مالية لأصحاب الفنادق السياحية.

وفي سنة 1929 تم إنشاء القرض الفندقي مكلف بمنح قروض للمستثمرين في المجال السياحي، وهو بمثابة بنك أنشأ من أجل تشجيع وتجديد وتوسيع الفنادق.

وفي سنة 1931 تم إنشاء الديوان الجزائري للنشاط الاقتصادي والسياحي ( OFALAC ) ، هدفه كان يتمثل في تنمية السياحة ، والذي أصبح يسمى فيما بعد بمركز تنمية السياحة وإستمر نشاطه حتى بعد الإستقلال.

وقد بلغ عدد السياح الذين زاروا الجزائر في سنة 1950 ، 150 ألف سائح وتقلص هذا العدد في سنة 1954 بسبب إندلاع الثورة الجزائرية . وبعد الإستقلال مباشرة ورثت الجزائر طاقات إيواء تقدر ب 5922 سرير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كواشة خالد ، مرجع سابق، ص 121.

ثانيا بعد الإستقلال:

**1- الفترة ما بين 1962 - 1966**: بعد الإستقلال وجدت الجزائر نفسها أمام هياكل ومنشآت سياحية ضعيفة ومتأكلة لا ترقى إلى مستوى الطلب الدولي ولا إلى مستوى الإمكانيات والموارد السياحية الوطنية المتوفرة مما دفع بالسلطات إلى تسطير برنامج يهدف إلى تهيئة مناطق التوسع السياحي لهذه الفترة من خلال إنشاء مرافق لسياحة الأعمال، بتحديد ثلاثة مناطق كبرى وهي: - الجهة الغربية للجزائر العاصمة: مركب موريتي، سيدي فرج، مركب تيبازة. - الجهة الشرقية: سرايدي بعنابة، فندق بالقالة. - الجهة الغربية: الأندلسيات بوهران.

وفي سنة 1966 صدرت أول وثيقة رسمية يوم 26 مارس 1966 م سميت ميثاق السياحة حددت فيها التوجهات الأساسية للقطاع وهي:

- التركيز على السياحة الدولية من أجل جلب العملة الصعبة؛
  - توسيع هياكل ومنشآت القطاع من أجل توفير مناصب عمل وإدماج الجزائر في السوق الدولية؛
  - توسيع هياكل الإيواء وذلك ببرمجة 11 ألف سرير عند نهاية المخطط الثلاثي مع القيام بعملية إصلاح وترميم المقاهي والمطاعم ذات الطابع السياحي لتصبح موافقة للطلب؛
  - إصلاح كل المرافق السياحية بمختلف أنواعها ( شواطئ، صحراء، جبلية، ريفية )؛
  - إحصاء المرافق الأثرية والتاريخية وتحسينها مع تنمية الجوانب الثقافية والفنية وإرساء ثقافة سياحية لدى المواطن؛
  - الشروع في إنشاء الهياكل اللازمة للتكوين؛
  - تسهيل عملية الدخول عبر الحدود والمطارات وإنشاء الوكالات السياحية في الداخل والخارج بغرض الدعاية والإشهار للمنتوج الجزائري.<sup>1</sup>
- 2- الفترة ما بين 1967 - 1978**: تميزت فيها الاستثمارات السياحية بمركزية الدراسات وإنجاز وإستغلال الوحدات السياحية، كما كان للدولة دورا كبيرا في إنجاز الإستثمارات العمومية، حيث نجد في هذه العشرية المخططات التالية:
- **المخطط الثلاثي: 1967 - 1969**: أعطت السياسة السياحية أبر إهتمامها للسياحة الساحلية والصحراوية تليهما الأنواع الأخرى من السياحة.

<sup>1</sup> قويدر الويزة، اقتصاد السياحة وسبل ترفيتها في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009 / 2010، ص 263.

- **المخطط الرباعي الأول: 1970 - 1973**: إهتم بجانب التكوين والذي من أهدافه إشباع حاجيات القطاع السياحي من عمال مؤهلين وأكفاء، وتضخيم أعدادهم حتى يتمكن من تحقيق مختلف برامج التنمية، حيث ظهرت العديد من المدارس للفندقة والسياحة في كل من تيزي وزو، المسيلة (بوسعادة)، الجزائر العاصمة، وهران
- **المخطط الرباعي الثاني: 1974 - 1977**: خصص لإتمام التوجيهات التي وضعت في إطار المخططات السابقة كتوسيع شبكة الفنادق الصحراوية، إنجاز سلسلة من الفنادق الحضرية لمجمل التجمعات السكانية التي تلي المتطلبات الجديدة بالإضافة إلى الإهتمام بالسياحة الداخلية فيما يخص الترفيه والتسلية ذات التكلفة المنخفضة والموجهة لذوي المداخيل الضعيفة
- وعقب هذه المخططات وفي ظل تغير المعطيات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، الوطنية منها والدولية، أصبح من الضروري إعادة النظر في القطاع السياحي، إذ تبلور ذلك في العشرية الموالية.
- 3- الفترة ما بين 1980 - 1989**: تميزت هذه العشرية بلامركزية الإستثمار، مع بروز دور القطاع الخاص بعدما كان مهمشا، وذلك عن طريق إنجاز بعض المشاريع السياحية. وتم تحديد في هذه العشرية المخططين التاليين
- **المخطط الخماسي الأول: 1980 - 1984**: بلغت الإستثمارات المقترحة لهذه الفترة نحو 3,400 مليون د ج، حيث أخذ بعين الإعتبار هذا المخطط إحداث مناصب شغل، المساهمة في إنعاش السياحة الداخلية وزيادة المداخيل من العملة الصعبة من خلال تنمية السياحة الخارجية. ويمكن تجسيد ذلك من خلال العناصر التالية:
- إحداث برامج للفنادق الحضرية مخصصة للمدن التي لم تشملها الاستثمارات السابقة وتوسيع الفنادق الصحراوية وبرنامج للمياه المعدنية؛
- تجديد المنشآت السياحية وجلب العتاد المتنقل؛
- متابعة سياسة توسيع المخيمات السياحية؛
- تهيئة نموذجين لبعض مناطق التوسع السياحي، لتكون مثالا للجماعات المحلية أو القطاع الخاص .
- **المخطط الخماسي الثاني 1985 - 1989**: بلغت الاستثمارات المخصصة في هذه الفترة 3,500 مليون د ج، كما أن الاعمال التي تقرر إنجازها في المجال السياحي خلال هذه الفترة هي ما يلي:
- متابعة سياسة التهيئة السياحية؛
- تطوير المياه المعدنية والسياحة المناخية؛

- لامركزية الاستثمارات وتنويع المتعاملين؛

- مضاعفة المساحات المخصصة للمخيمات لتلبية حاجات الشباب بأقل تكلفة.<sup>1</sup>

**4- الفترة ما بين 1990 - 1999:** إتسمت هذه المرحلة بتدهور صورة الجزائر السياحية على المستوى الداخلي والخارجي والراجع بالدرجة الأولى إلى المشكل الأمني وبالتالي اتسمت هذه المرحلة بالفشل، غير أن الإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها بالإضافة إلى المزايا المقدمة للمستثمرين وكذلك فتح الباب أمام الخصوصية من شأنه أن يدفع بالقطاع إلى الأمام.<sup>2</sup>

**5- الفترة ما بين 2000 - 2011:** لقد شرعت وزارت السياحة منذ سنة 2000 في إعداد خطة حول تطوير القطاع تحت عنوان "مخطط أعمال التنمية المستدامة للسياحة في الجزائر آفاق 2010" حيث ركزت على تهيئة العقار السياحي، إلا أنه في الواقع بلغت نسبة الإنجاز حوالي 75 % نهاية 2002 إذ تم تسجيل 387 فندق في طور الإنجاز وبطاقة إيواء تقديرية في حدود 38000 سرير، وفي نفس الفترة توقف ما يقارب 254 مشروع استثماري بالرغم من كونها وصلت إلى نسبة إنجاز 50 % تضاف إلى ذلك تعطل 671 مشروعاً بطاقة إيواء تقديرية ب 50000 سرير بسبب تعطل طلبات الاستثمار لعدم حصولها على قطع أرضية. وبعد مرور سنتين عن تنفيذ هذا المخطط بات من الضروري إدخال تعديلات لمسيرة التطورات الجديدة داخليا وخارجيا، فجاء مشروع جديد سمي آفاق 2013 لتحديد الأهداف الكمية والنوعية وإجراءات الدعم وترقية الاستثمار السياحي، بالإضافة إلى المنتجات الواجب ترقيتها لسنة 2013 وكان هذا البرنامج يتوقع وصول عدد السياح 3,1 مليون سائح في سنة 2013 .

لكن رغم تحقيق بعض النتائج الإيجابية خلال سنة 2008، إلا أن ذلك لم يكن مؤشرا على إمكانية تحقيق إقلاع حقيقي لقطاع السياحة، فقامت وزارة تهيئة الإقليم، والبيئة والسياحة مع بداية شهر جانفي 2008 ببعث المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لآفاق 2025 والذي يشكل الإطار المرجعي لسياسة السياحة في الجزائر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عميش سميرة، دور إستراتيجية الترويج في تكييف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة خلال الفترة 1995 - 2015، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014 / 2015، ص ص 116 - 117.

<sup>2</sup> قويدر الويزة، اقتصاد السياحة وسبل ترقيتها في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009 / 2010، ص 264.

<sup>3</sup> خديجة عزوزي، مرجع سابق، ص 201 - 202.

### المطلب الثاني: مقومات السياحة في الجزائر

**1- الموقع الجغرافي:** تقع الجزائر في وسط شمال غرب القارة الإفريقية، بين خطي طول  $9^{\circ}$  غرب غرينتش، و  $12^{\circ}$  شرقه، يحدها من الشرق تونس على طول 965 كلم، وليبيا ب 982 كلم، ومن الغرب المملكة المغربية ب 1559 كلم، والصحراء الغربية ب 42 كلم، ومن الجنوب النيجر ب 956 كلم، ومالي ب 1376 كلم ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط. وتمتد الجزائر فلكيا من الدائرة العرضية  $19^{\circ}$  جنوبا إلى الدائرة  $37^{\circ}$  شمالا، أي أن الإمتداد من الشمال غلى الجنوب هو  $18^{\circ}$  (مع العلم أن دوائر العرض متوازية تبعد عن بعضها بجوالي 111 كلم) وبهذا يصبح البعد التقريبي من الجزائر العاصمة إلى أقصى نقطة في الجنوب هو 1955 كلم. أما عرضا فإن الجزائر تمتد فلكيا ما بين خطي طول  $9^{\circ}$  غربا و  $12^{\circ}$  شرقا، أي ما مجموعه  $21^{\circ}$  والبعد التقريبي بين أقصى الرق وأقصى الغرب هو 2100 كلم.

ويعد موقع الجزائر ذا أهمية إستراتيجية فهو جسر اتصال ومحور التقاء بين أوروبا وإفريقيا وبين المغرب العربي والشرق الأوسط، وممرا حيويا للعديد من طرق الإتصال العالمية، برا وبحرا وجوا. فمن الناحية الجغرافية الإقليمية، يتميز موقع الجزائر بأبعاده الفاعلة والمؤثرة على الصعيد العالمي.

فالبعد الأول هو بعد الهوية والانتماء بمحوريه، المغاربي حيث تمثل الجزائر قلب المغرب العربي الكبير، ومركزه الاقتصادي والبشري، والمحور العربي الإسلامي وهو محور الانتماء للحضارة العربية الإسلامية التي صاغت شخصية الجزائر التاريخية والحضارية وجعلت منها رافدا للتواصل والإثراء مع العالم العربي والإسلامي.

والبعد الثاني هو التفاعلات الاقتصادية والعلاقات الحضارية البشرية، ويتميز بمحورين:

الأول المتوسطي: حيث كانت الجزائر على مر التاريخ جزءا من الحضارات العالمية في المنطقة، ولا زالت حليا تستفيد من وفرة المزايا الاقتصادية والإستراتيجية لمنطقة البحر الأبيض المتوسط وأحد أهم المحاور الرئيسية للتبادل الدولي والمناطق الحساسة في السياسة العالمية.

الثاني المحور الإفريقي: حيث يعمل بتوغل الجزائر داخل عمق إفريقيا، على ربطها شمالها بمنطقة الساحل الإفريقي، وعلى دعم وسائل الإتصال والربط مع دول الجوار الإفريقي وازدادت فعالية هذا المحور بعد إنحاز طريق الوحدة الإفريقية الذي نشط العلاقات التجارية والبشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهادي قطش، أطلس الجزائر والعالم طبيعيا . بشريا . اقتصاديا . سياسيا، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009، ص 24.

- 2- المناخ: يمتاز مناخ الجزائر بتنوعه لإتساع المساحة واختلاف التضاريس وهو ينقسم إلى ثلاثة أقسام متميزة:
- مناخ البحر الأبيض المتوسط: وهو يشمل الساحل الجزائري طقسه معتدل يتميز بفصلين متباينين، ممطر دافئ وطويل شتاء حيث يزيد معدل التساقط عن 1000 ملم إلى أن يصل 2000ملم. وهناك مناخ متوسطي شبه رطب يغطي باقي مناطق التل يبلغ معدل التساقط فيه 700 ملم/ سنة، أما صيفه جاف وحار.
  - مناخ الإستبس: فهو مزيج بين المناخ المتوسطي والصحراوي ويغطي الهضاب العليا بارد جاف شتاء حار صيفا تتراوح كمية أمطاره ما بين 300 و 500 ملم/سنة وهي غير منتظمة بالإضافة إلى والفوارق الحرارية الشهرية متطرفة. فإذا أخذنا الهضاب العليا الشرقية نجد لها شبه جافة، مناخها قاري بينما الهضاب العليا الوسطى والغربية فهي تحت الحافة ولا تزيد كمية الأمطار عن 400 ملم/ سنة.
  - المناخ الصحراوي: وينحصر في الجنوب الجزائري إذ يغطي نسبة هامة من البلاد فأمطاره قليلة وغير منتظمة حيث أنها تقل عن 200 ملم / سنة والجو جاف والحرارة عالية باستثناء منطقة الهقار المتأثرة بالمناخ المداري، حيث الأمطار تسقط صيفا، والحرارة أكثر اعتدالا، لكن مسألة الاحتماس الحراري أثرة نوعا ما في التنوع المناخية في الجزائر وحتى في العالم حيث تداخلت الفصول الأربعة فيما بينها<sup>1</sup>.

### 3- الموارد الطبيعية

- الساحل الجزائري: يمتد الساحل الجزائري من مرسى بن مهيدي ( الحدود المغربية ) في الغرب ، إلى رأس رو (الحدود التونسية ) في الشرق بخط ساحلي طوله 1641,32 كلم ، التي تضم 14 ولاية و 136 بلدية ذات واجهة بحرية . ويمثل الساحل الجزائري من خلال موقعه الجغرافي على نطاق حوض البحر الأبيض المتوسط تنوعا بيولوجيا مهما يقدر بنحو 4150 نوعا (950 جنسا و761 عائلة) والتي تتوزع على جميع الأنظمة الإيكولوجية البرية والبحرية<sup>2</sup>. كما يحتوي الساحل الجزائري شواطئ تعد مصدرا للمتعة للمتزهين والسياح وممارسي الرياضات المائية . وتم إحصاء 611 شاطئ سنة 2018 منها 404 شاطئ مرخص للسباحة في حين أن 207 شاطئ غير مرخص للسباحة فيها<sup>3</sup>
- السطح: يمكن تقسيم الجزائر تضاريسيا إلى شمال وجنوب:
- تمتد المنطقة الشمالية من الأطلس الصحراوي حتى البحر الأبيض المتوسط، مساحتها تقدر بحوالي 381741 كلم<sup>2</sup> أي 16% فقط من مساحة الجزائر التي تبلغ 2381741 كلم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الهادي قطش، نفس المرجع، ص 26.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لوزارة البيئة : [www.meer.gov/dz](http://www.meer.gov/dz) تاريخ الإطلاع 09 / 09 / 2020 على الساعة 02 و 25 د صباحا.

<sup>3</sup> موقع وزارة السياحة، [www.mtatf.gov.dz](http://www.mtatf.gov.dz)، تاريخ الإطلاع 26 / 12 / 2020 على الساعة 35 : 21 .

- الجنوب يمتد من السفوح الجنوبية للأطلس الصحراوي حتى أقصى الجنوب بمساحة 2 مليون كلم<sup>2</sup> أي حوالي 84% من مساحة البلاد.
- **تضاريس الشمال:** يمكن أن نميز في الشمال التضاريس التالية:
  - الجبال: عبارة عن سلسلتين كبيرتين ممتدتين من الشرق إلى الغرب وتميل جنوبا كلما إتجهنا غربا، وهاتين السلسلتين هما سلسلة الأطلس التلي وسلسلة الأطلس الصحراوي.
  - **سلسلة الأطلس التلي:** يتكون هذا الإقليم من سلسلة من السهول الساحلية المنخفضة كسهول وهران ومتيجة وعنابة، والسهول الداخلية والمرتفعات، كسهل تلمسان وسيدي بلعباس والسرسو وقسنطينة وتنحصر هذه السهول بين المرتفعات الجبلية التي تمتد جبال تلمسان عند الحدود المغربية حتى جبال سوق أهراس عند الحدود التونسية شرقا، والأطلس التلي أكثر ارتفاعا واتساعا في الشرق منه في الغرب وأعلى إرتفاع له في جبال جرجرة عند قمة لالة خديجة، ومن أهم جبال هذه السلسلة، جبال جرجرة التي يبلغ إرتفاعها عند قمة لالة خديجة 2308م، جبال الونشريس أعلى قممها 1985م، جبال تلمسان أعلى قممها 1833م، جبال بابور أعلى قممها 1843 م، جبال الأطلس البليدي قمة الشريعة ارتفاعها 1415م، جبال التيطري (المدية) أعلى قممها 1415م، جبال الظهرة أعلى قممها 1415م، جبال سوق أهراس أعلى قممها 1406 م.
  - **سلسلة الأطلس الصحراوي:** تمتد موازية للأطلس التلي لكنها تميل جنوبا كلما إتجهنا غربا، وهي كتلة جبلية مترابطة قديمة التكوين، وأقل إنحدارا من السلسلة التلية كما تعتبر الحاجز الطبيعي لرمال الصحراء المتجهة نحو الشمال، ومن أهم جبالها، جبال الأوراس التي يبلغ إرتفاعها عند قمة الشيليا 2326 م، جبال القصور ارتفاعها عند قمة عيسى 2236 م، جبال عمور ارتفاعها عند قمة كسل 2008 م، جبال الحضنة التي تصل بين الأطلسين أعلى قممها 1902 م، جبال أولاد نايل أعلى قممها 1570 م، جبال النمامشة يبلغ إرتفاعها عند جبل العنق 1338 م.
  - **السهول:** سهول الجزائر ساحلية ضيقة محصورة بين الأطلس التلي والبحر الأبيض المتوسط وأهمها سهل عنابة يمتد من سكيكدة غربا إلى القالة شرقا، تجري فيه عدة أودية أهمها وادي السيوس، الوادي الكبير، كما توجد فيه عدة بحيرات، سهل بجاية وهو سهل ضيق جدا يقع عند مصب واد الصومام، سهل متيجة ويعتبر من أهم سهول الجزائر وأوسعها يمتد من شرشال غربا إلى بودواو شرقا ومن البليدة جنوبا إلى البحر شمالا، سهل وهران والذي يمتد من مستغانم شرقا إلى الغزاوات غربا وهو سهل ضيق تجري فيه عدة أودية أهمها وادي سيق، وادي التافنة، كما تتخلله عدة سبخات.
  - **الهضاب:** تعرف باسم الهضاب العليا والسهول العليا الداخلية و السهوب، يتراوح إرتفاعها بين 500 م و 800 م، كما أن اتساعها يختلف بين الشرق والغرب إذ يبلغ اتساعها في الغرب 150 كلم وتقلص إلى 50 كلم في الشرق.
- **تضاريس الجنوب ( الصحراء):** تشكل الصحراء أكبر جزء من الأراضي الجزائرية، وأغلب تكويناته صخور قديمة بركانية، تمتاز بالرتابة والإنسباط.

- **الجبال:** تتمثل في كتلة الهوقار والتاسيلي وهي مرتفعات ذات منشأ بركاني صخورها صلبة، توجد بها أعلى قمم الجزائر قمة تاهات 2918 م.
  - **العروق:** هي كتبان رملية متحركة، أكبرها العرق الشرقي الكبير والعرق الغربي الكبير، عرق إيقدي، عرق الراوي، عرق الشاش. ويتراوح ارتفاعها ما بين 260 و 500 م.
  - **الحمادة:** هي مساحات واسعة من الصخور الجيرية على شكل صفائح يمكن البناء وشق الطرق فوقها، ومن أكبرها حمادة تادمايت 836 م فوق سطح البحر، التي تعرف باسم هضبة تادمايت، حمادة الدراع، حمادة الدواكل.
  - **الرق:** عبارة عن مناطق كثيرة الحصى وهي قليلة الارتفاع وتعرف باسم السهول الصحراوية، مثل سهل تنزروفت غرب جبال الهقار.
  - **الأودية:** تجري بالصحراء عدة أودية تعرف بالوديان الكاذبة تجري عن سقوط المطر ثم تجف بعد ذلك لمدة طويلة مثل وادي جدي، وادي الزغري، وادي أغرغار، وادي الساورة.
  - **الشطوط:** هي مسطحات مائية مالحة تصب فيها الوديان الصحراوية وأكبرها على الإطلاق في الجزائر هو شط ملغيغ الذي ينخفض بـ 35 م على مستوى سطح البحر، وشط مروانة.
  - **الواحات:** مساحات خضراء وسط الصحراء القاحلة وهي غنية ببساتينها ونخيلها، يتمركز معظمها في الشمال الشرقي للصحراء بالقرب من شط ملغيغ وشط مروانة لأن المنطقة غنية بالمياه الجوفية، من أكبر الواحات واحة بسكرة، واحة طولقة، واحة أولاد جلال، واحة توفرت، واحة الوادي.<sup>1</sup>
- **المنابع الحموية:** تحتوي الجزائر على إمكانات كبيرة فيما يخص السياحة الحموية ، حيث تزخر بأكثر من 282 منبع حموي ذو خصائص علاجية تم إحصائه في جميع أنحاء البلاد كما تم إدراج 30 محطة حموية لإستقبال المستجمنين من مختلف ربوع الوطن البعض للإستمتاع بعطل واللياقة البدنية والبعض الآخر لأسباب علاجية محددة. تقع غالبية هذه المحطات في الجزء الشمالي من البلاد فيما يقع البعض الآخر منها في الصحراء ، كما تقوم الدولة حاليا بتحديث المحطات الموجودة وتشجيع أصحاب المشاريع الإستثمارية على إنشاء محطات جديدة من أجل تلبية الطلب المتزايد<sup>2</sup> وفيما يلي جدول تلخيصي للسياحة الحموية بالجزائر

<sup>1</sup> الهادي قطش، مرجع سابق، ص 24-25.

<sup>2</sup> موقع وزارة السياحة، [www.mtatf.gov.dz](http://www.mtatf.gov.dz)، تاريخ الإطلاع 10 / 09 / 2020 على الساعة 45 : 22.

جدول رقم (8) : السياحة الحموية ما بين سنتي 2015 و 2019:

| السنة | العدد              |                                     | المؤسسات الناشطة |                |                            |                | إجمالي<br>المؤسسات<br>الناشطة | نسبة<br>إجمالي<br>المؤسسات<br>الناشطة إلى<br>منح<br>الاستغلال | مشاريع<br>في طور<br>الإنجاز | مشاريع<br>متوقفة |
|-------|--------------------|-------------------------------------|------------------|----------------|----------------------------|----------------|-------------------------------|---|-----------------------------|------------------|
|       | المنابع<br>الحموية | منح<br>إستغلال<br>المياه<br>الحموية | مركب حموي        |                | مركز العلاج<br>بمياه البحر |                |                               |   |                             |                  |
|       |                    |                                     | عموم<br>الخاصة   | عموم<br>الخاصة | عموم<br>الخاصة             | عموم<br>الخاصة |                               |   |                             |                  |
| 2015  | 282                | 55                                  | 8                | 10             | 1                          | 1              | 20                            | 36,36%  | 25                          | 10               |
| 2016  | 282                | 62                                  | 8                | 13             | 1                          | 1              | 23                            | 37,09%  | 30                          | 9                |
| 2017  | 282                | 74                                  | 8                | 13             | 1                          | 2              | 24                            | 32,43%  | 34                          | 16               |
| 2018  | 282                | 79                                  | 8                | 15             | 1                          | 2              | 26                            | 32,91%  | 37                          | 16               |
| 2019  | 282                | 92                                  | 8                | 18             | 1                          | 2              | 29                            | 31,52%  | 43                          | 20               |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي وموقع الوزارة

[www.mtatif.gov.dz](http://www.mtatif.gov.dz) تاريخ الإطلاع 10 / 09 / 2020 على الساعة 45 : 22.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن عدد المنابع الحموية التي تتوفر عليها الجزائر والمنتشرة بها هو 282 منبع وهو عدد كبير غير أن عدد منح الإستغلال ضعيف جدا مقارنة بعدد المنابع الحموية، رغم أنها تشهد زيادة من سنة إلى أخرى ورغم هذه الزيادات في منح الإستغلال إلى أن نسبتها تبقى متواضعة حيث أنها في سنة 2019 لا تمثل سوى ما نسبته 32,62% بعد أن كانت تمثل في سنة 2015 ما نسبته 19,50%. وهذا ما يدل على أن هناك موارد سياحية لم تستغل بالكامل. أما فيما يخص المؤسسات الناشطة من حيث طابعها القانوني فإنه يتضح من الجدول أنها في سنة 2015 كانت المؤسسات الخاصة النشطة لا تزيد بأكثر من مؤسسة عن العمومية، واخذ هذا الفرق يتزايد من سنة إلى أخرى لصالح المؤسسات الخاصة إلى أن قارب الضعف في سنة 2019، مع زيادة في أعداد المؤسسات العمومية الناشطة بمؤسسة واحدة فقط، وهو ما يدل على مدى إعتماد الدولة على القطاع الخاص للإستثمار بهذا المجال. كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن أعداد المؤسسات الناشطة يتزايد في كل سنة عن سابقتها بفارق مؤسسة واحد إلى ثلاثة على الأكثر، في حين أن نسبة إجمالي المؤسسات النشطة إلى عدد منح الإستغلال هو الآخر ضعيف حيث أنه لم يتجاوز 31,52% سنة 2019 وأن عدد المشاريع المتوقفة في نفس السنة هو 20 أي ما نسبته 21,73%. وهي نسبة

معتبرة، هذا ما يستدعي إلى إعادة بعثها من جديد سواء من خلال تقديم الدعم والتسهيلات لأصحابها أو سحبها منهم وتقديمها لمن يمكنه الإستثمار.

● **الحظائر الوطنية بالجزائر (المحميات الطبيعية) والمساحات الخضراء:** يقصد بالمحمية الطبيعية أي مساحة من الأرض أو المياه الساحلية أو الداخلية التي تتميز بما تتضمنه من كائنات حية نباتات، حيوانات، أسماك، أو ظواهر طبيعية ذات قيمة ثقافية أو علمية أو سياحية .

والمحميات الطبيعية هي مناطق تخصصها الدولة لحماية التراث الطبيعي بصوره المختلفة وللحفاظ أيضا على جميع المقومات الطبيعية والحضارية الموجودة بهذه المحميات وضمانا لعدم الإخلال بمنظومة هذه الحدائق العامة والمحميات تضع قواعد وإجراءات صارمة، منها عدم الصيد، ومنع قطع الأشجار أو جمع النباتات، مع تقييد حركة وسائل النقل.

كما تعتبر المحميات الطبيعية من أهم مقومات الجذب السياحي الهامة حيث تتم بها بعض الأنشطة السياحية التي منها مراقبة الطيور والحيوانات البرية ، رياضة الغطس، رياضة المشي ، السياحة الجيولوجية .<sup>1</sup> إذ تعتمد مواقع السياحة الأكثر نجاحا في الوقت الحاضر على المحيط المادي النظيف والبيئات المحمية والأنماط الثقافية المميزة للمجتمعات المحلية، أما المناطق التي لا تقدم هذه المميزات فتعاني من تناقص في أعداد السياح ، وهو ما يؤدي بالتالي إلى تناقص الفوائد الاقتصادية للمجتمعات المحلية، ويمكن أن السياحة عاملا بارزا في حماية البيئة عندما يتم تكيفها مع البيئة المحلية، والمجتمع المحلي، وذلك من خلال التخطيط والإدارة السليمة ، ويتوفر هذا عند وجود بيئة ذات جمال طبيعي وتضاريس مثيرة للإهتمام ، وحيات برية وافرة وهواء نقي وماء نظيف مما يساعد على إجتذاب السياح.<sup>2</sup> ونظرا لتوفر الجزائر على كل ما سبق ذكره وإيماننا منها بأهمية إنشاء المحميات الطبيعية. فإنه تم إنشاء 10 محميات طبيعية التي نذكرها كالآتي:<sup>3</sup>

● **الحظيرة الوطنية تلمسان :** هي محمية طبيعية توجد بتلمسان ، ويرجع تاريخ إنشائها إلى 12 ماي 1993، تربع على مساحة 8825 هكتار، وتشمل أقاليم 7 بلديات، ويوجد بها 850 نوع نباتي و 174 نوع حيواني، ومن ثروتها النباتية ما يفوق القرن، بالإضافة و إلى احتوائها على مناطق أثرية منها المنصورة وسيدي بومدين.

● **الحديقة الوطنية جرجرة :** هي محمية طبيعية تتواجد بجبال جرجرة تقع في المنحدر الشمالي لولاية تيزي وزو وجزء من المنحدر الجنوبي لولاية البويرة، تم تأسيسها عام 1983 لحمايتها من الإندثار وتتواجد بها مساحات غابية كثيفة

<sup>1</sup> ماهر عبد الخالق السيسي، مرجع سابق ، ص ص 213 - 214.

<sup>2</sup> إبراهيم خليل بظاظو، مرجع سابق، ص 443.

<sup>3</sup> بلقاسم ماضي، خديجة لدرد، السياحة البيئية كوسيلة لحماية الطبيعة والتنمية المستدامة في الجزائر . دراسة حالة الحظيرة الوطنية للأرز ثنية الحد بولاية تيسمسيلت، مداخلة بالملتقى الوطني بعنوان فرص ومخاطر السياحة الداخلية في الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة، 19 / 20 نوفمبر 2012، ص ص 6 - 7.

بالإضافة إلى الوديان والبحيرات كما أن القمم المرتفعة بها تكون مليئة بالثلوج من سبتمبر إلى غاية ماي . وتبلغ مساحتها 18550 هكتار، وتعد أغنى المناطق بالطيور وتحوي أقدم أشجار الأرز الأطلسي كما أنها تتوفر على 1100 نوع نباتي و 150 نوع حيواني .

● **الحديقة الوطنية قورايا** : هي محمية طبيعية تقع في ولاية بجاية ، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط. وتبلغ مساحتها 2080 هكتار وقد تم تصنيفها من قبل اليونسكو محمية طبيعية عالمية سنة 2004 .

● **الحظيرة الوطنية بلزمة**: تبلغ مساحتها 26250 هكتار، تبعد عن ولاية باتنة بحوالي 05 كلم. تم إنشائها في 13 نوفمبر 1984 ، وتضم 395 نوعا من الحيوانات المختلفة منها 18 نوعا من الثدييات و 111 نوع من الطيور و 40 نوعا محميا و 19 نوعا من الزواحف إضافة إلى 5 أنواع من البرمائيات و 241 نوعا من اللاقريات إلى جانب نوعين من الأسماك بعضها كان معرضا للإنقراض خلال السنوات التي سبقت إنشاء الحظيرة. كما تعرف بغناها بغطاء نباتي متنوع حيث تم إحصاء 510 أنواع من النباتات منها 11 محمية خاصة بأشجار الأرز الأطلسي والصنوبر الحلبي.

● **الحظيرة الوطنية الشريعة**: تبعد حظيرة الشريعة الواقعة بولاية البليدة عن العاصمة ب 50 كلم، وتبلغ مساحتها ما يقارب 27000 هكتار تتميز بثروة غابية وحيوانية هامة .

● **الحظيرة الوطنية القالة** : تعد حظيرة القالة بالطارف أكبر الحضائر الوطنية مساحة بشمال البلاد، إذ تتربع على مساحة 788000 هكتار ، وهي تشكل فسيفساء إيكولوجية بحرية وغابية وتتوفر على 5 مناطق رطبة مصنفة ضمن القائمة الخاصة باتفاقية المناطق الرطبة، ويوجد بها 964 نوع نباتيا و 617 نوع حيواني وحوالي 60 ألف رأس من البط ، وهي مصنفة ضمن المناطق الرطبة التي تهاجر إليها الطيور.

● **الحظيرة الوطنية تازة**: تم إنشائها سنة 1985 و تقع بولاية جيجل. لها واجهة تطل على البحر، على إمتداد 9 كلم من السواحل والشواطئ والكورنيش، وهي تعد المنطقة الوحيدة المحمية والمصنفة التي تأوي سلسلة من الأشجار النقية والمختلطة، وعدد من الحيوانات المحمية.

● **الحظيرة الوطنية بنية الحد** : تقع حظيرة ثنية الحد بولاية تيسمسيلت وهي تتربع على مساحة 3425 هكتار تم تأسيسها سنة 1983، تكسوها أشجار الأرز بنسبة 87%، وهي تمثل الحد الجنوبي للمناخ المتوسطي. كما أنها المنطقة الوحيدة التي ينمو تنمو فيها أشجار الفلين على إرتفاع 1600 متر، بالإضافة إلى توفرها على حفريات ترجع لثمانية آلاف عام.

● **حظيرة التاسيلي** : هي سلسلة جبال تقع بولاية إليزي وهي هضبة قاحلة حصوية ترتفع بأكثر من 2000 م عن سطح البحر عرضها من 50 إلى 60 كلم وطولها 800 كلم مشكلة بذلك مساحة تقدر ب 12000 كلم مربع أعلى قمة جبلية هي أدرار أفاو ترتفع ب 2158 م. على كل مساحتها ترتفع من على الرمال قمم صخرية متآكلة

جدا تعرف بالغابات الصخرية و يوجد بها أشجار السرو المتوطنة وهي مهددة بالإنقراض حيث لم يبقى منها إلا حوالي 230 شجرة عمر كل واحدة يتعدى 2000 سنة بالإضافة إلى الآثار التي يرجع تاريخها إلى 30 ألف عام.

● **حظيرة الهقار:** الواقعة بأقصى الجنوب، وهي شاهد تاريخي على عراقلة المنطقة وقدمها. تتربع على مساحة قدرها 450000 كلم مربع، وهي الأكبر في الجزائر، كما أنها قديمة التكوين حيث يبلغ عمرها بين 600 ألف ومليون سنة، مما أدى إلى ترقيتها إلى حظيرة وطنية محمية سنة 1987. وتوجد بجبال الهقار أعلى القمم بالجزائر وهي قمة تاهات اتاكور 3013 م وكذلك يوجد بها أحد أجمل الممرات في العالم وهو ممر الأسكرام والمعترف به من قبل اليونسكو.

● **المساحات الخضراء:**<sup>1</sup> في عملية لجرد، تصنيف وتهيئة المساحات الخضراء. التي شرعت فيها وزارة البيئة والطاقات المتجددة فقد، تم إحصاء 224 مليون متر مربع فضاء أخضر سنة 2017 وتصنيف 3539 مساحة خضراء موزعة كالآتي: - 1479 حديقة عامة - 915 حديقة جماعية - 74 حديقة مخصصة - 63 حديقة حضرية - 93 غابة حضرية - 915 صفوف مشجرة

#### 4- الموارد الثقافية والتاريخية والدينية :

● **الموارد الثقافية والتاريخية والدينية:** لقد عرفت الجزائر الحضارة عبر مختلف العصور فقد عثر على بقايا وآثار نشاط إنساني تعود إلى نحو سبعة آلاف عام ق.م وإحتكت بعدة حضارات سجلها التاريخ كالحضارة الفينيقية التي تعامل معها الامازيغيون سكان الجزائر آنذاك. خضعت الجزائر في القرن السابع ق.م لحكم قرطاج ثم إحتلتها الرومان سنة 42 ق.م وفي عام 682 م بدأ عصرها العربي الإسلامي وخضعت لحكم الفاطميين وبني عبد الواد والحفصيين وفي سنة 1518 خضعت لحكم العثمانيين ثم إحتلتها الفرنسيون عام 1830 حيث توالى مقاومة الجزائريين لهم إلى غاية إنتزاع إستقلالها في 5 من جويلية عام 1962<sup>2</sup> ونتيجة لهذا التعاقب الحضاري على الجزائري فقد ورثت إرثا حضاريا وتاريخيا متنوعا تبرزه المواقع والمعالم الحضارية ، إذ هناك حوالي 1000 موقع ومعلم ثقافي وتاريخي مصنف كتراث وطني<sup>3</sup> وسبعة مصنف ضمن التراث العالمي من قبل منظمة اليونسكو وتمثل هذه الموارد في الآتي:

● **تيمقاد :** التي تم إنشائها من طرف الإمبراطور ترجان عام 100 م وهي تقع بباتنة؛

● **تيبازة :** وهي من المدن الرومانية العتيقة؛

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لوزارة البيئة : [www.meer.gov.dz](http://www.meer.gov.dz) تاريخ الإطلاع 09 / 09 / 2020 على الساعة 02 و 35 د صباحا.

<sup>2</sup> إبراهيم خليل بظاظو، مرجع سابق، ص 582.

<sup>3</sup> موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي ، [www.mtatf.gov.dz](http://www.mtatf.gov.dz) تاريخ الإطلاع 10 / 09 / 2020 على الساعة 17 و 46 د.

- جميلة : تقع بولاية سطيف وهي من أقدم المدن الرومانية بالجزائر؛
- الطاسيلي : وتحتوي على أكثر من 15000 لوحة تعكس تحولات المناخ وهجرة الحيوانات وتطور الحياة البشرية في الصحراء خلال 6000 سنة قبل الميلاد؛
- قلعة بني حماد : تقع بولاية المسيلة وهي من المدن الإسلامية تأسست سنة 1007 م وكانت عاصمة للدولة الحمادية؛
- قصر ميزاب : وتم إنشائه من طرف الإيباضيين؛
- القصبة : تقع بالعاصمة وهي مدينة إسلامية.<sup>1</sup>
- المتاحف الوطنية: تعتبر المتاحف خزان لذاكرة الأمم وحاضرها من التراث الحضاري والثقافي، وترصد الجزائر مجموعة من المتاحف نذكر منها :
- المتحف الوطني سيرتا: ويعتبر من أقدم المتاحف في الجزائر، جاءت فكرة إنشاء هذا المتحف لجمع الأعداد الكبيرة من الحفريات التي تم اكتشافها بهذه المنطقة وعلى مستوى منطقة الشرق ككل؛
- متحف باردو الوطني : يوجد بالجزائر العاصمة، وتعرف به حفريات عن أصل الشعوب (اتنوغرافيا)، وأخرى تعود لعصور ما قبل التاريخ، إضافة إلى قطع أثرية إفريقية؛
- المتحف الوطني زبانة : يوجد بمدينة وهران، يشمل حفريات عن عصور ما قبل التاريخ وعن علوم الطبيعة وعن أصل الشعوب؛
- المتحف الوطني المجاهد : يوجد بالجزائر العاصمة، تتمثل معروضاته في آثار عن الثورة التحريرية؛
- المتحف الوطني للفنون الجميلة : يوجد بالحامة الجزائر العاصمة، وتعرض به ألوان من الفن العصري كالرسم، التصوير، النحت... وغيرها؛
- متحف تيمقاد : يوجد بولاية باتنة، يضم قطعاً من الفسيفساء وآثار قديمة منها نقود وأسلحة قديمة وتمثال؛
- متحف هيبون: يوجد بمدينة عنابة، يحتوي على آثار قديمة تعبر عن تاريخ هذه المدينة النوميدية الرومانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيسى مزازقة، محمد الشريف شخشاخ، التنمية السياحية المستدامة في الجزائر دراسة أداء وفاعلية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر، مداخلة بالملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة بسكرة، 09 / 10 مارس 2010، ص 10.

<sup>2</sup> سماعيني نسبية، دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2013 / 2014، ص 53 - 54.

- المهرجانات والصالونات الدولية الثقافية والسياحية والأعياد المحلية: بالإضافة إلى المتاحف فهناك المهرجانات والصالونات الدولية الثقافية والسياحية المنظمة سنويا وكذلك الأعياد المحلية التي يجيها الجزائريون سنويا. والتي بدورها تستقطب الزوار من الجزائر وخارجها. وفيما يلي جدول يبرز أهم هذه المقومات للسياحة الثقافية كالاتي:  
جدول رقم (9) : المهرجانات والصالونات الدولية الثقافية والسياحية والأعياد المحلية

| الولاية  | الأعياد المحلية            | الولاية  | المهرجانات والصالونات الدولية الثقافية والسياحية             |
|----------|----------------------------|----------|--|
| تمنراست  | عيد تافسيت (الربيع)        | العاصمة  | الصالون الدولي للسياحة والأسفار ( SITEV )                    |
| تيميمون  | عيد السبوع                 | لم تحدد  | المهرجان الدولي للسياحة                                      |
| بشار     | عيد التمور<br>(موسم تاغيت) | باتنة    | مهرجان تيمقاد الدولي   |
| تيزي وزو | عيد الفخار                 | العاصمة  | المهرجان المغاربي للموسيقى الأندلسية                         |
| تيزي وزو | عيد الفضة                  | قسنطينة  | المهرجان الثقافي الدولي لموسيقى الجاز                        |
| غرداية   | عيد الزربية                | تمنراست  | المهرجان الثقافي الدولي ل ( أبالة تينا هينان ) لفنون الأحجار |
| إيليزي   | عيد السببية                | تيزي وزو | المهرجان الثقافي العربي . الإفريقي للرقص الفلكلوري           |
| النعامة  | وعدة سيدي أحمد المجدوب     | سطيف     | المهرجان الثقافي الدولي لجميلة                               |
| غيليزان  | وعدة سيدي محمد بن عودة     | قسنطينة  | المهرجان الثقافي الدولي للموسيقى الأندلسية                   |
|          |                            | العاصمة  | المهرجان الدولي للشريط المرسوم                               |
|          |                            | العاصمة  | المهرجان الدولي للكتاب                                       |
|          |                            | العاصمة  | المهرجان الدولي للسينما                                      |
|          |                            | العاصمة  | المهرجان الثقافي الدولي للموسيقى الأندلسية والموسيقى القديمة |

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على الموقع الرسمي لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي،  
https://www.mtatf.gov.dz . تاريخ الإطلاع: 12 / 06 / 2020 على الساعة 16:44

### السياحة الدينية:

- المساجد ومقامات الصحابة: يتصدرهم مقام الصحابي عقبة بن نافع المتوفى سنة 63 للهجرة الموافق ل 683 م بمدينة سيدي عقبة ببسكرة، وزوايا الشيوخ منشئي الطرق الصوفية بتعداد 33 طريقة بالجزائر و 900 زاوية، حيث يبلغ عدد الزائرين في المناسبات التي تنظمها الزوايا سنويا ما يفوق 12 مليون ومن أشهرها الطريقة التيجانية في عين ماضي بالأغواط وبوسمغون والطريقة القادرية في الوادي و ورقلة. كما نجد المساجد كمسجد سيدي غانم بمدينة ميله الذي شيده الصحابي أبو المهاجر دينار عام 59 للهجرة الموافق ل 682 م كأول وأقدم مسجد في الجزائر والذي يعتبر رمزا حضاريا وتاريخيا ذو قيمة فنية عالمية، ومسجد كتشاوة بالجزائر العاصمة المشيد عام 1463 م وأعيد بناؤه في عهد الخلافة العثمانية والذي يعتبر تحفة معمارية، والمسجد الكبير في مدينة تلمسان الذي شيده يوسف بن تاشفين أول خليفة لدولة المرابطين في 1136 م. إضافة إلى المساجد المشيدة حديثا كمسجد الأمير عبد القادر بقسنطينة ومسجد الشيخ ابن باديس بوهران، ومسجد الزائر الأعظم الذي يصنف كأكبر مسجد في إفريقيا والثالث عالميا بعد الحرمين بالسعودية، ويتسع لحوالي 120 ألف مصلي، إضافة إلى مراكز دينية وإسلامية، يمكن أن تكون قبلة للعلماء والطلبة والباحثين، في إطار الملتقيات والندوات والمؤتمرات الإسلامية المحلية والإقليمية والدولية وما يرافقها من قدوم المشايخ والشخصيات الدينية وأتباعهم<sup>1</sup>
- كاتدرائية القديس أوغستين بمدينة عنابة ، وهو قديس ولد وترعرع في الجزائر قبل أكثر من 1500 عام، وقد وضع بها سنة 1886 تمثال من البرونز للقديس أوغستين. كما تضم المدينة بازيليك القديس، والتي تقع بالمدخل الغربي للمدينة فوق هضبة على إرتفاع 450 متر، وتعتبر من أهم الأماكن المقدسة للمسيحيين لوجود بقايا جثمان القديس أوغستين، وهي مقصد للمسيحيين إذ تكشف الأرقام أن 15000 زائر يقصدون الموقع من أوروبا وأمريكا و إفريقيا سنويا.
- الكنيسة القديمة بالأغواط وهي كنيسة الآباء البيض وتعرف محليا بجامع النصرى شيده في جوان 1899 م، وبقيت تقام بها الشعائر المسيحية حتى الإستقلال
- كاتدرائية سانت فيليب، بالجزائر العاصمة. وكاتدرائية تبسة، بنيت في القرن الرابع وبها معابد بيزنطية مرممة. كنيسة في قلب مدينة الشلف، شيدت في القرن الثالث بعد الميلاد. ومعبد كركلا بسطيف، والكنيستين التان تعودان للقرن الرابع

<sup>1</sup> بشطة بلال، بورمانه عبد القادر، السياحة الدينية كخيار لتنويع القطاع السياحي في الجزائر، مقال بمجلة الأبحاث الاقتصادية جامعة البليدة 2، المجلد 15، العدد 01، 28 ماي 2020، ص ص 83 - 84، بتصرف.

ميلادي بمدينة جميلة الأثرية . علاوة على العديد من الكنائس القديمة المتواجدة بعدة ولايات كورقلة، وهران، باتنة... وغيرها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الخدمات السياحية الأساسية

**1- خدمات الإيواء:** تعتبر خدمات الإيواء من بين أهم الخدمات السياحية ويمثل تطور الطاقة الإيوائية مؤشرا قويا عن مدى تطور السياحة في الدول وفي ما يلي جداول تبين تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر حسب مختلف المعايير من سنة 2012 إلى سنة 2019.

● **تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر:** هناك العديد من التصنيفات للطاقة الإيوائية فمنها حسب فئة التصنيف، وحسب الطابع القانوني وحسب الطابع و سنتطرق لهذه الأصناف في الجداول التالية كالآتي:

**الجدول رقم (10):** تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019 حسب فئة التصنيف.

| السنة                    | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| فندق 5*                  | 4242  | 4242  | 4242  | 4242  | 6734  | 6734  | 6734  | 7234  |
| فندق 4*                  | 1600  | 1600  | 1800  | 1800  | 2810  | 4508  | 4746  | 6161  |
| فندق 3*                  | 5775  | 5775  | 5829  | 5829  | 7045  | 5678  | 5886  | 6427  |
| فندق 2*                  | 4605  | 4605  | 4605  | 4605  | 4425  | 4565  | 5185  | 5381  |
| فندق 1*                  | 8407  | 10639 | 10639 | 11295 | 11295 | 11335 | 11684 | 12612 |
| فندق غير مصنف            | 6250  | 8406  | 8406  | 8533  | 8533  | 8533  | 8590  | 9456  |
| إقامة سياحية 2*          | 384   | 384   | 384   | 384   | 384   | 384   | 384   | 384   |
| إقامة سياحية 1*          | 313   | 313   | 313   | 313   | 313   | 313   | 313   | 313   |
| موتيل نزل طريق 2*        | 93    | 93    | 93    | 93    | 93    | 93    | 93    | 93    |
| موتيل نزل طريق 1*        | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 86    |
| نزل ريفي 2*              | 16    | 16    | 16    | 16    | 16    | 16    | 16    | 16    |
| نزل ريفي 1*              | 20    | 20    | 20    | 20    | 20    | 20    | 20    | 20    |
| قرية عطل 3*              | .     | .     | 274   | 274   | 274   | 274   | 274   | 274   |
| نزل مفروش "وحيدة الصنف   | 28    | 91    | 91    | 91    | 91    | 91    | 91    | 205   |
| نزل عائلي " وحيدة الصنف  | 365   | 426   | 426   | 426   | 426   | 426   | 426   | 426   |
| هياكل أخرى موجهة للفندقة | 58483 | 52613 | 9381  | 9381  | 9381  | 9381  | 9786  | 9984  |

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد ، فوزية برسولي ، تفعيل السياحة بالجزائر بالتركيز على السياحة الدينية ومقوماتها ، مقال بمجلة الاقتصاد الصناعي ، المجلد 09 ، العدد 02 ، 2019 ، ص 92 - 93 بتصرف.

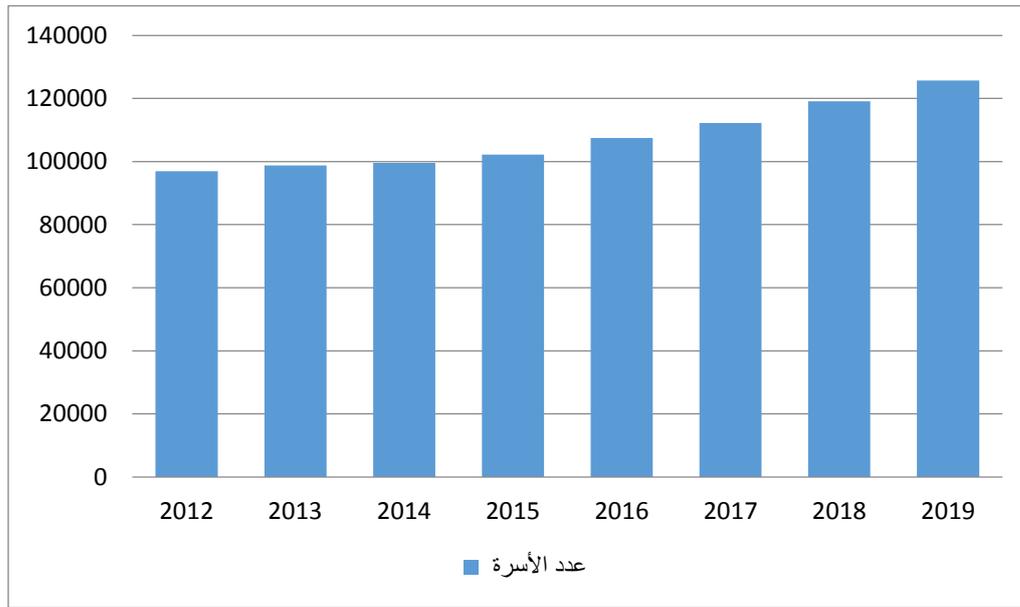
|        |        |        |        |        |       |       |       |                                  |
|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|----------------------------------|
| 170    | 170    | 170    | 170    | 170    | 170   | 170   | 142   | محطة الاستراحة "وحيدة"<br>الصف   |
| 59242  | 54428  | 52551  | 52040  | 47502  | 46719 | 89423 | 90753 | مجموع<br>المؤسسات<br>المصنفة     |
| 66434  | 64727  | 59713  | 55380  | 54742  | 52886 | 9381  | 6145  | مؤسسات فندقية في طريق<br>التصنيف |
| 125676 | 119155 | 112264 | 107420 | 102244 | 99605 | 98804 | 96898 | المجموع                          |
| 5,47   | 6,13   | 4,50   | 5,06   | 2,64   | 0,81  | 1,96  | -     | معدل التطور %                    |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية وموقع وزارة السياحة

<https://www.mtatf.gov.dz> والصناعات التقليدية والعمل العائلي

من خلال الجدول السابق يتضح أن الطاقة الإيوائية بالجزائر في إرتفاع مستمر من سنة إلى أخرى حيث سجل أعلى معدل تطور سنة 2018 بـ 6,13 % في حين أن أقل نسبة تطور كانت في سنة 2014 بـ 0,81 % وعموما فإنه منذ سنة 2012 إلى سنة 2019 سجل نسبة تطور بـ 29,69 % كما يلاحظ أن الفئات التي شهدت تطورا في طاقتها الإيوائية أكثر من غيرها هي الفنادق فئة 5\* إذ تطورة في سنة 2016 بـ 58,74 % وهذا نفس شأن الفنادق من فئة 4\* التي شهدت تطور في سنة 2016 بنسبة 56,11 % وآخر في السنة التالية بـ 60,42 %، أما الفنادق من فئة 3\* فأعلى نسبة تطور كانت في سنة 2016 بـ 20,86 % لتتخفف في سنة 2017 بـ 19,40 % أما الفنادق من فئة 2\* و 1\* والغير مصنفة فقد شهدت أكبر نسب تطور وكانت على التوالي كما يلي 13,58% ، 26,54% و 34,49%. أما باقي الفئات فأغلبها لم تسجل أي تطور في طاقتها الإيوائية والتي إرتفعت طاقتها الإيوائية كانت نسبة الزيادة بها ضعيفة . ولتوضيح أكثر لما سبق نورد الشكل التالي:

الشكل رقم (21): التمثيل البياني لتطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

الجدول رقم (11): تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019 حسب الطابع القانوني :

| المجموع | الجماعات المحلية أو مختلطة         |               |       | خاص                                |               |       | عمومي                              |               |       | السنة |
|---------|------------------------------------|---------------|-------|------------------------------------|---------------|-------|------------------------------------|---------------|-------|-------|
|         | النسبة من مجموع الطاقة الإيوائية % | معدل التطور % | العدد | النسبة من مجموع الطاقة الإيوائية % | معدل التطور % | العدد | النسبة من مجموع الطاقة الإيوائية % | معدل التطور % | العدد |       |
| 96898   | 6,61                               | -             | 5878  | 74,72                              | -             | 72407 | 19,20                              | -             | 18613 | 2012  |
| 98804   | 5,94                               | 0             | 5878  | 75,21                              | 2,63          | 74313 | 18,83                              | 0             | 18613 | 2013  |
| 99605   | 6,27                               | 6,29          | 6248  | 75,04                              | 0,57          | 74744 | 18,68                              | 0             | 18613 | 2014  |
| 102244  | 6,11                               | 0             | 6248  | 75,68                              | 3,53          | 77383 | 18,20                              | 0             | 18613 | 2015  |
| 107420  | 6,05                               | 4,12          | 6506  | 76,61                              | 6,35          | 82301 | 17,32                              | 0             | 18613 | 2016  |
| 112264  | 5,79                               | 0             | 6506  | 77,62                              | 5,88          | 87145 | 16,57                              | 0             | 18613 | 2017  |
| 119155  | 5,46                               | 0             | 6506  | 78,88                              | 7,85          | 93992 | 15,62                              | 0             | 18613 | 2018  |
| 125676  | 6,19                               | 19,72         | 7789  | 78,95                              | 5,57          | 99230 | 14,84                              | 0,002         | 18657 | 2019  |

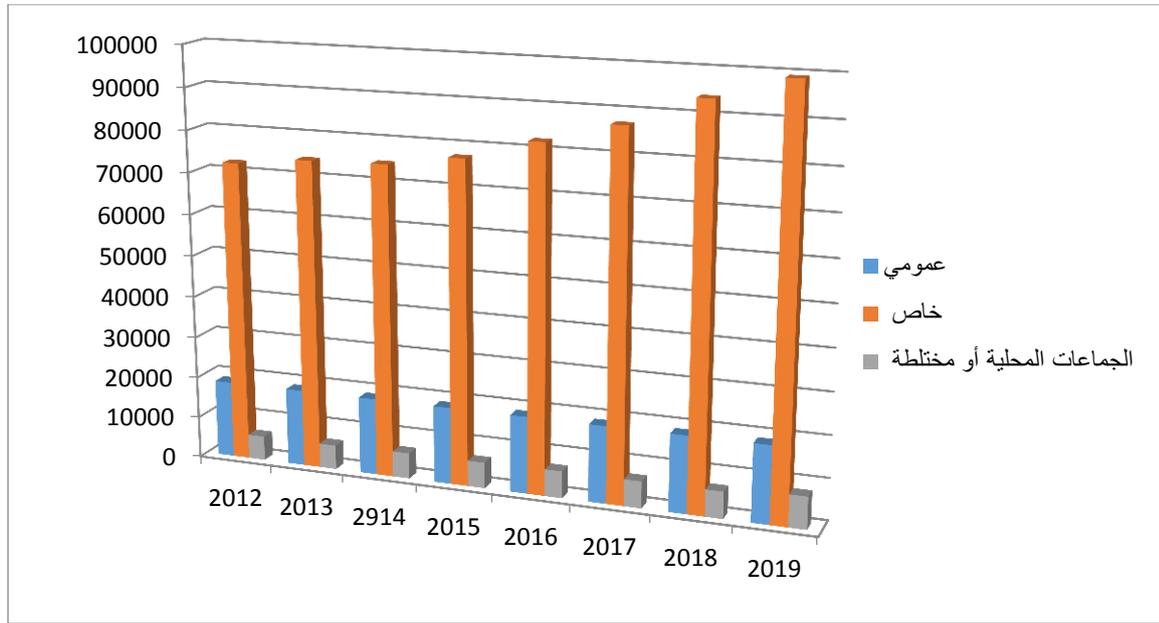
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية وموقع وزارة السياحة

<https://www.mtatf.gov.dz> والصناعات التقليدية والعمل العائلي

من خلال الجدول السابق يتضح أن الطاقة الإيوائية ذات الطابع العمومي لم تشهد أي زيادة في طاقتها الإيوائية منذ سنة 2012 بإستثناء سنة 2019 التي شهدت زيادة بمقدار 44 سرير. وفيما يخص حصتها من إجمالي الطاقة الإيوائية المتاحة فقد تراوحت بين 14,84 % كأقل نسبة وهذا في سنة 2019 و 19,20 % كأعلى نسبة وهذا في سنة 2012. أما الطاقة الإيوائية ذات الطابع الجماعية المحلية أو المختلطة فقد شهدت تذبذب بين زيادة وإستقرار في بعض السنوات حيث كانت أعلى نسبة تطور في سنة 2019 بنسبة 19,72 % . في حين أن نسبتها من إجمالي الطاقة الإيوائية فهي ضعيفة حيث تراوحت ما بين 5,46 % و 6,61 % . في حين أن الطاقة الإيوائية ذات الطابع الخاص قد شهدت زيادة مستمرة خلال هذه الفترة وكانت أعلى نسبة تطور في سنة 2018 بـ 7,85 % . أما فيما يخص حصتها من إجمالي الطاقة الإيوائية المتاحة فهي الأعلى إذ إستحوذت على ما نسبته 74,72 % في سنة 2012 وأخذت هذه النسبة في الإرتفاع إلى غاية 2019 حيث إستحوذت على 78,95 % من إجمالي الطاقة الإيوائية وهو ما يدل على مدى مساهمة القطاع الخاص في توفير خدمات الإيواء. ولإيضاح أكثر لما سبق نورد الشكل التالي

الشكل رقم (22): التمثيل البياني لتطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019 حسب الطابع

القانوني



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

الجدول رقم (12): تطور الطاقة الإيوائية بالجزائر من سنة 2013 إلى سنة 2019 حسب الطابع

| السنة   | 2019                              | 2018   | 2017   | 2016   | 2015   | 2014    | 2013    |
|---------|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| حضري    | الطاقة الإيوائية                  | 80470  | 74712  | 69861  | 66155  | 62479   | 61012   |
|         | معدل التطور                       | 7,70   | 6,94   | 5,60   | 5,88   | 2,40    | 8,97    |
|         | النسبة من مجموع الطاقة الإيوائية% | 64,02  | 62,70  | 62,22  | 61,58  | 61,10   | 61,25   |
| ساحلي   | الطاقة الإيوائية                  | 32926  | 32581  | 31326  | 30500  | 30380   | 27962   |
|         | معدل التطور                       | 1,05   | 4      | 2,70   | 0,39   | 8,64    | 3,56    |
|         | النسبة من مجموع الطاقة الإيوائية% | 26,19  | 27,34  | 27,90  | 28,39  | 29,71   | 28,07   |
| صحراوي  | الطاقة الإيوائية                  | 5895   | 5477   | 4928   | 4780   | 3636    | 4547    |
|         | معدل التطور                       | 7,63   | 11,14  | 3,09   | 31,46  | 20,03 - | 24,94 - |
|         | النسبة من مجموع الطاقة الإيوائية% | 4,69   | 4,59   | 4,38   | 4,44   | 3,55    | 4,56    |
| جمري    | الطاقة الإيوائية                  | 4502   | 4502   | 4266   | 4102   | 3866    | 4259    |
|         | معدل التطور                       | 0      | 5,53   | 3,99   | 6,10   | 23,31 - | 22,09 - |
|         | النسبة من مجموع الطاقة الإيوائية% | 3,58   | 3,77   | 3,79   | 3,81   | 3,78    | 4,27    |
| مناخي   | الطاقة الإيوائية                  | 1883   | 1883   | 1883   | 1883   | 1883    | 1825    |
|         | معدل التطور                       | 0      | 0      | 0      | 0      | 3,17    | 29,89   |
|         | النسبة من مجموع الطاقة الإيوائية% | 1,49   | 1,58   | 1,67   | 1,75   | 1,84    | 1,83    |
| المجموع | 125676                            | 119155 | 112264 | 107420 | 102244 | 99605   | 98804   |

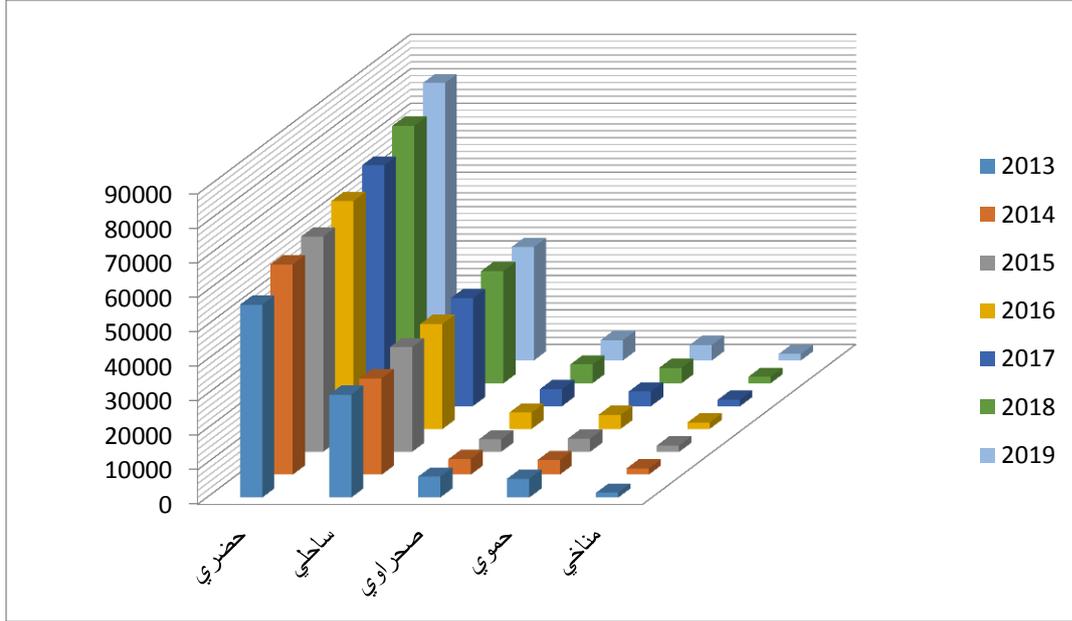
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية وموقع وزارة السياحة

<https://www.mtatf.gov.dz> والصناعات التقليدية والعمل العائلي

من خلال الجدول السابق يتضح أن الطاقة الإيوائية ذات الطابع الحضري تشهد زيادة مستمرة خلال السنوات المبينة في الجدول، حيث أقل نسبة زيادة كانت 2,40% وهذا سنة 2015 وأعلىها سنة 2014 بـ 8,97% وباقي السنوات تراوحت نسبة التطور بين 5,60% و 7,70%، وعموما فإن نسبة التطور من سنة 2013 إلى سنة 2019 كانت 43,72%. هذا بالإضافة إلى أنها تمثل نسبة كبيرة من الطاقة الإيوائية الإجمالية حيث أنه في سنة 2019 مثلت ما نسبته 64,02% من إجمالي الطاقة الإيوائية كأعلى نسبة في حين كانت أقل نسبها سنة 2013 بـ 56,66%. أما الطاقة الإيوائية ذات الطابع الساحلي فهي الأخرى شهدت زيادة مستمرة حيث سجلت أعلى نسبة تطور في سنة 2015 بـ 8,64% وأقل نسبة تطور بـ 0,39% سنة 2016 وعموما فإن تطورها من سنة 2013 إلى سنة

2019 كان بنسبة 10,17%. ويتعبّر هذا التطور متواضعا بالمقارنة بطول الشريط الساحلي الذي تملكه الجزائر. في حين أن حصتها من إجمالي الطاقة الإيوائية تراوحت ما بين 26,19% في سنة 2019 كأقل نسبة و 30,24% في سنة 2013 كأعلى نسبة، أما بخصوص الطاقة الإيوائية ذات الطابع الصحراوي فنلاحظ من خلال الجدول بأنه في سنة 2014 سجل تراجع في الطاقة الإيوائية بنسبة 24,94% ويتواصل هذا التراجع في السنة التالية بـ 20,03%، أما باقي السنوات فقد سجل خلالها زيادة في الطاقة الإيوائية. غير أنّها لم تصل لما كانت عليه في 2013 وهذا بفارق نسبته 2,69%. كما أن نسبتها من إجمالي الطاقة الإيوائية فتعتبر ضعيفة جدا خصوصا أن الجزائر تراهن على السياحة الصحراوية، وهذا ما لا تعكسه نسبة حصة الطاقة الإيوائية ذات الطابع الصحراوي من إجمالي الطاقة الإيوائية بالجزائر، حيث سجلت في سنة 2019 ما نسبته 4,69% وكانت أعلى النسب سنة 2013 بـ 6,13% وأقل نسبة كانت في سنة 2015 بـ 3,55%. هذا وقد سجل تطور الطاقة الإيوائية ذات الطابع الحموي إنخفاض في سنتي 2014 و 2015 بنسبة 22,09% و 23,31% على التوالي، في حين أنه في السنوات التالية سجلت زيادة في طاقتها الإيوائية بإستثناء سنة 2019 التي لم يسجل فيها أي زيادة، وهو ما يعكس تدهور الطاقة الإيوائية لهذا الطابع حيث فقدت ما نسبته 17,65% خلال هذه السنوات، رغم الإمكانيات التي تملكها الجزائر فيما يخص السياحة الحموية. وبخصوص حصتها من الطاقة الإجمالية فهي لم تتعدى 5,53%. وشهدت الطاقة الإيوائية ذات الطابع المناخي زيادة خلال سنتي 2014 و 2015 بنسبة 29,89% و 3,17% على التوالي أما باقي السنوات فلم تسجل أي زيادة. وفيما يخص حصتها من إجمالي الطاقة الإيوائية فهي لم تتعدى 1,67%. مما سبق يمكن القول أن الطاقة الإيوائية غير موزعة توزيع يراعي الإمكانيات السياحية لبعض أنواع السياحة بالجزائر. ولإيضاح أكثر لما سبق نورد الشكل التالي:

الشكل رقم (23): التمثيل البياني لتطور الطاقة الإيوائية حسب الطابع من سنة 2013 إلى سنة 2019.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

**2- النقل:** يعتبر النقل بأنواعه البري والجوي والبحري واحد من أهم الركائز الأساسية لإقتصاديات الدول بصفة عامة كما يعتبر من أهم الخدمات التي يحتاجها قطاع السياحة، وبالتالي لا يمكن الحديث عن تنمية اقتصادية أو سياحة دون توفير البنية التحتية للنقل. ويمكننا التطرق لواقع النقل في الجزائر على النحو التالي:

**- النقل البري:**

- **شبكة الطرقات:** تتكون شبكة الطرق الجزائرية حاليا من أكثر من 127000 كلم، منها ما يفوق 96000 كلم معبدة و 1216 كلم من الطريق السيار شرق غرب منه 1100 كلم مستغلة حاليا لحركة المرور وتضم شبكة الطرق 10102 من الهياكل الهندسية منها 3478 على الطريق السيار شرق غرب<sup>1</sup>. وتعتبر شبكة الطرق الجزائرية في تطور مستمر بفضل برنامج تحديث الطرقات السريعة. نذكر منها مشروع إنجاز الطريق السيار للهضاب العليا بطول 1020 كلم. كما نذكر الطريق السريع العابر للصحراء (شمال جنوب) والذي تمت إعادة تهيئته بقرار من الحكومة لزيادة التبادل التجاري بين الدول على طول هذا الطريق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وزارة الأشغال العمومية، <http://www.mtp.gov.dz>، تاريخ الإطلاع 25 / 01 / 2021 على الساعة 09:32.

<sup>2</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، Andi .dz تاريخ الإطلاع 18 / 08 / 2020 على الساعة 21:54

- **شبكة السكة الحديدية:** تمتد شبكة السكك الحديدية في الجزائر إلى أكثر من 4498 كيلومتراً ، وتغطي 30 ولاية. اليوم هي من بين الأكثر حداثة في أفريقيا. يتم استخدامها لنقل الناس والبضائع<sup>1</sup>.  
تسير شبكة السكك الحديدية من قبل شركة النقل للسكك الحديدية الوطنية ( SNTF ). هذه الشبكة مجهزة بأكثر من 200 محطة تغطي شمال البلاد خاصة، منها:
    - ✓ 299 كلم سكك مكهربة
    - ✓ 305 سكة مزدوجة
    - ✓ 1085 سكة ضيقة<sup>2</sup>
  - **النقل الجوي:** تقوم الجزائر بتطوير قطاع النقل الجوي بطريقة تجعل منه وسيلة حقيقية للإندماج على الصعيدين الإقليمي والدولي . إذ تمتلك الجزائر 35 مطارا منها 13 دوليا والأكثر أهمية هو مطار الجزائر حيث يستقطب 6 ملايين مسافر سنويا . و الخطوط الجوية الجزائرية هي شركة الطيران الوطنية التي تهيمن على النقل الجوي ، الذي سجل منذ إنفتاحه للمنافسة 8 شركات خاصة أخرى .  
وتتكفل الخطوط الجوية الجزائرية بعدة رحلات نحو أوروبا، إفريقيا، كندا، الصين والشرق الأوسط. وهناك عدة شركات طيران أجنبية لديها رحلات نحو الجزائر نذكر منها: التونسية للطيران، الخطوط الجوية للمملكة المغربية، الخطوط الجوية الفرنسية، الإيطالية للطيران، إيغل أزور، ليفتنزا، الخطوط الجوية التركية، الخطوط الجوية البريطانية.
  - **النقل البحري** تعتبر الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة ( CNAN ) والمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين ممثلي قطاع النقل البحري في الجزائر. معظم العبارات (السفن العابرة) تعمل على إيصال الركاب إلى أوروبا ونقل البضائع إلى جميع أنحاء العالم ومعظم الأنشطة التجارية الدولية تتم عن طريق النقل البحري، عبر 11 ميناء نذكر منها: الجزائر، وهران، عنابة، سكيكدة، أرزيو / بتيونا، بجاية، مستغانم، غزوات، جيجل، تنس ودلس أما فيما يتعلق بأعمال ترميم الهياكل الأساسية للموانئ فإن عدد قليل منها إستفاد من هاته العملية بإستثناء محطات النفط والغاز<sup>3</sup>
- ### 3- وكالات السفر والسياحة:
- **تعريف وكالات السفر والسياحة:** تعرف وكالات السفر والسياحة بأنها مؤسسات وسيطة تجارية تتوسط بين الزبون، ومقدم الخدمات السياحية والترفيهية (المتعامل السياحي)، وتتحصل جراء هذه الوساطة على عمولة من المبيعات التي

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، <https://www.sntf.dz> تاريخ الإطلاع 25 / 01 / 2021 على الساعة 08:27.

<sup>2</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، Andi .dz تاريخ الإطلاع 18 / 08 / 2020 على الساعة 21:54.

<sup>3</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، Andi .dz تاريخ الإطلاع 18 / 08 / 2020 على الساعة 21:54.

تحققها. بإمكان هذه الوكالات أن تكون في نفس الوقت كمتعامل سيجي، الفرق بينها وبين المتعامل السياحي، كونها تنظم الرحلات بناء على طلب الزبون بينما المتعامل السياحي، يبرمج الرحلات مسبقاً<sup>1</sup> وهي المكان الذي يمكن للشخص الحصول على المعلومات أو الاستشارات الفنية وعمل الترتيبات اللازمة للسفر برا وجوا وبحرا إلى أي مكان. وتضم الوكالة غالباً عدد قليل من الموظفين يتراوح ما بين (2 و 5) أفراد<sup>2</sup>

وحسب القانون الجزائري فإن وكالة السياحة والأسفار<sup>3</sup> هي كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشر أو غير مباشر رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة

● **نشاطات وكالة السياحة والأسفار:** تم تحديد الخدمات المرتبطة بنشاط وكالة السياحة والأسفار في القانون الجزائري كالآتي:<sup>4</sup>

- تنظيم وتسويق أسفار ورحلات سياحية وإقامات فردية وجماعية .
- تنظيم جولات وزيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع والآثار ذات الطابع السياحي والثقافي والتاريخي .
- تنظيم نشاطات القنص والصيد البحري والتظاهرات الفنية والثقافية والرياضية والمؤتمرات المكملة لنشاط الوكالة أو بطلب من منظميها .
- وضع خدمات المترجمين والمرشدين السياحيين تحت تصرف السياح .
- الإيواء أو حجز غرف في المؤسسات الفندقية وكذا تقديم الخدمات المرتبطة بها .
- النقل السياحي وبيع كل أنواع تذاكر النقل حسب الشروط والتنظيم المعمول بهما لدى مؤسسات النقل .
- بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي أو الرياضي أو غير ذلك
- استقبال ومساعدة السياح خلال إقامتهم .
- القيام لصالح الزبائن بإجراءات التأمين من كل المخاطر الناجمة من نشاطاتهم السياحية .
- تمثيل وكالات محلية أو أجنبية أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات باسمها ومكانتها .
- كراء سيارات بسائق أو بدون سائق ونقل الأمتعة وكراء البيوت المنقولة وغيرها من معدات التخميم .

- **تصنيف الوكالات السياحية بالجزائر:**<sup>1</sup> لقد جاء في المرسوم التنفيذي رقم 10 . 186، المؤرخ في 2 شعبان عام 1431 الموافق 14 جويلية 2010، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 2000 . 48 المؤرخ في 25 ذي القعدة

<sup>1</sup> بلاطة مبارك، كواش خالد، سوق الخدمات السياحية، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الرابع، 2005، ص 156.

<sup>2</sup> عصام حسن السعيد، إدارة مكاتب وشركات وكلاء السياحة والسفر، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص 55.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 24، 21 ذو الحجة 1419هـ، 4 أبريل 1999

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 24، نفس المرجع.

عام 1420 الموافق أول مارس سنة 2000، التصنيفات التي تخضع لها الوكالات السياحية بالجزائر، حيث صنفها إلى (أ) و (ب) إذ يختص الصنف (أ) بالوكالات السياحية التي تمارس نشاطها حصريا في السياحة الوطنية أي تقدم خدماتها على مستوى التراب الوطني ولفائدة الطلب الداخلي. بالإضافة إلى سياحة الإستقبال أي أنها تقوم بتقديم خدماتها على مستوى التراب الوطني ولفائدة الطلب الخارجي. أما الصنف (ب) فهو خاص بالوكالات السياحية التي تمارس نشاطها في السياحة على المستوى الدولي. ومما سبق فإنه يبرز الدور الهام، لنشاط الوكالات السياحية في تنمية السياحة والترويج لها، ومدى مساهمتها في جذب السياح والجدول التالي يبرز تطور عدد وكالات السياحة والسفر الناشطة في الجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019

الجدول رقم (13): تطور عدد الوكالات السياحية والناشطة في الجزائر ما بين سنتي 2012 و 2019

| نسبة التطور<br>في عدد<br>الوكالات | عدد الوكالات السياحية الناشطة |                        |              |                         |              | السنة |
|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------|
|                                   | المجموع                       | عدد الفروع<br>الصنف(ب) | الصنف<br>(ب) | عدد الفروع<br>الصنف (أ) | الصنف<br>(أ) |       |
| -                                 | 896                           | 26                     | 503          | 52                      | 315          | 2012  |
| %33,81                            | 1199                          | 59                     | 675          | 77                      | 388          | 2013  |
| %13,51                            | 1361                          | 64                     | 800          | 82                      | 415          | 2014  |
| %20,72                            | 1643                          | 135                    | 913          | 107                     | 488          | 2015  |
| %24,22                            | 2041                          | 158                    | 1202         | 129                     | 552          | 2016  |
| %8,77                             | 2220                          |                        |              |                         |              | 2017  |
| %18,28                            | 2626                          |                        |              |                         |              | 2018  |
| %12,03                            | 2942                          |                        |              |                         |              | 2019  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي

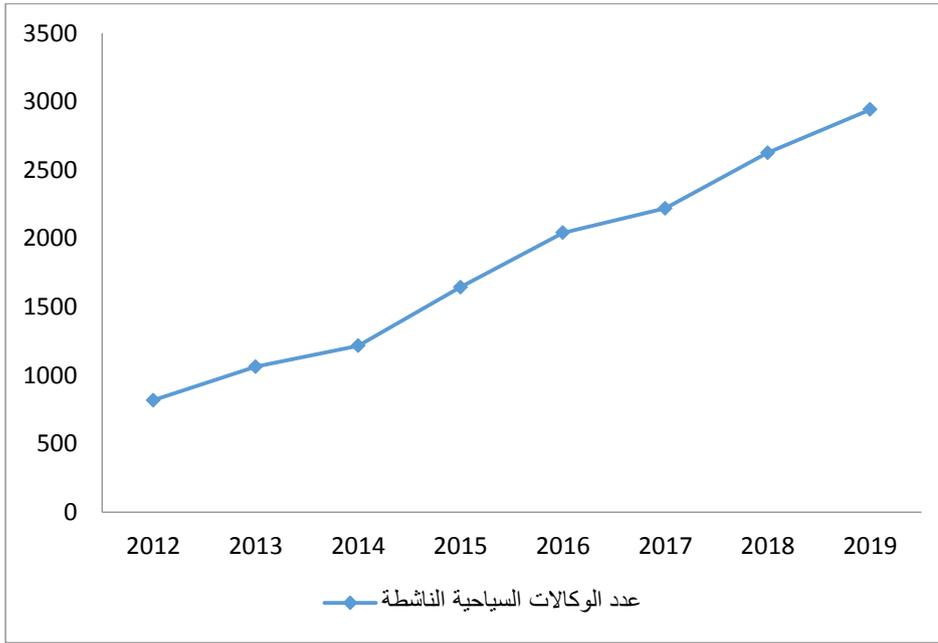
<https://www.mtatf.gov.dz>

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك تطور مستمر في أعداد وكالات السياحة والسفر حيث منذ عام 2012 إلى غاية عام 2018 تضاعف عدد الوكالات بأكثر من ثلاثة مرات إذ كان 896 في سنة 2012 و بلغ 2942 في سنة

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 44، 9 شعبان عام 1431، 21 يوليو سنة 2010.

2019 وكانت أكبر نسبة تطور في أعداد الوكالات السياحية سنة 2013 بنسبة 33,81% تليها سنة 2015 و 2016 على التوالي وهذا مؤشر عن الجهود المبذولة للدولة الجزائرية للإرتقاء بالسياحة من خلال التسهيلات الممنوحة لأجل تقديم إعتمادات وتراخيص إنشاء وكالات السياحة والسفر. يلاحظ غياب إحصائيات عن أعداد الوكالات السياحية حسب الصنف لثلاث سنوات الأخير أما باقي السنوات فيظهر أن عدد الوكالات السياحية من الصنف (أ) أقل بكثير من الوكالات السياحية من الصنف (ب) حيث أنها في سنة 2016 وصلت إلى الضعف.

الشكل رقم (24) التمثيل البياني لعدد الوكالات السياحية الناشطة في الجزائر ما بين سنتي 2012 . 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

**4- الإرشاد السياحي:** يعتبر الإرشاد السياحي من الأنشطة المكتملة للنشاط السياحي التي تتطلب كفاءة علمية وفنية وخبرة كافية في مجال الإلمام بالجوانب التاريخية والجغرافية والحضارية وإجادة اللغات الأجنبية المتعارف عليها عالميا . فالنشاط السياحي بدون الإرشاد السياحي يفقد أهميته وتنعدم فاعليته، فالسائح في حاجة دائمة إلى من يشرح له تاريخ الآثار الخالدة والتي تمثل الحضارات المختلفة، وهو دائما يتطلع إلى معرفة الأصل التاريخي لكل ما يراه أو يشاهده من معالم تاريخية وسياحية لذا أصبح للإرشاد السياحي أهمية كبيرة للعمل السياحي لا تقل عن باقي الأنشطة الأخرى المرتبطة بالسياحة

- تعريف المرشد السياحي: يعرف المرشد السياحي بأنه "الشخص الذي يتولى الشرح والإرشاد للسائح ( في أماكن الآثار والمتاحف والمعارض ) مقابل أجر"<sup>1</sup>

وعرف المشرع الجزائري الدليل السياحي حسب ما جاء في المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 06-224 المؤرخ في 25 جمادى الأولى 1427 الموافق لـ 21 يونيو 2006 والمحدد لشروط ممارسة نشاط الدليل في السياحة. بأنه كل شخص طبيعي يرافق السياح الوطنيين أو الأجانب بصفة دائمة أو موسمية مقابل أجر ، بمناسبة رحلات سياحية أو أسفار منظمة أو نزعات على متن سيارات للنقل العمومي في الطريق العام، في المتاحف والنصب التذكارية والمعالم التاريخية والحضائر الثقافية. كما نظم نشاط الدليل في السياحة في صنفين هما:

● **الدليل في السياحة الوطني:** المرخص له بممارسة نشاطاته في كامل التراب الوطني، ويجب أن يكون حائز على شهادة عليا في المجالات التالية : التاريخ، الفن، علم الآثار، السياحة، علوم طبيعية، الهندسة المعمارية بالإضافة إلى إتقان فضلاً عن اللغة العربية لغتين أو عدة لغات أجنبية.

● **الدليل في السياحة المحلي:** المرخص له بممارسة نشاطاته في إقليم ولاية أو ولايتين ويجب أن يكون حائز على شهادة تقني سامي في المجال بالإضافة إلى إتقان فضلاً عن اللغة العربية لغة أجنبية على الأقل<sup>2</sup>.

- **عدد المرشدين السياحيين بالجزائر:** وصل عدد المرشدين السياحيين المعتمدين نهاية 2014 إلى 54 مرشدا منهم 26 مرشد وطني و 28 مرشد محلي<sup>3</sup> بالإضافة إلى هذا وحسب ما ورد في حصيلة نشاطات قطاع السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي خلال السداسي الأول من سنة 2021 فإنه قد تم اعتماد 20 مرشدا سياحيا، بدون الإشارة إلى فئة المرشدين.<sup>4</sup>

**5- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تعتبر الإتصالات من أهم القطاعات التي يحتاج أي سائح إلى الخدمات التي يوفرها هذا القطاع ويظهر تأثير تكنولوجيا الإعلام والإتصال في نواحي عديدة حيث يمكن تضمين ذلك التأثير في مكونات صناعة السياحة، ففي قطاع النقل مثلا تمت حوسبته ورقمته في كل مجالاته سواء من ناحية تأجير السيارات، الحافلات، خطوط السكك الحديدية والخطوط الجوية مما فعل أنظمة الحجز عن بعد ووفر المعلومات، التي تقدمها مختلف المؤسسات السياحية. أما في قطاع الإيواء فقد تغيرت طريقة أداء المؤسسات في هذا القطاع لأعمالها، كما يظهر أيضا التأثير في قطاع الحضائر، سواء كانت طبيعية أو مصطنعة، فهي تولى أهمية كبيرة لإعلام

<sup>1</sup> ماهر عبد الخالق السيسي، مرجع سابق ، ص ص 104 : 107.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، الصادرة بتاريخ 25 يونيو 2006 الموافق لـ 29 جمادى الأولى 1427 هـ، ص ص 17 - 18.

<sup>3</sup> إحصائيات السياحة والصناعات التقليدية لسنة 2017، وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

<sup>4</sup> موقع وزارة السياحة، <https://www.mtatif.gov.dz>، تاريخ الإطلاع 01 /06 /2021، على الساعة 10: 45د.

زيائتها حول منتجاتها وموقعها وكيفية الوصول إليها من خلال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>1</sup> ولإبراز مدى تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر نورد المؤشرات التالية<sup>2</sup>: مؤشرات شبكة الهاتف الثابت، مؤشرات شبكة الهاتف النقال، مؤشرات شبكة الأنترنت.

### - مؤشرات شبكة الهاتف الثابت:

#### ● عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر

إن تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر يميل في السنوات الأخيرة نحو نمو إيجابي. حيث بحلول سنة 2018، وصل عدد المشتركين إلى أكثر من أربعة ملايين مشترك.

#### ● عدد المشتركين حسب نوع الاشتراك (سكني أو مهني):

سيطرة الاشتراك السكني مستمرة على الاشتراكات في شبكة الهاتف الثابت، حيث أنها تمثل ما نسبته 74.44٪ سنة 2018 من إجمالي المشتركين. كما أن عدد اشتراكات الخطوط الثابتة المهنية ازداد سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 وانتقل من 489247 مشترك إلى 1062568 مشترك بنسبة زيادة قدرها 117,18٪

### - مؤشرات شبكة الهاتف النقال

#### ● عدد متعاملي الهاتف النقال في الجزائر والمشاركين لكل متعامل في سنة 2018:

الجزائرية للاتصالات موبيليس (ATM) 21632076 مشترك  
أوراسكوم تيليكوم الجزائر "جازي" (OTA) 15943194 مشترك  
الوطنية للاتصالات الجزائر "أوريدو" (WTA) 13914876 مشترك

#### ● عدد المشتركين حسب تكنولوجيا شبكة الهاتف النقال

بلغ عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال GSM 11629246 سنة 2018 بعد أن كان 14385131 مشترك في سنة 2017. في حين أن عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقال 3G وصل إلى 19239448 سنة 2018. أما مجموع المشتركين في شبكة الهاتف النقال 4G فقد بلغ 20621452 مشترك سنة 2018 وهم بهذا يمثلون أكثر من 40٪ من مجموع المشتركين في شبكة الهاتف النقال، بزيادة قدرها 81.8٪ مقارنة بسنة 2017 حيث كان عدد المشتركين 9867671 ويفسر ذلك باختيار التكنولوجيا التي تقدم أفضل فعالية وسرعات التدفق

<sup>1</sup> فتحي عليان، سليم عابر، الفجوة الرقمية في السياحة كنتيجة لعدم التكافؤ في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحليل تأثير فجوة السياحة الرقمية في تفاعل العرض والطلب السياحي، مداخلة بنود السياحة الإلكترونية التحدي الجديد لمنظومة التسويق السياحي، المنظمة بجامعة البليدة 2، 17 أفريل 2017.

<sup>2</sup> المديرية العامة للإقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.

### - مؤشرات شبكة الانترنت

- **تطور امتداد الألياف البصرية:** في إطار ترقية البنية التحتية وتحسين الخدمة، يتواصل تمديد شبكات الاتصال بالألياف البصرية ، ليلعب طول شبكة الألياف البصرية 145120 كم سنة 2018، بزيادة قدرها 17748 عن ما كانت عليه سنة 2017. وبنسبة زيادة قدرها 89,66% عن سنة 2016.
- **عرض نطاق الانترنت الدولية ( جيغابايت/ثا)** من أجل تلبية حاجيات مستخدمي الانترنت الجزائريين وتقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف عرض النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في أواخر سنة 2017 حوالي . 810 155ميغابايت/ ثانية وارتفع سنة 2018 الى 1.050.000 ميغابايت/ثانية.
- **تطور عدد المشتركين للإنترنت الثابت** في سنة 2018 انخفض عدد مشتركى الإنترنت الثابت بمقدار 138.670 مشتركاً مقارنةً بسنة 2017. وهذا بسبب اتجاه المشتركين الى الهاتف المحمول ( وخاصة 4G) الذي عرف توسعا لنسبة التغطية. كما سجل في سنة 2018 زيادة في اشتراكات الألياف البصرية ( FTTX ) بعد سنة من تقديمها من 714 مشترك في 2017 إلى 11369 مشترك في سنة 2018. كما تم تسجيل إنخفاض في عدد مشتركى آ دي أس أل (ADSL) في سنة 2018 بـ 74822 مشترك مقارنة بسنة 2017. كما إنخفض عدد مشتركى الجيل الرابع الثابت (4G LTE fixe) حيث إنتقل من 920244 مشترك في سنة 2017 إلى 861235 مشترك في سنة 2018. ونفس الشيء بالنسبة لمشاركى الروابط المخصصة (LS) التي إنخفض عدد مشتركىها بـ 22492 في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017.
- **تطور عدد المشتركين لأنترنت الهاتف النقال** فيما يخص الإنترنت النقال، حقق الجيل الرابع (4G) منذ تقديمه في سنة 2016 عددًا يزيد عن 20 مليون مشترك، أما فيما يخص مشتركى الجيل الثالث (3G) والتي تم إدخالها منذ سنة 2013 فقد بلغ عددهم 19239448 مشترك سنة 2018، وقد شهدت سنة 2016 ارتفاع قياسيا إذ بلغ عدد المشتركين 24227985 مشتركًا. و يرجع السبب في انخفاض عدد المشتركين في شبكة الجيل الثالث 3G إلى الانتقال إلى شبكات الجيل الرابع.

### المطلب الرابع: التدفقات السياحية البشرية والمالية بالجزائر وحصتها من السياحة العالمية

تسعى الجزائر من خلال تحسين جاذبية وجهة الجزائر إلى جذب أكبر عدد ممكن من السياح ، وما يتأتى منه من تدفقات مالية، وهذه الأخيرة تتأثر بحجم التدفقات البشرية، بالإضافة إلى عوامل أخرى كمتوسط الإنفاق اليومي للسياح، وعدد الليالي السياحية، ومدى توفر السلع والخدمات التي يطلبها السياح. وكى تتمكن من تشخيص الوضع السياحي فلا بد من الإطلاع على واقع كل ما سبق وكذلك حصتها من السياحة العالمية والإفريقية

**1- التدفقات السياحية البشرية بالجزائر:** تنقسم التدفقات السياحية بالجزائر إلى سياح داخليين والذين بدورهم ينقسمون إلى (سياح أجانب وسياح جزائريين مقيمين بالخارج)، وسياح خارجين وهم المقيمين والذين يتجهون إلى خارج

الحدود. ولأجل تحليل واقع التدفقات البشرية، فإنه لا بد من معرفة حجم السياح الداخلين والخارجين وأهم الدول المصدر للسياح وغرض دخول هؤلاء السياح، بالإضافة إلى التعرف على الدول المستقطبة للسياح الخارجين وهذا كما يلي:

- دخول السياح عبر الحدود الجزائرية: الجدول التالي يوضح حركة السياح الداخلين عبر الحدود الجزائرية:

الجدول رقم (14): دخول السياح عبر الحدود الجزائرية من سنة 2012 إلى سنة 2019:

| السنة | دخول السياح | معدل النمو (%) | الأجانب |                                   |                | الجزائريين المقيمين بالخارج |                                   |                |
|-------|-------------|----------------|---------|-----------------------------------|----------------|-----------------------------|-----------------------------------|----------------|
|       |             |                | العدد   | النسبة إلى إجمالي دخول السياح (%) | معدل النمو (%) | العدد                       | النسبة إلى إجمالي دخول السياح (%) | معدل النمو (%) |
| 2012  | 2634056     | -              | 981955  | 37,28                             | -              | 1652101                     | 62,72                             | -              |
| 2013  | 2732731     | 3,75           | 964153  | 35,28                             | -1,81          | 1768578                     | 64,72                             | 7,05           |
| 2014  | 2301373     | -15,78         | 940125  | 40,85                             | -2,49          | 1361248                     | 59,15                             | -23,03         |
| 2015  | 1709994     | -25,70         | 1083121 | 63,34                             | 15,21          | 626873                      | 36,66                             | -53,95         |
| 2016  | 2039444     | 19,27          | 1322712 | 64,86                             | 22,12          | 716732                      | 35,14                             | 14,33          |
| 2017  | 2450785     | 20,17          | 1708375 | 69,70                             | 29,16          | 742410                      | 30,30                             | 3,58           |
| 2018  | 2657113     | 8,41           | 2018753 | 75,97                             | 18,16          | 638360                      | 24,03                             | -14,01         |
| 2019  | 2371056     | -10,77         | 1933778 | 81,56                             | -4,21          | 437278                      | 18,44                             | -31,50         |

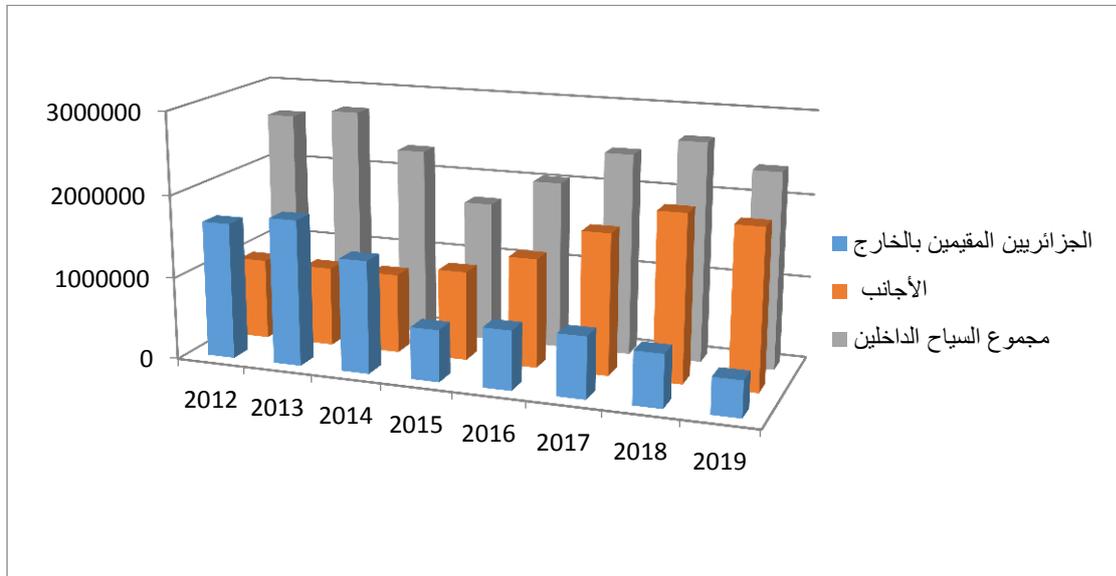
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي

<https://www.mtatf.gov.dz>

يتضح من الجدول السابق أن أكبر عدد من السياح الوافدين للجزائر سواء أجانب أو جزائريين مقيمين بالخارج كان سنة 2013 بدخول 2732731 وبمعدل زيادة ب 3,75 % مقارنة بسنة 2012 غير أنه وفي سنة 2014 سجل انخفاض في أعداد السياح الوافدين بنسبة 15,78 % ليتواصل هذا الانخفاض في تعداد السياح الوافدين أيضا في سنة 2015 حيث تم تسجيل دخول أقل عدد من السياح في هذه السنوات إذ لم يدخل سوى 1799994 سائح ويصاحبه بمعدل 25,70 % أقل من السنة التي قبلها، في حين أن السنوات التي تلتها شهدت إرتفاع في أعداد السياح الداخلين بمعدلات زيادة مستمرة بإستثناء سنة 2019 والتي سجل خلالها إنخفاض في عدد السياح الداخلين بمعدل 10,77 % وهذا بسبب عدم الإستقرار السياسي الذي مر به الجزائر . أما فيما يخص السياح الأجانب والذين يمثلون نسبة كبيرة من

إجمالي السياح الوافدين إذ أنه في سنة 2019 وصلوا إلى ما نسبته 81,56 % من إجمالي السياح الوافدين وأقل نسبة كانت في 2013 هذا من جانب ومن جانب آخر فإن تعداد دخولهم إلى الجزائر فإن أقل عدد منهم سجل في سنة 2014 بـ 940125 سائح مع انخفاض مقارنة بالسنة التي قبلها بمعدل 2,49%. ليلها فيما بعد زيادة مستمرة في أعداد السياح الأجانب الداخلين للجزائر لتصل سنة 2018 إلى 2018753 سائح وبمعدل زيادة مقارنة بسنة 2017 قدره 18,16 % غير أنه وفي سنة 2019 سجل انخفاض بمعدل 4,21 % وهذا راجع كما ذكرنا سابقا لما مرة به البلاد خلال هذه السنة. وبخصوص السياح الجزائريين المقيمين في الخارج فإن نسبتهم من إجمالي السياح الوافدين ضعيفة مقارنة بالأجانب حيث أنه في سنة 2013 مثلوا ما نسبته 7,05 % فقط وكانت أعلى نسبة تم تسجيله في سنة 2018 بـ 18,44%. هذا وقد كان أكبر عدد منهم دخلوا الجزائر في سنة 2013 إذ بلغوا 1768578 سائح بمعدل زيادة قدره 7,05 مقارنة بسنة 2012، وشهدت نسبة الإرتفاع تذبذب بين إرتفاع وانخفاض أدناها كان سنة 2015 بحيث إنخفض عددهم بمعدل 53,95 %. ومن خلال هذه الإحصائيات يمكننا القول بأن السياح الأجانب يشكلون أعلى النسب من السياح الداخلين، ولعل هذا يرجع إلى أن من بين الجزائريين المقيمين بالخارج والحاملين لجنسيات مزدوجة يدخلون إلى الجزائر بجوازات سفر الدول التي يحملون جنسيتها. وبالتالي يحسبون مع الأجانب. وعموما يتحتم البحث عن أسباب عزوف الجزائريين المقيمين في الخارج لزيارة وطنهم من أجل القضاء عليها من أجل تشجيع دخولهم للوطن دون إهمال السياح الأجانب. ولتوضيح أكثر لما ورد في الجدول السابق نورد الشكل التالي:

الشكل رقم (25): التمثيل البياني لدخول السياح عبر الحدود الجزائرية من سنة 2012 إلى سنة 2019:



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

- حركة السياح الخارجيين: الجدول الآتي يوضح خروج المواطنين المقيمين في الجزائر ما بين سنتي 2012 و 2019.

الجدول رقم (15): خروج المواطنين المقيمين في الجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019.

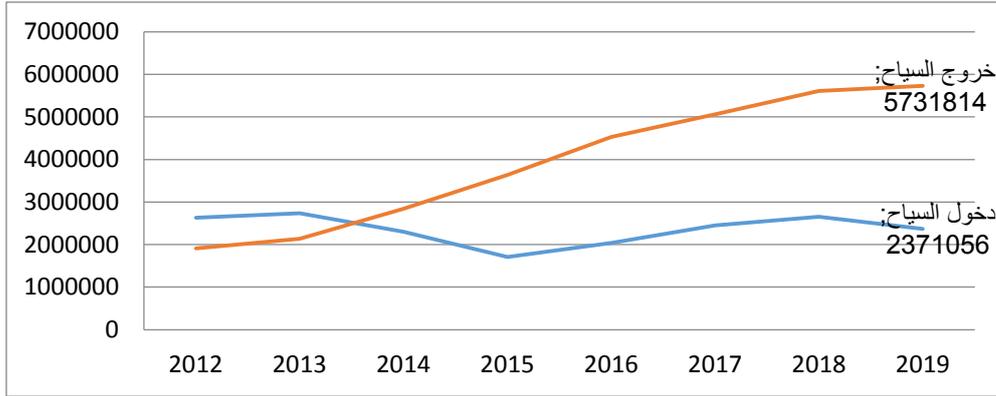
| السنة | حركة المواطنين المقيمين | معدل النمو ( % ) |
|-------|-------------------------|------------------|
| 2012  | 1910558                 | .                |
| 2013  | 2135523                 | % 11,77          |
| 2014  | 2839104                 | % 32,95          |
| 2015  | 3638140                 | % 28,14          |
| 2016  | 4529524                 | % 24,50          |
| 2017  | 5058404                 | % 11,68          |
| 2018  | 5609947                 | % 10,90          |
| 2019  | 5731814                 | %2,17            |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي

<https://www.mtatf.gov.dz>

من خلال الجدول السابق والذي يظهر حركة خروج المواطنين المقيمين في الجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019، يتضح أن عدد المواطنين المقيمين والذين خرجوا في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى بمعدلات زيادة مختلفة كان أكبرها سنة 2014، بنسبة زيادة 32,95 % مقارنة بالسنة التي قبلها وعموما قد وصل عددهم سنة 2019 إلى 5731814 مواطن خرج من الجزائر. وهذا العدد يمثل 2,4 مرة من تعداد السياح الداخلين وحتى نوضح أكثر الفرق بين الداخلين والخارجين نورد التمثيل البياني التالي :

الشكل رقم (26): التمثيل البياني لخروج و دخول السياح بالجزائر من سنة 2012 إلى سنة 2019.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (14) والجدول رقم (15) وكما هو مبين في التمثيل البياني فإن عدد السياح الداخلين يزيد عن عدد السياح الخارجين خلال سنتي 2012 و 2013 بما يقارب 25% ، في حين أنه ومنذ سنة 2014 قد زاد عدد السياح الخارجين عن عدد السياح الداخلين حيث أنه من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018 قد زاد عدد السياح الخارجين عن عدد السياح الداخلين بأكثر من الضعف وفي سنة 2019 مثلوا 2,4 مرة منهم.

الدخول الحدودي للسياح الأجانب حسب سبب الزيارة

- أهم الدول المصدر للسياح الأجانب إلى الجزائر: تجذب السياحة الجزائر السياح من جنسيات مختلفة من جميع أنحاء العالم، غير أن نسبتهم تختلف من دولة إلى أخرى والجدول التالي يظهر أهم السياح الداخلين للجزائر حسب جنسياتهم كما يلي:

الجدول رقم (16): أهم الدول المصدر للسياح الأجانب للجزائر من سنة 2016 إلى سنة 2019.

| الدولة  | 2017           |  | 2016   |                    |
|---------|----------------|--|--|--------------------|
|         | نسبة النمو (%) | النسبة من إجمالي السياح الأجانب الداخلين (%) | النسبة من إجمالي السياح الأجانب الداخلين (%) | عدد السياح الأجانب |
| تونس    | 27,53          | 60,74  | 61,51  | 813724             |
| فرنسا   | 17,64          | 11,64  | 12,77  | 169036             |
| المغرب  | 31,94          | 4,28   | 4,18   | 55409              |
| إسبانيا | 26,45          | 2,76   | 2,81   | 37228              |
| الصين   | 33,25          | 2,34   | 2,26   | 29966              |
| تركيا   | 20,78          | 2,13   | 2,27   | 30147              |
| إيطاليا | 30,40          | 1,65   | 1,63   | 21608              |

|        |       |         |       |         |                       |
|--------|-------|---------|-------|---------|-----------------------|
| 51,19  | 0,78  | 13305   | 0,66  | 8800    | موريتانيا             |
| 51,25  | 0,84  | 14369   | 0,71  | 9500    | ألمانيا               |
| 238,33 | 1,70  | 29053   | 0,64  | 8587    | ليبيا                 |
| 37,25  | 11,14 | 190382  | 10,48 | 138707  | باقي دول العالم       |
| 29,15  | %100  | 1708375 | %100  | 1322712 | المجموع السياح الأجنب |

| 2019           |   |                   | 2018           |   |                   | الدولة              |
|----------------|---|-------------------|----------------|---|-------------------|---------------------|
| نسبة النمو (%) | النسبة من إجمالي السياح الأجنب الداخلين (%) | عدد السياح الأجنب | نسبة النمو (%) | النسبة من إجمالي السياح الأجنب الداخلين (%) | عدد السياح الأجنب |                     |
| 4,94           | 68,84                                       | 1 323 709         | 21,56          | 62,48                                       | 1261411           | تونس                |
| 25,62 -        | 8,57  | 164 907           | 11,49          | 10,98                                       | 221707            | فرنسا               |
| 1,01 -         | 4,13  | 79 505            | 9,87           | 3,98  | 80317             | المغرب              |
| 33,14 -        | 1,86  | 35 828            | 13,84          | 2,65  | 53589             | إسبانيا             |
| 16,34 -        | 2,05  | 39 437            | 2,91           | 2,04  | 47142             | الصين               |
| 13,27 -        | 1,69  | 32 593            | 3,20           | 1,86  | 37578             | تركيا               |
| 21,16 -        | 1,27  | 24 430            | 9,94           | 1,53  | 30987             | إيطاليا             |
| 29,58 -        | 0,62  | 12013             | 28,23          | 0,85  | 17061             | موريتانيا           |
| 25,98 -        | 0,61  | 11 807            | 11,01          | 0,79  | 15951             | ألمانيا             |
| 50,93          | 0,90  | 17433             | 60,24 -        | 0,57  | 11550             | ليبيا               |
| 24,99 -        | 9,41  | 181116            | 26,82          | 11,96                                       | 241460            | باقي دول العالم     |
| 4,75 -         | %100  | 1922778           | 18,16          | %100  | 2018753           | مجموع السياح الأجنب |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات النشرة الفصلية للإحصائيات رقم 84، الفصل الرابع 2019 الرقم

96 الصادرة عن الديوان الوطني للإحصاء

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن من أهم الدول المصدر للسياح الأجنب إلى الجزائر هي تونس، حيث وخلال الأربع سنوات سجلت أعلى النسب من إجمالي السياح الأجنب إذ في سنة 2019 بلغت نسبتهم 68,84 % كما يظهر أن أعداد السياح التونسيين في زيادة مستمرة خلال هذه المدة، وترجع الحصة التي تستحوذ عليها تونس إلى القرب الجغرافي بين البلدين بالإضافة إلى عدم وجود شرط التأشير لدخول الجزائر إلى جانب العلاقات الإجتماعية بين شعبي البلدين خصوصا بين سكان المناطق الحدودية. ويليهما السياح الفرنسيين حيث أنه في سنة 2016 سجلت أعلى نسبة للسياح الفرنسيين من إجمالي السياح الأجنب بـ 12,77 % و أقل نسبة كانت في سنة 2019 بـ 8,57 % وفي

نفس السنة إنخفض أعداد السياح الفرنسيين بمعدل 25,62% وهذا يرجع كما سبق الذكر لعدم إستقرار الأوضاع السياسية بالجزائر، إلا أنها تبقى من بين أكبر الدول المصدر للسياح إلى الجزائر بسبب القرب الجغرافي وكذا للعلاقات الاقتصادية بين البلدين . ويليه المغرب بنسبة ما بين 3,98% كأقل نسبة و4,28% كأعلى نسبة من إجمالي السياح الأجانب وهي نسبة منخفضة جدا نظرا رغم القرب الجغرافي وهذا بسبب الحدود المغلقة بين البلدين. أما باقي الدول فهي بنسب متقاربة وهذا ما يستدعي تكثيف الجهود من أجل جذب أكبر عدد ممكن من باقي الدول خصوصا القريبة من الجزائر وتلك الواقعة بحوض البحر الأبيض المتوسط.

- الغرض من دخول السياح للجزائر: تنقسم دوافع السياح لدخول الجزائر إلى ثلاثة دوافع أساسية وهي دافع (الراحة والإسترخاء، أعمال والبعثات "مهمات") والجدول التالي يوضح الغرض من دخول السياح للجزائر ونسبة كل فئة من إجمالي الأجانب الداخلين وهذا كالتالي:

الجدول رقم (17): دخول السياح للجزائر حسب الغرض من الزيارة من سنة 2013 إلى سنة 2019

| سبب الزيارة     |                                   |       |               |                                   |        |                   |                                   |         | السنة |
|-----------------|-----------------------------------|-------|---------------|-----------------------------------|--------|-------------------|-----------------------------------|---------|-------|
| البعثات "مهمات" |                                   |       | أعمال         |                                   |        | الراحة والإسترخاء |                                   |         |       |
| نسبة التغير %   | النسبة من إجمالي السياح الأجانب % | العدد | نسبة التغير % | النسبة من إجمالي السياح الأجانب % | العدد  | نسبة التغير %     | النسبة من إجمالي السياح الأجانب % | العدد   |       |
| 8,45 -          | 0,32                              | 3044  | 4,47          | 29,95                             | 288756 | 4,25 -            | 69,74                             | 672353  | 2013  |
| 56 -            | 0,14                              | 1339  | 13,32         | 34,81                             | 327218 | 9 -               | 65                                | 611568  | 2014  |
| 7,54 -          | 0,11                              | 1238  | 9,65          | 33                                | 358785 | 18,24             | 67                                | 723098  | 2015  |
| 72,43           | 0,16                              | 2135  | 5,44          | 28,60                             | 378296 | 30,31             | 71,24                             | 942281  | 2016  |
| 129,50          | 0,29                              | 4899  | 38,35-        | 13,65                             | 233233 | 56                | 86                                | 1470243 | 2017  |
| 29,06           | 0,32                              | 6323  | 25,1-         | 8,73                              | 174738 | 23,83             | 90,95                             | 1820600 | 2018  |
| 30,79-          | 0,22                              | 4376  | 12,02-        | 7,95                              | 153727 | 3,37-             | 91,82                             | 1775675 | 2019  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي

<https://www.mtatf.gov.dz>

من خلال الجدول السابق يتضح أن أهم دافع للسياح الأجانب لزيارة الجزائر هو الراحة والاسترخاء بحيث أن أعلى نسبة لهذا الدافع كانت سنة 2019 أين تم تسجيل 91,82% من إجمالي السياح الأجانب زاروا الجزائر بدافع الراحة والاسترخاء، وأقل نسبة كانت سنة 2014 بـ 65% ، كما أن أعداد السياح الذين يدخلون الجزائر بدافع الراحة والاسترخاء يشهد زيادة مستمرة بإستثناء سنة 2019 وسنتي 2013 و 2014، إذ كان أعلى معدل زيادة في أعدادهم

سنة 2017 بـ 56 % . أما الدافع الثاني لزيارة الجزائر فهو الأعمال حيث سجل في سنة 2014 أعلى نسبة بـ 34,81 % من إجمالي السياح الأجانب الداخلين للجزائر وأقل نسبة كانت سنة 2019 بـ 7,95 % في حين أن أعدادهم بعد أن كانت تسجل معدلات تغير إيجابي حتى سنة 2016 أخذت تنخفض في السنوات التالية، وهذا بسبب الظروف الاقتصادية التي تمر بها الجزائر بسبب الإنخفاض الذي شهدته أسعار النفط والتأثير المباشر لهذا الإنخفاض على الأوضاع الاقتصادية. ليأتي في آخر الدوافع البعثات بنسب جد ضعيفة إذ لم تتعدى 0,32 % كأحسن نسبة وجهات المواطنين المقيمين بالجزائر: يتجه المواطنين المقيمين بالجزائر إلى العديد من دول العالم غير أن منها ما يستقطب أكبر نسبة من المواطنين دون غيرها وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): أهم الوجهات لحركة المواطنين المقيمين في الجزائر لسنتي 2018 . 2019.

| 2019           |                                  |           | 2018           |                                  |         | بلد المقصد       |
|----------------|----------------------------------|-----------|----------------|----------------------------------|---------|------------------|
| نسبة النمو (%) | النسبة من إجمالي السياح الخارجين | العدد     | نسبة النمو (%) | النسبة من إجمالي السياح الخارجين | العدد   |                  |
| 4,53 -         | 49,06                            | 2 812 400 | 17,02          | 52,52                            | 2946100 | تونس             |
| 12,32          | 24,12                            | 1 382 559 | 3,83-          | 21,94                            | 1230844 | فرنسا            |
| 5,16 -         | 5,69                             | 326 318   | 19,42          | 6,13                             | 344073  | العربية السعودية |
| 12,68          | 5,60                             | 321 135   | 3,64           | 5,08                             | 284988  | اسبانيا          |
| 5,25           | 5,41                             | 310 491   | 15,07          | 5,26                             | 294990  | تركيا            |
| 29,22          | 1,85                             | 106 448   | 21,41          | 1,47                             | 82377   | الامارات العربية |
| 10,24          | 1,49                             | 85 974    | 8,29           | 1,39                             | 77986   | المغرب           |
| 37,25          | 0,93                             | 53 486    | 20,88          | 0,69                             | 38968   | كندا             |
| 35,70          | 0,93                             | 53 452    | 1,70           | 0,70                             | 39388   | مصر              |
| 21,69 -        | 0,82                             | 47 170    | 16,41          | 1,07                             | 60237   | قطر              |
| 10,65          | 4,05                             | 232381    | -              | 3,74                             | 209996  | باقي دول العالم  |
| 2,17           | 100                              | 5731814   | 10,90          | 100                              | 5609947 | المجموع العام    |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعة التقليدية

من خلال الجدول السابق يظهر أن الوجهة الأولى للسائح الجزائري في الخارج هي تونس بحيث أنها تستقطب حوالي نصف السياح الجزائريين، وهذا راجع لمجموعة من الأسباب والتي تم التطرق إليها سابقا. أما الوجهة الثانية والتي استقطبت

ما بين 5/1 و 4/1 من السياح الجزائريين فهي فرنسا، ويليهها المملكة العربية السعودية حيث أن غالبية قاصديها لهم دوافع دينية.

- **الليالي السياحية:** هي مجموع ليالي المبيت التي يقضيها السائحون خارج أوطانهم في وسيلة من وسائل الإقامة المخصصة للسائحين<sup>1</sup>. والملاحظ أن معدل تغير الليالي السياحية يتناسب طرديا مع معدل تغير عدد السياح الوافدين على المناطق السياحية المعنية، إلى أن هذه القاعدة ليست مطلقة إذ أن هناك مجموعة من العوامل تساهم في تحديد مدة إقامة السياح والتي قد تؤثر سلبا على تزايد عدد الليالي السياحية، وهذه العوامل قد تكون عالمية أو محلية وقد تغير نمط الطلب العالمي إتجاه المزيد من الرحلات الشاملة، وأيضا قد تشمل الرحلة السياحية أكثر من دولة واحدة، مما يقلل من متوسط الإقامة لكل منها، كما أن لتغير نوعية السياح أثره الواضح على ذلك، بسبب اتساع فئات السياح لتشمل حتى ذوي الدخول المتوسطة. وقد ساهمت هذه العوامل في إنخفاض متوسط مدة الإقامة الفندقية، وبالتالي في انخفاض متوسط إنفاق السياح في الليلة السياحية الواحدة<sup>2</sup>. والجدول التالي يوضح تطور عدد الليالي الفندقية في الجزائر للفترة 2012. 2019.

**الجدول رقم (19):** الليالي الفندقية في الجزائر خلال الفترة 2012 / 2019.

| السنة | الليالي | نسبة التطور |
|-------|---------|-------------|
| 2012  | 6640181 | -           |
| 2013  | 6921234 | 4,23%       |
| 2014  | 7053744 | 1,91%       |
| 2015  | 7146572 | 1,31%       |
| 2016  | 7276521 | 1,81%       |
| 2017  | 7406470 | 1,78%       |
| 2018  | 7536034 | 1,74%       |
| 2019  | 7690926 | 2,05%       |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية وموقع وزارة السياحة

<https://www.mtatf.gov.dz> والصناعات التقليدية والعمل العائلي

<sup>1</sup> ماهر عبد الخالق السيسي، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> عبد الجبار جبار، السياسات السياحية في الجزائر دراسة تحليلية (2000 / 2025)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص 137.

من خلال الجدول السابق يتضح أن عدد الليالي السياحية في تزايد مستمر من سنة 2012 إلى سنة 2019 والتي سجل خلالها أكبر عدد من الليالي السياحية بـ 7690926 ليلة سياحية. بعد أن كانت سنة 2012 تقدر بـ 6640181 ليلة سياحية. كما نلاحظ أن نسبة التطور في الليالي السياحية لم يتأثر بالتذبذب الحاصل في عدد السياح الوافدين وهذا لأن السياح المحليين عوضوا النقص الذي حدث في دخول السياح الأجانب بالضبط حيث أن السياح الجزائريين المقيمين في الخارج لا يأترون على الليالي السياحية وهذا لطبيعة ثقافة المجتمع الجزائري إذ أن الجزائريين القادمين من الخارج يقضون مدة إقامتهم عند أقاربهم ولا يتوجهون في الغالب إلى الفنادق

**2- التدفقات المالية للسياحة بالجزائر:** تمثل التدفقات المالية أحد أهم الآثار الاقتصادية للسياحة وهذا من خلال تأثيرها على ميزان المدفوعات، حيث تؤثر عليه من خلال الإيرادات السياحية التي تحصل عليها الدولة من السياح الوافدين، كما أن الحركة السياحية تؤثر على جانب النفقات من خلال ما ينفقه المواطنين عند خروجهم الحدود بغرض السياحة<sup>1</sup>، وفي الجزائر كان تأثير السياحة على ميزان المدفوعات خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2019 كما يلي.

الجدول رقم ( 20): تطور ميزان المدفوعات السياحي خلال الفترة 2016/2015

الوحدة مليون دولار أمريكي

| السنة   | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019(*) |
|---------|-------|-------|-------|-------|---------|
| إيرادات | 304   | 209   | 141   | 169   | 165     |
| نفقات   | 677   | 475   | 580   | 494   | 500     |
| رصيد    | - 373 | - 266 | - 439 | - 325 | - 335   |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على موقع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي

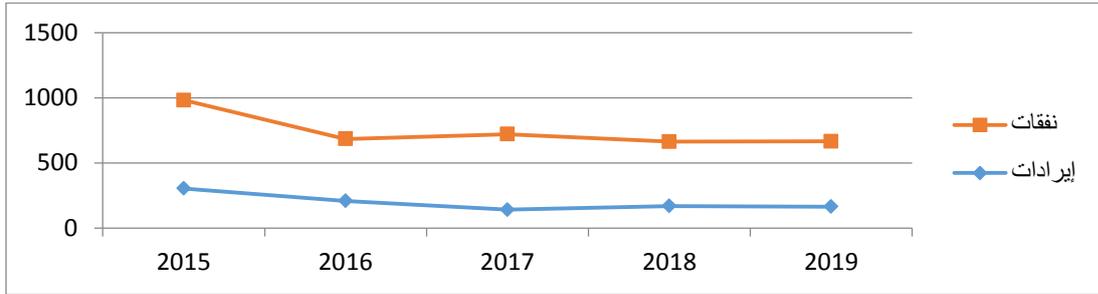
<https://www.mtatf.gov.dz>

من خلال الجدول السابق يتضح أن الإيرادات السياحية متذبذبة من سنة إلى أخرى حيث سجلت انخفاض سنة 2016 بنسبة 31,25% ويليها انخفاض آخر في 2017 بنسبة أعلى وصلت 32,53%، ثم ارتفاع سنة 2018 لينخفض حجم الإيرادات مرة أخرى سنة 2019 إلى 165 مليون دولار أمريكي. أما في ما يخص جانب النفقات فقد فهي الأخرى تشهد تذبذب حيث سجلت انخفاضا في سنة 2016 بنسبة 29,83% ليليها إرتفاع بنسبة 22,10% سنة 2017 ثم انخفاض وارتفاع مرة أخرى.

<sup>1</sup> أحمد عبد السميع علام، مرجع سابق، ص 348.

و بالمقارنة بين الإنفاق والإيراد السياحي ، نجد أن حجم إنفاق المواطنين في الخارج أعلى من حجم الإيرادات الناتجة عن التدفقات السياح الغير مقيمين . ومن المهم تحديد أن عائدات السياحة من خلال بند السفر لا تشمل جميع الإيرادات السياحية ، حيث ان معظم التبادل يجري في سوق العملات الموازية ، وخاصة من قبل الجزائريين المقيمين في الخارج<sup>1</sup> . هذا إلى جانب تأثير انخفاض قيمة الدينار. ولتوضيح أكثر لوضع ميزان المدفوعات نورد الشكل التالي:

الشكل رقم (27) التمثيل البياني لتطور ميزان المدفوعات السياحي بين سنتي 2015 و 2019.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

- نسبة مساهمة السياحة في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات بالجزائر: يمثل قطاع السياحة إحدى أهم القطاعات التي تساهم في الناتج المحلي بنسب كبيرة في العديد من الدول، غير أن النسبة التي تساهم بها السياحة في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات بالجزائر ضعيفة جدا وهذا ما يبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (21): تطور حصة قطاع السياحة في الناتج المحلي الخام (خارج المحروقات) خلال الفترة 2019/2015

| السنة  | 2015 | 2016   | 2017    | 2018   | 2019 (*) |
|--|------|--------|---------|--------|----------|
| نسبة حصة السياحة في الناتج المحلي الخام (%)  | 1,3  | 1,4    | 1,6     | 1,7    | 1,8      |
| نسبة تطور حصة السياحة في الناتج المحلي الخام | -    | % 7,69 | % 14,28 | % 6,25 | % 5,88   |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على موقع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي

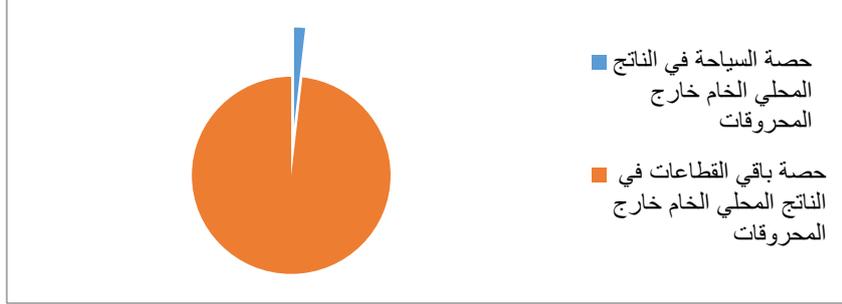
<https://www.mtatf.gov.dz>

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة مساهمة السياحة في الناتج المحلي الخام خارج قطاع المحروقات تسجل زيادة مستمرة من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019 وقد سجل تطور مستمر لنسبة هذه المساهمة حيث تم تسجيل أعلى

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة <https://www.mtatf.gov.dz> ، تاريخ الإطلاع 03 / 02 / 2020 على الساعة 21: 00

نسبة تطور في سنة 2017 بـ 14,28% وأدنى مستوى تطور في 2019 بـ 5,88% و عموما تبقى نسبة مساهمة السياحة في الناتج المحلي الخام جد ضعيف. وهذا ما يوضحه أكثر الشكل التالي:

الشكل رقم (28): التمثيل البياني لحصة السياحة في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات في سنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

**3- مساهمة السياحة في التوظيف:** يمثل قطاع السياحة أحد أهم القطاعات الممتصة لليد العاملة، وفي الجزائر يمكن أن نتعرف على مساهمة السياحة في التوظيف خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2019 من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (22): التوظيف في قطاع السياحة خلال الفترة 2019/2014

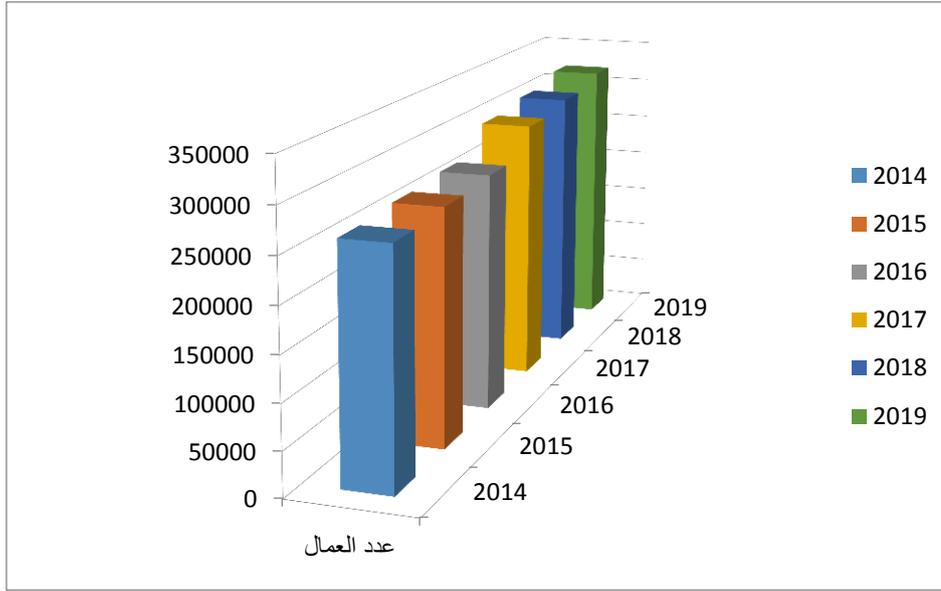
| السنة                | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019 (*) |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| عدد العمال           | 261289 | 265803 | 270317 | 300000 | 308027 | 320000   |
| نسبة تطور عدد العمال | -      | 1,72%  | 1,69%  | 10,98% | 2,67%  | 3,88%    |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على موقع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي

<https://www.mtatf.gov.dz>

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عملية التوظيف في قطاع السياحة تشهد زيادة مستمرة غير أن معدلات هذه الزيادة ضعيفة بإستثناء ما سجل في سنة 2017 حيث كانت هناك نسبة زيادة في أعداد الموظفين بـ 10,98% ولتوضيح أكثر لتطور عدد العمال بقطاع السياحة نورد الشكل التالي:

الشكل رقم (29): التمثيل البياني لتطور عدد العمال بقطاع السياحة من سنة 2014 إلى سنة 2019.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

4- حصة الجزائر من التدفقات السياحية العالمية: للوقوف على واقع أداء السياحة بالجزائر من حيث التدفقات البشرية والمالية، فلا بد من معرفة حصتها من التدفقات السياحية العالمية والإفريقية، بما في ذلك دول الشمال الإفريقي والتي منها من تملك بالتقريب نفس مقومات الجذب السياحي التي تملكها الجزائر ومنها من لديها أقل من إمكانيات الجزائر بكثير. والجداول التالية تبين التدفقات السياحية العالمية وعائداتها خلال الفترة (2017، 2019).

- التوزيع الجغرافي للحركة السياحية العالمية وعائداتها ما بين سنتي 2017 و 2019. كالتالي:<sup>1</sup>  
الجدول رقم (23): التوزيع الجغرافي للتدفقات السياحية العالمية ما بين سنتي 2017 و 2019

| السنة | المنطقة الجغرافية   | الوافدين من السياح الدوليين (مليون) | نسبة حصتها من السياح الدوليين | نسبة التغير | عائدات السياحة الدولية (مليار دولار أمريكي) | نسبة حصتها من عائدات السياحة % | نسبة التغير |
|-------|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------|---|--------------------------------|-------------|
| 2017  | أوروبا              | 676,6                               | 50,7                          | 8,8         | 520,3                                       | 38,48                          | 6,9         |
|       | آسيا والمحيط الهادئ | 323,3                               | 24,27                         | 5,7         | 396,1                                       | 29,29                          | 4,4         |
|       | الأمريكتان          | 210,8                               | 15,82                         | 4,7         | 330,4                                       | 24,43                          | 1           |

<sup>1</sup> world tourism organization, World Tourism Barometer 2019, p 18-19 , World Tourism Barometer 2020, p 17-18.

|        |       |       |         |       |       |                     |       |
|--------|-------|-------|---------|-------|-------|---------------------|-------|
| 8      | 2,69  | 36,4  | 8,5     | 4,75  | 63,3  | إفريقيا             | 2018  |
| 13,6   | 5,05  | 68,4  | 3,9     | 4,32  | 57,6  | الشرق الأوسط        |       |
| 32,5 - | 0,010 | 0,141 | 20,17   | 0,18  | 2,4   | الجزائر             |       |
| 5      | 100   | 1352  | 7,2     | 100   | 1332  | العالمية            |       |
| 5      | 39,24 | 574,1 | 5,8     | 50,88 | 716   | أوروبا              |       |
| 8,9    | 29,84 | 436,7 | 7,2     | 24,62 | 346,5 | آسيا والمحيط الهادئ |       |
| 0,7    | 23,17 | 339,1 | 2,4     | 15,34 | 215,9 | الأمريكيتان         |       |
| 2,8    | 2,65  | 38,8  | 7,7     | 4,84  | 68,2  | إفريقيا             |       |
| 6      | 5,09  | 74,5  | 4,3     | 4,27  | 60,1  | الشرق الأوسط        |       |
| 19,8   | 0,011 | 0,169 | 8,41    | 0,18  | 2,6   | الجزائر             |       |
| 5      | 100   | 1463  | 5,6     | 100   | 1407  | العالمية            | 2019* |
| 4,5    | 38,88 | 578,2 | 3,9     | 51    | 744,2 | أوروبا              |       |
| 1,4    | 29,89 | 444,6 | 4,1     | 24,72 | 360,7 | آسيا والمحيط الهادئ |       |
| 0,2    | 23,11 | 343,7 | 1,5     | 15,02 | 219,2 | الأمريكيتان         |       |
| 2,6    | 2,62  | 39    | 2,4     | 4,79  | 69,9  | إفريقيا             |       |
| 8,5    | 5,48  | 81,5  | 8,3     | 4,46  | 65,1  | الشرق الأوسط        |       |
| 2,3 -  | 0,011 | 0,165 | 10,77 - | 0,15  | 2,3   | الجزائر             |       |
| 2,7    | 100   | 1487  | 3,7     | 100   | 1459  | العالمية            |       |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على:

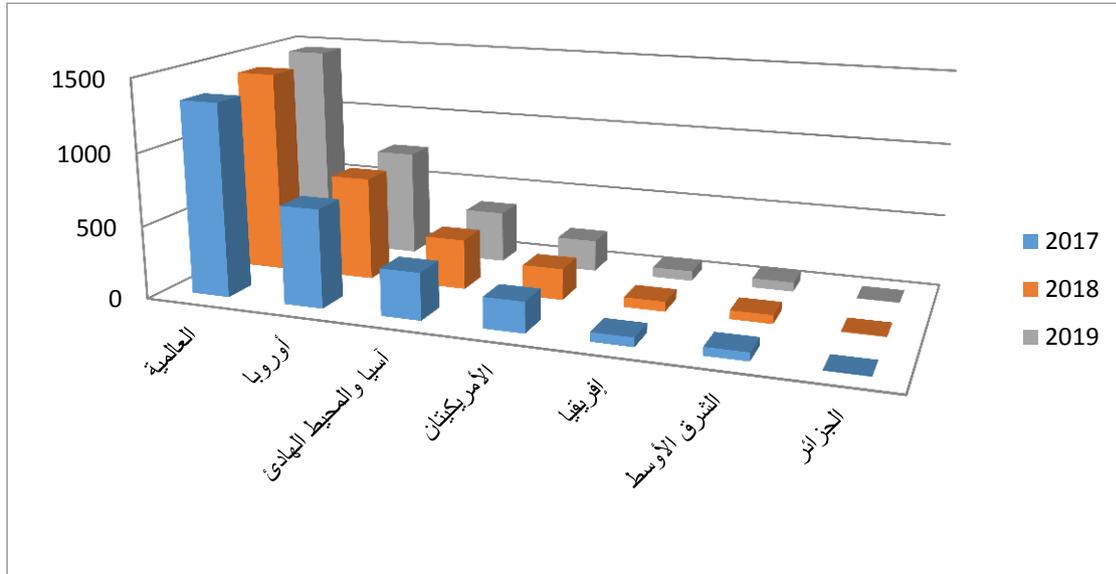
world tourism organization, World Tourism Barometer 2019, p 18-19. And World Tourism Barometer 2020, p 17-18

من خلال الجدول يتضح أن أعداد السياح الدوليين الوافدين في تزايد بمعدلات نمو موجبة رغم إنخفاضها من سنة إلى أخرى إذ كان معدل نمو أعداد السياح الدوليين 7,2% في سنة 2017 أما في سنة 2019 فقد إنخفض إلى 3,7%. و نفس الوضع تشهده عائدات السياحة العالمية حيث كانت 1352 مليار دولار أمريكي في سنة 2017 بمعدل نمو 5% لترتفع إلى 1487 مليار دولار أمريكي في سنة 2019 وبمعدل نمو 2,7%. كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن أوروبا تستحوذ على أكثر من 50% من تعداد السياح الدوليين الوافدين خلال الثلاثة السنوات، إلا أن معدلات النمو الخاصة بالسياح الدوليين الوافدين إلى أوروبا تشهد انخفاض من سنة إلى أخرى حيث سجلت خلال سنة 2017 معدل نمو ب 8,8% وفي سنة 2018 كان معدل النمو 5,8% في حين أنه في سنة 2019 انخفض إلى 3,9%. ورغم هذا فإن معدلات النمو خلال كل سنة من هذه السنوات كان أعلى من معدل النمو العالمي. أما فيما يخص العائد المالي فهو الآخر قد استحوذت أوروبا على أكبر نسبة من العائد المالي للسياحة العالمية حيث كانت نسبة الاستحواذ محصورة ما بين 38,48% و 39,24% من العائد المالي للسياحة العالمية. في حين أن معدل نمو العائد المالي قد تراوحت ما بين

4,5% و 6,9%. وهذه المعدلات هي الأخرى أعلى من معدل نمو عائد السياحة العالمية والذي يتراوح ما بين 2,7% و 5%. هذا ويولي أوروبا، آسيا والمحيط الهادئ حيث إستحوذت على ما يقارب ربع تعداد السياح الدوليين الوافدين إذ كانت نسبة الإستحواذ محصورة ما بين 24,27% سنة 2017 كأقل نسبة و 24,72% سنة 2019 كأعلى نسبة. في حين أن معدل النمو في أعداد السياح الدوليين الوافدين كان في سنة 2017 يساوي 5,7% أما في سنة 2018 فقد ارتفع إلى 7,2% معادلا بذلك معدل النمو العالمي لهذه السنة، في حين أن معدلات النمو هذه قد سجلت انخفاضا في سنة 2019 لتصل إلى 4,1%. ورغم هذا الإنخفاض إلى أنها أعلى من معدل النمو العالمي لهذه السنة. أما من جانب العائد المالي فخلال السنوات الثلاث فقد استحوذت آسيا والمحيط الهادئ على ما نسبته 29% من عائدات السياحة العالمية و كان معدل نمو هذه الأخيرة في سنة 2017 يقدر ب 4,4% وهو أقل من معدل النمو العالمي ليرتفع بعدها في سنة 2018 بالضعف حيث سجل 8,9% وهو أعلى من معدل النمو العالمي، إلى أن هذا معدل إنخفاض إلى 1,4% سنة 2019 مسجلا بذلك معدل نمو أقل من المعدل العالمي بما يقارب النصف. ويولي آسيا والمحيط الهادئ من حيث الإستحواذ على السياح الدوليين الوافدين القارة الأمريكية، التي استحوذت على 15% من هذا التعداد خلال الثلاث سنوات وقد سجلت القارة الأمريكية إنخفاض مستمر في معدلات نمو أعداد السياح الدوليين الوافدين، حيث كان أعلى معدل خلال هذه السنوات في 2017 ب 4,7% لينخفض في السنة الموالية إلى 2,4% ثم 1,5% في سنة 2019 أما فيما يخص العائد من السياحة العالمية فإن نسبة إستحواذ القارة الأمريكية تراوح ما بين 24,43% و 23,11% وهي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت بنسبة السياح الوافدين إليها على عكس باقي المناطق الجغرافية مما يدل أن مستوى إنفاق السياح في هذه القارة أعلى منه في باقي القارات. في حين أن معدل نمو العائد من السياحة لم يتجاوز 1% وهو أقل من نسبة النمو العالمية. ويوليها إفريقيا ثم الشرق الأوسط بنسب متقاربة خلال هذه السنوات حيث كانت أعلى نسبة من السياح الوافدين لإفريقيا هي 4,84% من السياح الدوليين في العالم وأدناها 4,75% في حين أن الشرق الأوسط سجلت به أعلى نسبة ب 4,46% من السياح الدوليين في العالم و أدنى نسبة 4,27% غير أن معدل النمو في أعداد السياح الدوليين الوافدين فهو يختلف إذ أن إفريقيا سجلت خلال هذه السنوات أعلى معدل نمو ب 8,5% سنة 2017 وهي السنة التي سجل فيها الشرق الأوسط أدنى معدل نمو ب 3,9% في حين أدنى معدل نمو لإفريقيا كان في 2019 ب 8,3% وهي أيضا السنة التي سجلت فيها إفريقيا أدنى معدل نمو ب 2,4%. أما من جانب العائد المالي فإن إفريقيا تستحوذ على أقل مما يستحوذ عليه الشرق الأوسط. حيث كانت أعلى نسبة لحصة إفريقيا من عوائد السياحة العالمية هي 2,69% والتي تقابل أعلى معدل نمو ب 8% وهي المسجل في سنة 2017 وأدنى نسبة 2,62% كما يقابلها أدنى معدل نمو ب 2,6% حيث و هذا في سنة 2019. أما الشرق الأوسط فقد سجل أعلى نسبة من حصته من السياح الدوليين في سنة 2019 ب 5,48% وأدنى نسبة كانت 5,05% وهذا في سنة 2017 وهي نفس السنة التي سجلت فيها أعلى معدل نمو للعائد من السياحة إذ سجلت معدل نمو ب 13,6% وكان

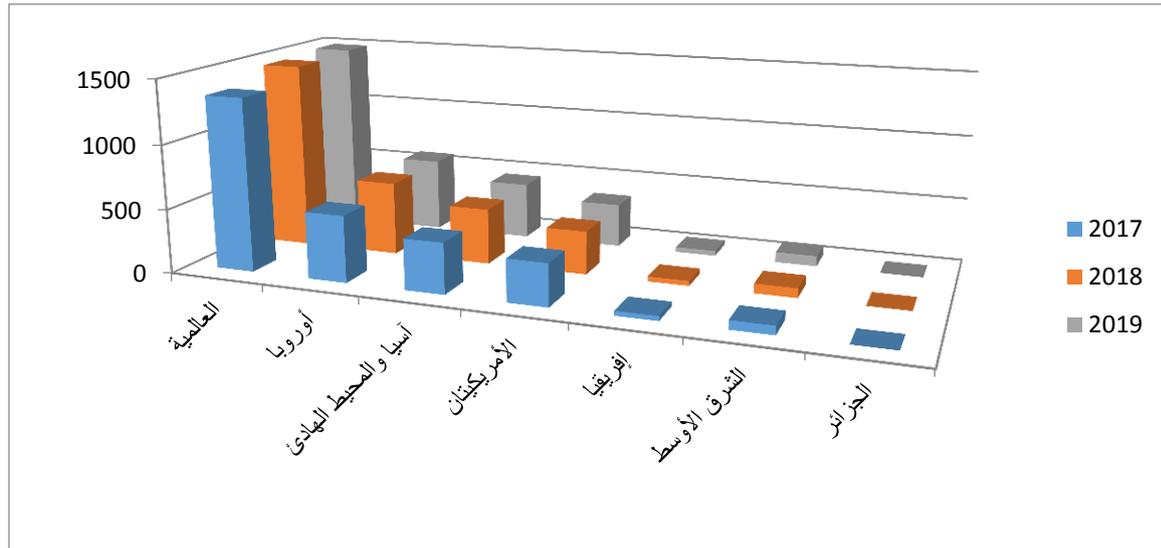
أدى معدل نمو في سنة 2018 بـ 6% . كما يتضح من الجدول أيضا أن نسبة حصة الجزائر من السياح الدوليين الوافدين لا تمثل سوى 0,18% خلال سنتي 2017 و 2018 لتتخفف هذه النسبة إلى 0,15% في سنة 2019، غير أن معدل نمو أعداد السياح الدوليين الوافدين إلى الجزائر قد سجل أعلى مستوى له في سنة 2017 بـ 20,17% وفي 2018 إنخفض إلى 8,41%، إلى أن كلا المعدلين أكبر من معدل النمو العالمي والإفريقي غير أنه في سنة 2019 سجلت معدل نمو سالب -10,77% ويرجع هذا إلى عدم إستقرار الأوضاع السياسية في الجزائر. أما نسبة حصة الجزائر من عائد السياحة العالمية فهي جد منخفضة حيث تصل 0,010% في سنة 2017 و 0,011% في سنتي 2018 و 2019 في حين أن معدل نمو عائد السياحة سجل سنة 2017 -32,5% ليرتفع هذا المعدل إلى 19,8% في سنة 2018 ثم يعاود الانخفاض في سنة 2019 بـ -2,3%. ولتوضيح أكثر نستعين بالأشكال التالي:

الشكل رقم (30): التمثيل البياني لحصة كل منطقة من التدفقات السياحية البشرية العالمية مابين سنتي 2017 و 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

الشكل رقم (31): التمثيل البياني لحصة كل منطقة من العائدات المالية للسياحة العالمية ما بين 2017 و 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

- حصة الجزائر من التدفقات السياحية الإفريقية: للإطلاع على حصة الجزائر من السياحة الإفريقية ومقارنتها بدول الجوار نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (24): التوزيع الجغرافي للتدفقات السياحية في إفريقيا ما بين سنتي 2017 و 2019

| السنة        | المنطقة الجغرافية | الوافدين من السياح الدوليين (مليون) | نسبة حصتها من السياح الدوليين (%) | نسبة النمو (%) | عائدات السياحة الدولية (مليار دولار أمريكي) | حصتها من عائدات السياحة (%) | نسبة النمو (%) |      |
|--------------|-------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|----------------|---|-----------------------------|----------------|------|
| 2017         | إفريقيا           | 63,349                              | 100                               | 8,5            | 36,367                                      | 100                         | 8,5            |      |
|              | شمال إفريقيا      | 21,665                              | 34,19                             | 14,7           | 9,917                                       | 27,26                       | 14,7           |      |
|              | الجزائر           | حصتها من إفريقيا                    | 2,450                             | 3,86           | 20,17                                       | 0,141                       | 0,38           | -    |
|              |                   | حصتها من شمال إفريقيا               |                                   | 11,30          |   |                             | 1,42           | 32,5 |
|              | المغرب            | حصتها من إفريقيا                    | 11,349                            | 17,91          | 9,8   | 7,442                       | 20,46          | 12,3 |
|              | السودان           | حصتها من إفريقيا                    | 0,813                             | 1,28           | 1,6   | 1,029                       | 2,82           | 2    |
|              | تونس              | حصتها من إفريقيا                    | 7,052                             | 11,13          | 23,2  | 1,305                       | 3,58           | 18,9 |
| جنوب إفريقيا |                   | 41,684                              | 65,80                             | 5,5            | 26,450                                      | 72,73                       | 5,5            |      |
| 2018         | إفريقيا           | 68,241                              | 100                               | 7,7            | 38,779                                      | 100                         | 2,8            |      |
|              | شمال إفريقيا      | 24,081                              | 35,28                             | 11,1           | 10,735                                      | 27,68                       | 4,7            |      |
|              | الجزائر           | حصتها من إفريقيا                    | 2,657                             | 3,89           | 8,41  | 0,169                       | 0,43           | 19,8 |

|       |       |        |        |       |        |                       |         |
|-------|-------|--------|--------|-------|--------|-----------------------|---------|
|       | 1,57  |        |        | 11,03 |        | حصتها من شمال إفريقيا |         |
| 1,3   | 20,06 | 7,782  | 8,3    | 18    | 12,289 | حصتها من إفريقيا      | المغرب  |
| 1,4   | 2,68  | 1,043  | 2,8    | 1,22  | 0,836  | حصتها من إفريقيا      | السودان |
| 33,4  | 4,48  | 1,741  | 17,7   | 12,16 | 8,299  | حصتها من إفريقيا      | تونس    |
| 2,1   | 72,32 | 28,045 | 5,9    | 64,71 | 44,161 | جنوب إفريقيا          |         |
| 2,5   | 100   | 39,018 | 2,4    | 100   | 69,860 | إفريقيا               |         |
| 6,9   | 28,77 | 11,229 | 6,4    | 36,67 | 25,622 | شمال إفريقيا          |         |
| 2,3 - | 0,42  | 0,165  | 10,77- | 3,39  | 2,371  | حصتها من إفريقيا      | الجزائر |
|       | 1,46  |        |        | 9,25  |        | حصتها من شمال إفريقيا |         |
| 7,7   | 20,96 | 8,179  | 5,2    | 18,51 | 12,932 | حصتها من إفريقيا      | المغرب  |
| -     | 2,10  | 0,821  | -      | -     | -      | حصتها من إفريقيا      | السودان |
| 21,3  | 5,42  | 2,116  | 13,6   | 13,49 | 9,429  | حصتها من إفريقيا      | تونس    |
| 34,7  | 5,42  | 2,116  | 13,6   | 13,49 | 9,429  | حصتها من إفريقيا      | تونس    |
| 1     | 71,22 | 27,790 | 0,2    | 63,32 | 44,238 | جنوب إفريقيا          |         |

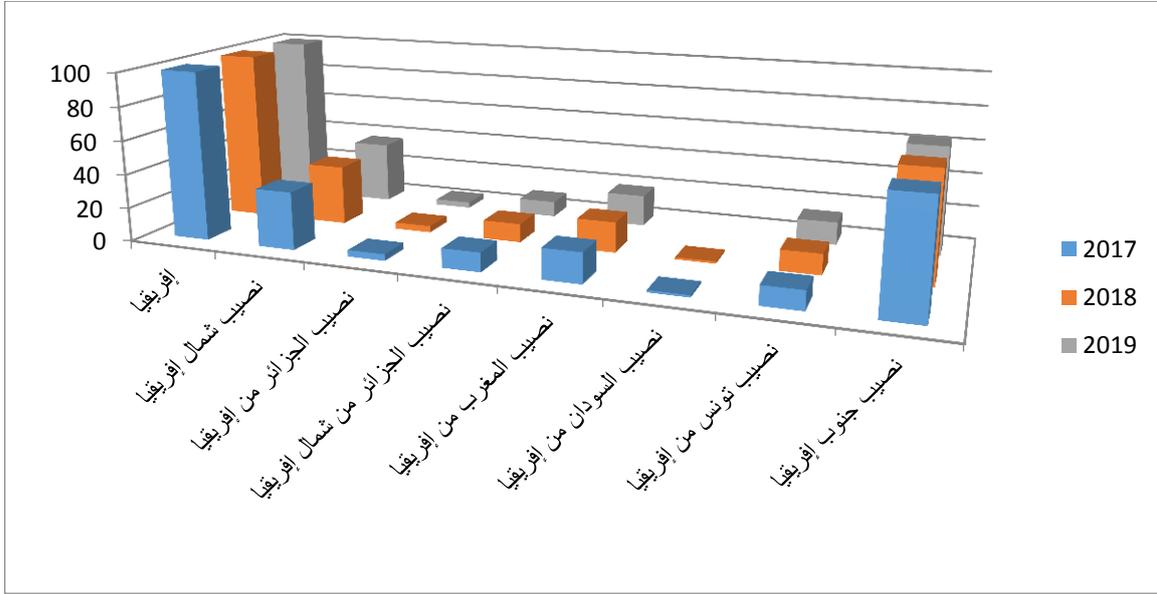
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على

world tourism organization, World Tourism Barometer 2019, p 18-19. And World Tourism Barometer 2020, p 17-18.

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة حصة الجزائر من السياح الدوليين الوافدين لإفريقيا بإستثناء مصر حيث أنها تحسب مع دول الشرق الأوسط. في سنة 2017 تبلغ 3,86% وهي نسبة تعتبر ضعيفة إذا ما قورنت بالدول الأخرى التي تمثل الشمال الإفريقي وهي كل من المغرب وتونس والسودان حيث بإستثناء هذه الأخيرة فإن كل من المغرب وتونس تستحوذان على التوالي على ما نسبته 17,91% و 11,13% من السياح الدوليين الوافدين لإفريقيا. في حين أن نسبة حصة الجزائر من السياح الوافدين لشمال إفريقيا تبلغ 11,30% أما المغرب فإنها تستحوذ على أكثر من النصف فيما تستحوذ تونس على ثلث السياح الوافدين لشمال إفريقيا أما معدلات النمو الخاصة بالجزائر فقد سبق الإشارة إليهم. أما نسبة نصيب الجزائر من عائدات السياحة بإفريقيا فقد بلغت 0,38% أما من عائدات السياحة لدول شمال إفريقيا فهي الأخرى جد ضعيفة إذ تمثل ما نسبته 1,42% فقط. في حين أن المغرب بلغت نسبة حصتها 20,46% من عائدات السياحة في إفريقية وتونس على 3,58% أما السودان فهي الأخرى أحسن من الجزائر بنسبة 2,82%. وفي سنة 2018 لم تكن هناك تغيرات كبيرة إذ كان هناك إرتفاع طفيف لا يكاد يذكر في نسبة حصة الجزائر سواء من السياح الدوليين الوافدين لإفريقيا أو لخصتها من السياح الوافدين لشمال إفريقيا وهو نفس الشيء بالنسبة لخصتها من عائدات السياحة. أما في سنة 2019 فقد إنخفضت نسبة حصة الجزائر، سواء من السياح الدوليين الوافدين لإفريقيا والتي بلغت 3,39% أو لشمالها والبالغة 9,25% وهو ما نتج عنه إنخفاض لنسبة حصتها من عائدات السياحة

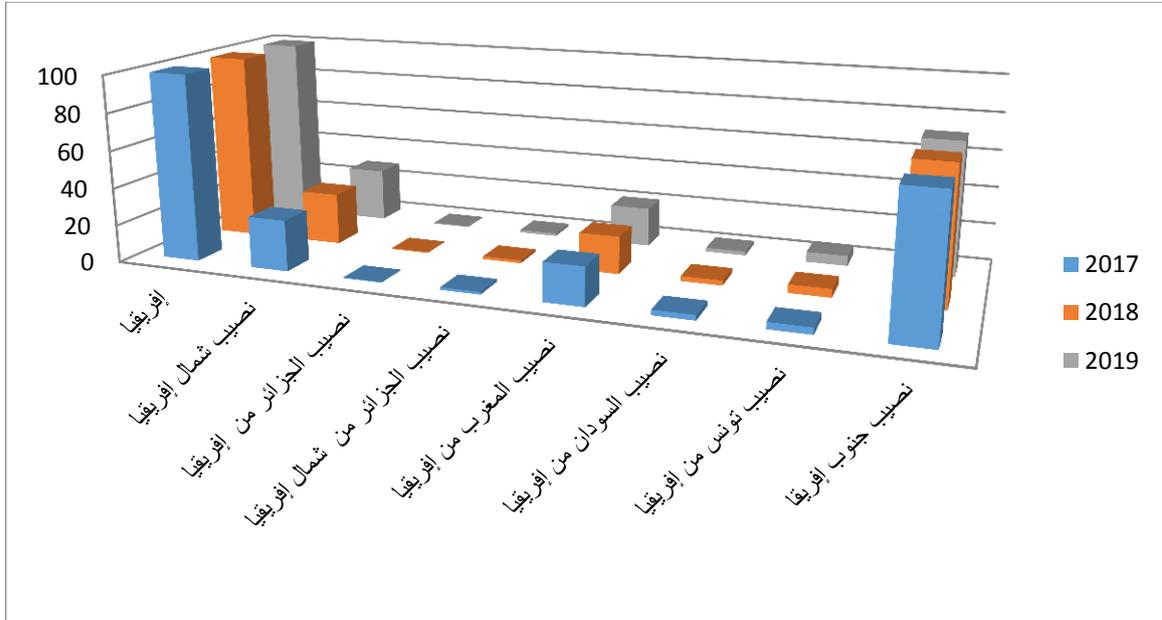
كذلك. إذ بلغت نسبة حصتها من عائدات السياحة في إفريقيا 0,42% و1,46% من عائدات السياحة لدول شمال إفريقيا. ولتوضيح أكثر لما سبق نستعين بالأشكال التالية:

الشكل ( 32): التمثيل البياني لحركة السياح الدوليين الوافدين في إفريقيا ما بين سنتي 2017 و2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

الشكل ( 33): التمثيل البياني العائدات المالية للسياحة بإفريقيا ما بين سنتي 2017 و2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

## المبحث الثاني جهود التنمية السياحية في الجزائر

تسعى الجزائر كغيرها من الدول لإستغلال مواردها السياحية للنهوض بقطاع السياحة بإعتباره أحد البدائل التي يمكنها أن تساهم في تنويع المداخيل وتقليل الإعتماد قطاع المحروقات ولأجل تحقيق ذلك فقد أعتمدت مخططا توجيهيا لتهيئة السياحة لآفاق 2025 كما وضعت دليلا لجودة السياحة الجزائرية من أجل تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة للسياح بالإضافة إلى خطة وطنية للتدريب السياحي وهذا إيمانا منها بأهمية الموارد البشرية الكفأة في صناعة السياحة. ومن خلال هذا المبحث سنتناول الجهود التي تبذلها الجزائر في سبيل تحقيق التنمية السياحية، بالتطرق لكل ما سبق ذكره.

### المطلب الأول: المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة "SDAT"

**1- المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية:** يعتبر المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة "SDAT" لسنة 2025 بمثابة الإطار المرجعي الذي تستند عليه إستراتيجية تنمية السياحة الجزائرية حيث تقدم هذه الخطة رؤية تنموية للسياحة الوطنية لآفاق قصيرة المدى (2009) ومتوسطة المدى (2015) وأخرى طويلة المدى (2025) وكل هذا في سياق التنمية المستدامة، بهدف تحويل الجزائر إلى دولة مستقبلة للسياح . كما أن هذا المخطط " SDAT 2025" هو أحد مكونات المخطط الوطنية للتنمية الإقليمية "SNAT 2025" والذي يظهر عزم الدولة، في تحقيق العدالة الإجتماعية بالإضافة إلى الكفاءة الاقتصادية وكذا الإستدامة في إطار تنمية مستدامة وبالتالي ، فإن المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة "SDAT 2025" يشكل جزءًا لا يتجزأ من الخطة الوطنية للتنمية الإقليمية (SNAT 2025). وبالتالي فهو أداة عاكسة لإرادة الدولة في تعزيز الإمكانيات والمقومات الطبيعية والثقافية والتاريخية للبلاد واستغلالها في خدمة السياحة بالمنطقة. والدفع بها إلى مرتبة الواجهات المتميزة بالمنطقة الأورومتوسطية<sup>1</sup>.

نظرًا لعلاقة التأثير المتبادلة ما بين السياحة والعديد من الأنشطة الأخرى مثل : العمالة، التنمية المحلية، الثقافة، والصورة، غيرها، فإن تحديات النهوض بقطاع السياحة متعددة وقد رفع المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية خمسة تحديات والتي نذكرها كالتالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Schéma Directeur d'Aménagement Touristique"SDAT 2025", Livre 5 Les projets prioritaires touristiques, Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, Janvier 2008, p2.

<sup>2</sup> Schéma Directeur d'Aménagement Touristique"SDAT 2025", Livre 1 Le diagnostic : audit du tourisme algérien, Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, Janvier 2008 p 16 - 17.

- **القضايا الاقتصادية:** بالإضافة إلى وسائل الدفع الخارجية التي توفرها السياحة وتأثيراتها على ميزان المدفوعات، فإن السياحة لها آثار غير مباشرة على القطاعات الإنتاجية الأخرى (الزراعة، الحرف اليدوية، الصناعة، الخدمات... إلخ).
- **التحديات على العمالة:** توظيف كثافة عالية من العمالة، وتولد السياحة، بالإضافة إلى الوظائف المباشرة، وظائف غير مباشرة وتمثل وسيلة فعالة لإدماج عدد كبير من الشباب العاطلين عن العمل في الحياة الاجتماعية والمهنية. على هذا النحو، فهي تساعد على توطين السكان والحد من الهجرة والنزوح السكان، لا سيما إلى المدن الكبرى. كما أنه يشكل فرصة مهمة لتعزيز الديناميكيات الاقتصادية الإقليمية.
- **التخطيط الإقليمي وقضايا التنمية المحلية:** تشكل السياحة أحد العناصر الرئيسية لأي تخطيط إقليمي وسياسة تنمية محلية عندما تكون هي نفسها عامل هيكل أساسي لمنطقة جغرافية. بالإضافة إلى ذلك، فإن السياحة هي وسيلة للتوعية والتثقيف للمبادئ المتعلقة بالبيئة، كما أن السياحة تسهم في التنمية المحلية، وهذا من منطلق اقتصادي بتقدير الموارد المادية والمعنوية والحفاظ عليها. وبالتالي، فإن السياحة المستدامة تتعارض مع جميع أشكال التنمية التي قد تشكل تهديدًا للبيئة.
- **القضايا الثقافية:** تسمح السياحة، كعامل من عوامل الانفتاح والتبادل بين الثقافات، بتعزيز التراث الثقافي الملموس وغير المادي لبلدنا، كما أنها عامل سلام وحوار بين الثقافات.
- **قضايا الصورة:** السياحة عامل في تحسين صورة البلاد وتساهم بقوة في تعزيز جاذبية الوجهة الجزائر، لا سيما من حيث الاستثمار والتدفقات السياحية.
- **2- أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية :** هناك خمسة أهداف رئيسية ل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025"SDAT" وهي كالتالي:<sup>1</sup>
- **جعل السياحة أحد محركات النمو الاقتصادي وهذا من خلال الآتي:**
  - الترويج لاقتصاد بديل للمحروقات .
  - تنظيم العرض السياحي الوطني.
  - المشاركة في خلق فرص عمل جديدة والمساهمة بشكل كبير في الاقتصاد العام للبلاد عن طريق المساهمة في تنويع الموارد المالية وتحسين الميزان التجاري للبلاد.

<sup>1</sup> Schéma Directeur d'Aménagement Touristique"SDAT 2025", Livre 1 Le diagnostic : audit du tourisme algérien, Référence précédente, p 22 - 23.

- تنشيط القطاعات الاقتصادية الأخرى من خلال التأثير المضاعف للسياحة
- خلق تأثير مضاعف على القطاعات الأخرى (الزراعة، البناء، الصناعة، الحرف اليدوية، الخدمات).
- النظر إلى السياحة في إطار شامل يدمج عوامل مختلفة (النقل، تخطيط المدن، البيئة، التنظيم المحلي، التدريب) ويأخذ في الاعتبار منطق الشراكة بين القطاع العام والخاص (الجزائريين والأجانب أيضاً).
- التنسيق مع استراتيجيات القطاعات الأخرى عبر كامل التراب الوطني وهذا كجزء من SNAT 2025.
- الجمع بين الترويج للسياحة والبيئة: وسيشمل ذلك دمج مفهوم الاستدامة في جميع مراحل سلسلة تنمية السياحة (بيعتها الاجتماعي والاقتصادي والبيئي).
- تهمين التراث التاريخي والثقافي والديني: من خلال الدور الذي يؤديه الاقتصاد السياحي في الحفاظ على علاقة وثيقة مع الإقليم ، والتي تعبر عن التاريخ والتنوع الثقافي. وهذا من خلال العناصر المكونة للتراث الإقليمي ( البشري، الطبيعي، المناخي، التاريخي، ... إلخ) والتي تشكل أساسا صورته وأحد عوامل جاذبيته، التي تدفع بالسياح لزيارته. فقد تم تبني إستراتيجية للتنمية المستدامة تقوم بالحفاظ على التراث التاريخي والثقافي وإحيائه. باعتبار السياحة المستدامة هي تلك الممارسات التي تحترم التنوع الثقافي وتحمي التراث وتساهم في التنمية المحلية.
- تحسين صورة الجزائر بشكل مستدام. يهدف برنامج بناء صورة الجزائر إلى إحداث تغيير عن الصورة السلبية للسوق الجزائري بهدف جعله سوقاً مهماً وهذا من خلال توفير منتجات تتوافق مع احتياجات السياح الدوليين.
- 3- ديناميكيات المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة:** يعتمد المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة على خمسة ديناميكيات لتحقيق أهدافه والتي تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>
  - تهمين الوجهة الجزائرية لزيادة جاذبية وتنافسية الجزائر.
  - تطوير كل من الأقطاب والقرى السياحية المتميزة عن طريق ترشيد الإستثمار والتنمية.
  - نشر خطة جودة السياحة ( PQT ) لتطوير التميز في عروض السياحة الوطنية من خلال دمج التدريب عن طريق الإرتقاء المهني والتعليم وكذا الإنفتاح على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.
  - مخطط شراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
  - مخطط تمويل السياحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موقع وزارة السياحة، [www.mtatif.gov.dz](http://www.mtatif.gov.dz)، تاريخ الإطلاع 16 / 02 / 2021 على الساعة 18:15د

<sup>2</sup> موقع وزارة السياحة، [www.mtatif.gov.dz](http://www.mtatif.gov.dz)، تاريخ الإطلاع 16 / 02 / 2021 على الساعة 10:34

### المطلب الثاني: خريطة التدريب السياحي

تعكس عملية إعداد "خريطة تدريب قطاع السياحة" الإرادة لدراسة أفضل الطرق والوسائل التي من شأنها تكييف عرض التدريب الوطني في المهن السياحية كمتطلبات لتطوير القطاع بما في ذلك "الخطة الرئيسية للتنمية السياحة (SDAT)<sup>1</sup>".

والتي تعتبر أن السياحة لا تشبه أي نشاط آخر. إذ أنها تضم مجموعة من الخدمات (النقل ، والإقامة ، والمطاعم ، والترفيه ، وما إلى ذلك) والتي تعتمد أساساً على الموارد البشرية ، وصفاتها وقدراتها ومؤهلاتها التي تكتسبها. وفي الواقع ، ومن أجل الوصول إلى "تنمية سياحية" حقيقية في الجزائر، فإن تحسين مهارات وأداء الموارد البشرية هو أمر ضروري. وبالتالي فإن تدريب الموارد البشرية لقطاع السياحة يمثل أحد المحاور الرئيسية في الاستراتيجية التي تتبناها السلطات العامة.

#### 1- أهداف خريطة التدريب السياحي: تهدف "خريطة تدريب قطاع السياحة" إلى:

- تقييم العرض الوطني لتدريب في السياحة ؛
- تحليل مدى تطور القوى العاملة المدربة في المهن السياحية ؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية في القطاع؛
- ضمان التوزيع الجغرافي، للتدريب المقدم في مختلف مهن السياحة وبمختلف الأقطاب السياحية:
- تحديد دورات تدريبية جديدة تتلاءم مع المتغيرات التي تطرأ على قطاع السياحة؛
- تحديث جهاز التدريب في السياحة وتحسين جودته وأدائه لجعله يوافق المعايير الدولية في هذا المجال؛
- تكييف مضمون وبرامج التدريب الفني والمهني في الحرف والمهن السياحية للاحتياجات الحقيقية للقطاع؛
- ضمان الإدارة المثلى للموارد المادية والبشرية المخصصة للتدريب؛
- ضمان اتساق جهاز التدريب في المهن والحرف السياحية في إطار شراكة تشمل المؤسسات الخاضعة لإشراف كل من وزارة السياحة<sup>2</sup> ووزارة التعليم العالي ووزارة التكوين المهني ، بهدف التخطيط الأفضل للعرض الوطني للتدريب في السياحة؛
- دمج القطاع الخاص في تخطيط وتنظيم وتقديم التدريب السياحي.

<sup>1</sup> La Carte de la Formation du Secteur du Tourisme, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Septembre 2011. P 2

<sup>2</sup> La Carte de la Formation du Secteur du Tourisme, Référence précédente. P P 3 - 4.

2- حالة العرض الوطني للتدريب في مهن وحرف السياحة: يشمل عرض التدريب الوطني في المهن والحرف السياحية على ما يلي: مؤسسات التدريب التابعة للوزارة المكلفة بالسياحة، مؤسسات التدريب التابعة للوزارة المكلفة بالتكوين المهني، مؤسسات التدريب الخاصة المعتمدة من الوزارة المسؤولة عن التدريب المهني.<sup>1</sup>

- توزيع العرض الوطني للتدريب في المهن السياحية. يتكون العرض الوطني للتدريب في المهن السياحية من 181 مؤسسة تدريبية، موزعة على النحو التالي:

● 04 مؤسسات تدريب والتي تشكل ما نسبته 2٪ من إجمالي مؤسسات التدريب وهي تابعة للوزارة المسؤول عن السياحة.

● 141 مؤسسة تدريب والتي تشكل ما نسبته 78٪ من إجمالي مؤسسات التدريب وهي تابعة للوزارة المكلفة بالتكوين المهني.

● 36 مؤسسة تدريب خاصة والتي تشكل ما نسبته 20٪ من إجمالي مؤسسات التدريب وهي معتمدة من الوزارة المكلفة بالتكوين المهني.

- تفصيل هذا العرض حسب القطب السياحي كما يلي:

● 71 منشأة (39٪): على مستوى القطب السياحي "شمال الوسط"؛

● 43 منشأة (24٪): على مستوى القطب السياحي "الشمالي الشرقي"؛

● 34 منشأة (19٪): على مستوى القطب السياحي "الشمالي الغربي"؛

● 33 منشأة (18٪): على مستوى الأقطاب السياحية "الجنوبية".<sup>2</sup>

3- الاحتياجات التدريبية في المهن السياحية: عن طريق خريطة التدريب السياحي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعا بالإضافة إلى توزيعها على الأقطاب السياحية وهذا بالإعتماد على ما تنص عليها الخطة الرئيسية للتنمية السياحية (SDAT)، والتي ترمي بحلول عام 2015، على خلق 75000 سرير فندقي إضافي، وخلق أكثر من 35000 وظيفة مباشرة في السياحة وإنطلاقا مما سبق فإنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كالتالي.

- الاحتياجات التدريب "الكمية": يتم تقدير الاحتياجات التدريبية في المهن السياحية على أساس الوظائف المباشرة التي سيقدمها قطاع السياحة. وبالتالي، فإن 35000 وظيفة مباشرة في السياحة تشكل احتياجات تدريب في قطاع السياحة إلى غاية سنة 2015.

<sup>1</sup> La Carte de la Formation du Secteur du Tourisme, Référence précédente, P 5.

<sup>2</sup> La Carte de la Formation du Secteur du Tourisme, Référence précédente, P 12

- تفصيل احتياجات التدريب حسب القطب السياحي: سيتم توزيع 35000 وظيفة مباشرة والتي تشكل احتياجات تدريبية على الأقطاب السياحية على أساس معدلات توزيع أسرة الفنادق المخطط لها للمشاريع قيد التنفيذ.

- توزيع الاحتياجات التدريبية حسب المهنة السياحية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يتعلق بالمهن السياحية على أساس الإسقاط التالي:

- الوظائف الإشرافية (الإدارة) ..... 05% .
- وظيفة الاستقبال ..... 10% .
- موظفي الطوابق / الإقامة ..... 25% .
- موظفي خدمات تقديم الطعام ..... 45% .
- موظفي (وكالة سياحة وسفر ، دليل سياحي ، علاج مائي) ..... 15%<sup>1</sup> .

**4- الخطة العملية:** من أجل تفعيل خريطة التدريب السياحي، وحتى يؤدي التدريب الدور المنوط به وهو الدفع بقطاع السياحة على أداء دوره كعنصر فاعل اجتماعيا واقتصاديا وهذا من خلال الإستعانة بالموارد البشري المؤهل، فقد تم تسطير خطة عملية تقود إلى تجسيد هذا وهي كالتالي<sup>2</sup>:

- فيما يخص مؤسسات التكوين التي هي تحت وصاية وزارة السياحة:

● المدرسة الوطنية العليا للسياحة (ENST):

✓ تحافظ على مكانتها كمدرسة موجهة نحو دورة أعلى لتكوين مديريين رفيعي المستوى فيها

✓ توسع مجال عملها نحو التكوين المتخصص للمديرين التنفيذيين الموجه للبحث العلمي لمستوى ما بعد التدرج في السياحة

✓ استكمال الملف المتعلق بالتصديق على شهادات "ليسانس في إدارة الفنادق والسياحة" وهذا بالتشاور مع وزارة التعليم العالي.

● المعاهد الوطنية للفندقة والسياحة بكل من تيزي وزو وبوسعادة :

✓ يحافظ على مكانته كمعاهد موجه نحو تكوين تقني سامي وتقني في المهن الفندقية والسياحية ويوسع مجال عملها من خلال:

<sup>1</sup>La Carte de la Formation du Secteur du Tourisme. Référence précédente. P P 22 . 23

<sup>2</sup> موقع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي، [www.mtatf.gov.dz](http://www.mtatf.gov.dz)، تاريخ الإطلاع 26 / 02 / 2021 على الساعة 23:19.

- ✓ فتح شعب جديدة القطاع السياحي بحاجة إليها، خصوصا فيما يتعلق بمهنة "دليل السياحة"، المهن المختلفة المتعلقة بالإيواء مثل تسيير الطوابق وغيرها.
- ✓ فتح تكوين ذو طابع مهني في الفنادق وتقديم الطعام من أجل الحصول على شهادة الدراسة المتخصصة (DES) تكون موجهة للحاصلين على شهادة تقني سامي في هذه المجالات.
- ✓ تكوين "تقنيين" في المهن الأساسية بصناعة الفنادق والسياحة.
- من حيث التعاون بين القطاعات:
  - توحيد مدونة المهن في السياحة وإعتماد المكتسبات المهنية والتنمية المستمرة للتكوين؛
  - إبرام إتفاقية مع وزارة التعليم العالي لتطوير البحث العلمي في السياحة واستحداث شعبة السياحة في الجامعة؛
  - إبرام إتفاقية مع وزارة الصحة من أجل التكوين المتواصل في المهن المتعلقة بالمعالجة بمياه البحر والحمامات المعدنية؛
  - إبرام إتفاقية مع وزارة المكلفة التشغيل، من أجل إدماج الشباب المتحصلين على شهادة في أحد مهن السياحة.
- بالنسبة لبرامج التكوين في المهن السياحية:
  - مراجعة البرامج و المناهج البيداغوجية وتكييفها مع التطورات حاصله في صناعة السياحة.
  - تحسين الوسائل والأدوات البيداغوجية.
  - إنشاء لجنة قطاعية مشتركة دائمة ( سياحة/التعليم العالي/التكوين المهني) مكلفة بالمصادقة على برامج التكوين وتحسينها.
- بالنسبة للتجهيزات البيداغوجية:
  - تجديد وتحديث المعدات المستخدمة في التعليم.
  - التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خاص وتزويد كل مؤسسة للتكوين "بمكتبة الوسائط المتعددة".
  - استخدام "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" لبرامج التعليم المستمر والتعليم عن بعد أو للوصول للمعلومات.
- فيما يخص تدريب المدربين:
  - ضمان التحسين المستمر للمهارات المهنية للمكونين.
  - ضمان إستمرارية الأسلاك التقنية للمكونين
- فيما يتعلق بتنمية مهارات المؤطرين:
  - وضع برامج لتحسين المستوى وإعادة تأهيل المؤطري بالمؤسسات التكوينية خصوصا ما تعلق منها بإتقان إستخدام التقنيات الحديثة.

### - بشروط دعم المتعلمين:

- تنمية الأسفار الدراسية.

- تنمية شراكة مع مؤسسات السياحة لضمان إجراء تربصات تطبيقية لصالح المترشحين.

### - فيما يخص تعلم اللغات الأجنبية :

- توفير وسائل خاصة بتعليم اللغات الأجنبية مثل مخبر اللغات.

- تعليم اللغات الأجنبية الأكثر إنتشارا في العالم.

### - في سبيل تشجيع التكوين بالقطاع الخاص:

- - التأهيل والإعتراف بالشهادات من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص و إشراك مؤسسات التكوين الخاصة

في ميثاق التكوين في وظائف السياحة وهو معد ومصادق في إطار تشاوري بين مختلف المتعاملين.

- - متابعة ما يتم تقديمه من قبل المؤسسات الخاصة والمعتمدة من خدمات بيداغوجية. (بالتعاون ما بين وزارة السياحة

ووزارة التكوين المهني) حيث يجب بهذا الخصوص، تعديل المرسوم التنفيذي رقم 01-419 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، والذي يحدد شروط إنشاء المؤسسات الخاصة بالتكوين المهني.

### - في ما يخص تشجيع التميز:

- توفير منح الدراسية للمتفوقين .

- تشجيع البحث من خلال منح جوائز الإستحقاق.

### - فيما يتعلق بالتكوين المتواصل:

- تنفيذ برنامج التكوين المستمر لموظفي المؤسسات السياحية المتمثل في كل من (الفنادق، الوكالات السياحية، محطات

الحمامات المعدنية بالإضافة إلى المطاعم المصنفة) والمنظمة لمخطط الجودة السياحية.

### - ما يخص مراجعة الجهاز التنظيمي:

- مراجعة مراسيم إنشاء مؤسسات التكوين التي هي تحت وصاية وزارة السياحة من أجل تمكينهم من فتح ملاحق لهم

وتوسيع مهامهم.

- مراجعة القرارات المتعلقة بتحديد نظام الدراسات بالمعاهد التي هي تحت الوصاية (المدرسة الوطنية العليا للسياحة،

المعهد الوطني لتقنيات الفنادق والسياحة ومراكز الفنادق والسياحة) للتكوين في الشعب والتخصصات الجديدة.

- مراجعة مرسوم إنشاء المدرسة الوطنية العليا للسياحة من أجل تكييفه والقانون الأساسي للتعليم العالي ونقل مقرها

إلى تيبازة حال إنجازها.

### - ما يتعلق بالتعاون الدولي:

- تنمية المساعدة التقنية مع المنظمة العالمية للسياحة من أجل تصديق التكوين العالي المقدم من قبل ENST.
- الحصول على المنح الدراسية، لفائدة كل من المتكويين والمكونين سواء في إطار التعاون الثنائي أو المتعدد الأطراف.
- تنمية التبادل والتوأمة مع مؤسسات التكوين في السياحة والفندقة بالخارج.

### المطلب الثالث: الأقطاب السياحية للإمّياز

**مفهوم القطب السياحي:** القطب السياحي هو مزيج من العرض السياحي المتميز في منطقة جغرافية محددة مجهزة بأمكان إقامة وترفيه وأنشطة سياحية ، بالتعاون مع مشاريع التنمية المحلية ، ويستجيب لطلب السوق وهو مستقل ومتعدد الأقطاب ، يتكامل المنطق الاجتماعي والثقافي والإقليمي والتجاري ، مع مراعاة متطلبات السوق المتوقعة. وقد حددت الخطة الرئيسية لهيئة السياحة في هذا السياق سبعة أقطاب سياحية متميزة<sup>1</sup>، كالتالي:

- 1- قطب الإمّياز السياحي شمال الشرق (POTNE)<sup>2</sup>:** يتكون قطب الامتياز السياحي الشمالي الشرقي من ست ولايات هي: سكيكدة ، قالمة ، عنابة ، الطارف ، سوق أهراس وتبسة. ويحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ، ومن الشرق تونس ، ومن الغرب ولايات سطيف وبجاية وباتنة ومن الجنوب ولايات أم البواقي وتونس. يغطي هذا القطب مساحة تبلغ حوالي 30347 كيلومترًا مربعًا يمثل القطب الشمالي الشرقي للتميز الذي يتميز بأكثر من 300 كيلومتر من الخط الساحلي و 874 ألف هكتار من الغابات نقطة الدعم والقاطرة لتنمية سياحية على المستوى الإقليمي ويحتوي على إمكانات قوية لتطوير السياحة الجبلية. تضاريس المنطقة غنية ومتنوعة وتمتيز بواجهة بحرية طولها 310 كم بالإضافة إلى كتل صخرية جبلية وغابات تغطي ما مساحته 874000 هكتار يتراوح ارتفاعها بين 500 م و 1700 م. وبسبب موقعه الجغرافي ، يمكن أن يرتقي إلى مرتبة بوابة ثانية بعد الجزائر.
- 2- قطب الإمّياز السياحي شمال وسط POTNC<sup>3</sup>:** يتكون قطب الامتياز السياحي في شمال الوسط من عشر ولايات هي: الجزائر ، تيبازة ، البليدة ، بومرداس ، الشلف ، عين الدفلة ، المدية ، البويرة ، تيزي وزو ،

<sup>1</sup> بوزاهر نسرين، ترقية العرض السياحي في ظل التنمية المستدامة للسياحة منطقة الزيبان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 / 2017، ص 146.

<sup>2</sup> SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE "SDAT 2025"، Livre 3 Les sept pôles touristiques d'excellence ( POT), Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, janvier 2008، p 9.

<sup>3</sup> SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE "SDAT 2025"، Livre 3 Les sept pôles touristiques d'excellence ( POT), Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, janvier 2008, p 26.

بجاية. يحد هذا القطب من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الشرق ولاية جيجل وسطيف وبرج بوعرييج ومن الغرب ولاية مستغانم وغليزان وتيسمسيلت ومن الجنوب ولايات المسيلة واللفة. يتميز بموقعه المركزي وبواجهة متوسطة تمتد على مدى 615 كم أو 51٪ من الساحل الجزائري. تبلغ مساحته الإجمالية 33877 كم<sup>2</sup>، حيث يسكنه ثلث سكان الجزائر. بالإضافة إلى ذلك، فهو يحوي الجزائر العاصمة والتي تعتبر العاصمة السياسية والإقتصادية للبلاد.

**3- قطب الإمتياز السياحي شمال غرب POTNO<sup>1</sup>** : يتكون القطب السياحي المتميز في الشمال الغربي من سبع ولايات: وهران، تلمسان، عين تموشنت، مستغانم، سيدي بلعباس، معسكر وغليزان. ويحده من الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الشرق ولاية الشلف، ومن الغرب المغرب، ومن الجنوب ولايات تيارت وسعيدة والنعام. يتمتع بموقع جغرافي استراتيجي للغاية، فهو على بعد أقل من ساعتين من سوق المصدر السياحي الرئيسي، أوروبا (إسبانيا). كما تبلغ مساحته 35.000 كيلومتر مربع، وخط ساحلي يمتد على 400 كم من المقرر بطبيعة الحال أن تصبح وجهة مفضلة في الخريطة السياحية لبلدنا وأن تلعب دورًا رئيسيًا في الترويج للوجهة "الجزائر". ولأن هذا القطب يحتوي على أصول طبيعية متنوعة وإمكانات سياحية إستثنائية، تمتاز بالإضافة إلى جمال ساحلها وما توفره الطبيعة للزائر، من المناظر الطبيعية والمساحات الشاسعة للسهول والغابات. فإنه يتميز بترائه المادي وغير المادي الغني، كل هذا يسمح بتصنيع وتجميع العديد من المنتجات. السياحة التنافسية للغاية في مختلفة أنواع السياحة.

**4- قطب الامتياز السياحي الجنوبي الشرقي (POT SE) الواحات<sup>2</sup>**؛ يتكون قطب الامتياز السياحي "جنوب شرق" من ثلاث ولايات هي: غرداية وبسكرة والوادي. ويحده من الشمال الأغواط واللفة والمسيلة وباتنة وخنشلة وتبسة ومن الشرق ليبيا ومن الغرب ولايتي أدرار والبيض ومن الجنوب ولايتي إليزي وتمنراست. يمتد هذا القطب على مساحة تبلغ حوالي 160.000 كيلومتر مربع

**5- قطب الامتياز السياحي الجنوبي الغربي (POTSO) توات القرارة<sup>3</sup>** : قطب الامتياز السياحي جنوب غرب طريق "توات - القرارة" يتكون من ولايتين هما: أدرار وشار. يحده من الشمال النعام والبيض ومن الشرق تمنراست وغرداية ومن الغرب المملكة المغربية وولاية تندوف ومن الجنوب كل من النيجر وموريتانيا. يمتد هذا القطب

<sup>1</sup> SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE "SDAT 2025"، Livre 3 Les sept pôles touristiques d'excellence ( POT)، même référence, p 59.

<sup>2</sup> SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE "SDAT 2025"، Livre 3 Les sept pôles touristiques d'excellence ( POT)، même référence, p 75.

<sup>3</sup> SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE "SDAT 2025"، Livre 3 Les sept pôles touristiques d'excellence ( POT)، même référence, p 86.

على مساحة تبلغ حوالي 603000 كيلومتر مربع وقطب "توات القرارة" هو: مركز تراثي ذو بعد عالمي: "توات قرارة"؛

### 6- قطب الامتياز السياحي الجنوبي العظيم (POTGS) "طاسيلي ناجر"<sup>1</sup>: يقع قطب "تاسيلي ناجر"

السياحي المتميز في الجنوب الكبير بشكل رئيسي في ولاية إيزي ، ويحده من الشمال ولايتي ورقلة وغرداية ، ومن الشرق ليبيا ، ومن الغرب تمنراست، وفي الجنوب دولتي النيجر ومالي. حيث تمثل مواردها الطبيعية والثقافية والأثرية 03 أصولاً رئيسية يمكن أن تسمح بتطورها في المستقبل. تحتوي المساحات الكبيرة لمركز التميز هذا على اللوحات الصخرية ذات القيمة التاريخية العالية. وتتم حماية هذه الثروات الثقافية بفضل وجود حديقة وطنية (حديقة تاسيلي الوطنية) والمصنفة ضمن التراث العالمي من قبل اليونسكو منذ سنة 1981. أشهر لوحات ونقوش الكهوف موجودة حول جانت، مغارة السفراء، ونقوش "البقرة الباكية". تمثل قيمة مهمة للتراث الثقافي والسياحي. يجب أن تؤخذ هشاشة المواقع الموجودة على وجه الخصوص، هضبة الطاسيلي، في الاعتبار أثناء عمليات التنمية السياحية من أجل ضمان حمايتها والحفاظ عليها وكذلك حماية البيئة. وهي تغطي مساحة تقارب 284,618 كيلومتر مربع. "طاسيلي ناجر" هو مركز تراثي ذو بعد عالمي. ووجود بقايا فريدة من نوعها في العالم ذي القيمة الثقافية العالية، في هذا القطب، يسمح بإنشاء منتج سياحي "أصيل" يحظى بتقدير كبير من قبل العملاء الأجانب بشكل أساسي.

### 7- قطب الامتياز السياحي الجنوبي العظيم (POTGS) "أهقار"<sup>2</sup>: تم بناء قطب الامتياز السياحي "أهقار" حول

تمنراست. نظرًا لضخامة أراضيها والثروة الثقافية والطبيعية التي تخفيها ، يمكن اعتبار هذا القطب قطبًا استراتيجيًا ذا قيمة عالية من حيث تنمية السياحة في المنطقة. ويحده من الشمال ولايتي ورقلة وغرداية ومن الشرق ولاية إيزي ومن الغرب أدرار ومن الجنوب دولتي النيجر ومالي. وهي تغطي مساحة تبلغ حوالي 456.200 كيلومتر مربع من الأراضي الوطنية. ويعتبر وجود بقايا ما قبل التاريخ بمثابة قيمة ثقافية عالية ، وهو عامل جذب للعملاء الدوليين. كما أنه يمكن أن يتم استغلال التراث الأثري والطبيعي والثقافي الموجود في أهقار ليس فقط على المستوى السياحي ولكن أيضًا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي: تظل السياحة هي القوة الدافعة للسماح بالتنمية الاقتصادية من خلال تطوير الموقع واستغلاله سياحيًا. فالهقار هو مركز تراثي ذو بعد عالمي.

ويتكون كل قطب من هذه الأقطاب السبعة من مجموعة من المركبات التي تستدعي وضعها في تكامل وفق قدراتها، حتى تلبى توقعات مختلف السياح، وهذا من خلال توفير عدة منتجات سياحية ( سياحة الإستجمام، السياحة الصحراوية

<sup>1</sup> SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE "SDAT 2025"، Livre 3 Les sept pôles touristiques d'excellence ( POT), même référence, p 97.

<sup>2</sup> SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE "SDAT 2025"، Livre 3 Les sept pôles touristiques d'excellence ( POT), même référence, p 106.

والسياحة العلاجية ) مما يجعل هذه الأقطاب تبرز تنوع سياحي بكافة الإقليم ويستند عليها كركيزة لتطوير السياحة<sup>1</sup>، حيث أن الهدف المتوقع من إنشاء هذه الأقطاب هو كالتالي<sup>2</sup>:

- تسهيل التنافسية، مع زيادة جاذبية الإقليمية واستدامته، إحداث تنمية متوازنة.
- تنمية الأقطاب حسب ما يوافق ميزتهم، أي حسب نوع السياحة التي يمكن ممارستها إذ يمكن أن تكون سياحة علاجية ، أو سياحة ترفيهية أو الدينية أو سياحة الأعمال، ... وغيرها من أنواع السياحة المتاحة.
- إتاحة وصل جيد لمختلف المرافق السياحية، بالإضافة إلى تكامل مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية في القطب بأكمله.

### المطلب الرابع: مخطط جودة السياحة الجزائرية

يعتبر مخطط الجودة السياحية أحد الديناميكيات الأساسية التي يقوم عليها المخطط التوجيهي للهيئة السياحية والمعتمد منذ سنة 2008، وهو ما يعكس قناعة القائمين على التخطيط السياحي بمدى أهمية انتهاج مسار الجودة للنهوض بقطاع السياحة، بهدف إشراك المؤسسات في قطاع السياحة في عملية تحسين خدماتها لجعلها قادرة على تلبية المعايير الدولية للوجهات السياحية الرئيسية، وخاصة في حوض البحر الأبيض المتوسط. وهذا عن طريق تطبيق الممارسات الجيدة بجمع المهنيين وتقديم رؤية جديدة لهم فيما يتعلق بتطوير السياحة<sup>3</sup>

**1- أهداف ومزايا انتهاج جودة السياحة** يهدف مخطط جودة السياحة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالإضافة إلى المزايا التحفيزية التي يستفيد منها المنخرطون في مسار الجودة التالي:

- دعم تنافسية السياحة الوطنية وذلك بإدراج مفهوم الجودة في كل مشاريع تنمية المؤسسات السياحية.
- تحقيق أفضل احترافية في عرض السياحة الوطنية بكافة قطاعاته.
- تثمين الثروات المحلية والمناطق السياحية الوطنية.
- خلق إستدامة لعرض السياحة الجزائري وهذا بتحسين صورة جودة الخدمات الموجهة للسياح الوطنيين والأجانب.

<sup>1</sup> بوزاهر نسرين، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010، ص 140.

<sup>3</sup> Référentiel National Qualité du Tourisme, RNQT des établissements d'hôtellerie d'Algérie, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat Plan Qualité Tourisme (PQT), PROGRAMME D'APPUI A DIVECO 1, Standards qualité et engagements du PQT - Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, P6

- إفادة المنشآت السياحية المتلزمة بالسير على طريق الجودة، من خلال توفير الوسائل المناسبة لتحقيق تنميتها، خاصة بمرافقتها في عمليات التجديد والتأهيل والتحديث والتوسع والتدريب.
  - ضمان زيادة الترويج للمتعاملين المعنيين بالجودة من خلال دمجهم في شبكة المؤسسات التي تحمل العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائرية" وضمان اندماج أفضل في المجال التجاري.<sup>1</sup> كما يستفيد المهنيون المنخرطون في مسار الجودة من الإجراءات التحفيزية التالية:
  - التخفيض ب 3% و 4,5% من نسب الفوائد المطبقة على القروض البنكية التي تتعلق بكل عمليات تحديث للمؤسسات السياحية والفندقية المنجزة على التوالي بالولايات الشمالية أو الجنوبية في إطار مخطط جودة السياحة (المادة 80 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009).
  - نسبة مخفضة من الحقوق الجمركية بشكل مؤقت حتى 31 ديسمبر 2014، فيما يتعلق بإقتناء المعدات والتأثيث الغير منتج محليا وفق المعايير الفندقية والمدرجة في إطار عمليات التحديث والتأهيل تطبيقا لمخطط جودة السياحة ( المادة 81 لقانون المالية التكميلي لسنة 2009).
  - التكفل الكامل بكل عمليات التشخيص والتصديق الخارجيتين.
  - التكفل التام بتدريب المستخدمين،، كما تلتزم الوزارة المكلفة بالسياحة بتكوين كل من "سادة أو سيدات الجودة" والذين يتم تعيينهم من قبل المؤسسات السياحية التي تتبع مخطط مسار الجودة.
  - المرافقة في عمليات التجديد و التأهيل، والتحديث والتوسيع.
  - تسمين وإبراز المؤسسات عن طريق إستخدام علامة "جودة السياحة الجزائر"
  - الاندماج في شبكة المؤسسات السياحية الحاصلة على علامة " جودة السياحة"
- 2- أهمية الإلتزام بإنتهاج الجودة:** إن إنتهاج مسار الجودة له أهمية لكل من المهنيين في السياحة، وللزبائن، ولقطاع السياحة بكامله.
- بالنسبة للمهنيين في قطاع السياحة، يمكن إنتهاج مسار الجودة من:
    - تحسين صورة المؤسسة ومكانتها السوقية
    - إرضاء العملاء وتعزيز ولائهم
    - كسب عملاء جدد

<sup>1</sup> موقع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي، [www.mtatf.gov.dz](http://www.mtatf.gov.dz)، تاريخ الإطلاع: 04 / 01 / 2021 على الساعة 22:32

- الاستفادة من كافة المساعدات والحوافز التي تقدمها الدولة
- ضبط التكاليف والتحكم فيها وتحسين مردودية التصرف الداخلي
- دعم نشاط المؤسسة وتحقيق أرباح أفضل.
- بالنسبة إلى العملاء الوطنيين والدوليين، فإن انتهاج مسار الجودة هو:
- ضمان للرضا
- شهادة على جودة الخدمات
- ضمان للراحة والأمان

- أما بالنسبة إلى القطاع السياحي، فيعتبر انتهاج مسار الجودة بمثابة:

- خطوة كبيرة نحو الإحتراف في تقديم لخدمات من قبل مؤسسات السياحة الجزائرية
- الإدماج ضمن نهج قائم على عمليات التطوير المتواصل للموارد البشرية
- أحد عوامل التنمية المستدامة للعرض السياحي الوطني
- وسيلة لدعم الثروة الوطنية والخصوصيات الجهوية والمحلية
- طريقة ناجحة لخلق فرص عمل وتقليل البطالة

3- مراحل وشروط الحصول على العلامة التجارية جودة السياحة الجزائرية:

- شروط منح علامة "جودة السياحة الجزائرية": من أجل منح علامة "جودة السياحة الجزائرية" من قبل الأمانة التقنية لمخطط جودة السياحة الجزائرية والتابعة لوزارة السياحة حيث تظهر هذه العلامة للعملاء وذلك من خلال تجسيد مادي لشعار يمنح للمؤسسة، ويحمل عبارة جودة السياحة الجزائرية، حيث يعتبر بمثابة ضمان للجودة<sup>1</sup>. فإنه لا بد من توفر مجموعة من الشروط نوجزها في التالي:<sup>2</sup>
- تلبية معايير الجودة.
- اتباع نهج الجودة على أساس الرقابة الخارجية.
- إنشاء وحدة دائمة مسؤولة عن التدقيق الداخلي.
- التقيد بشروط القيام بالنشاط.

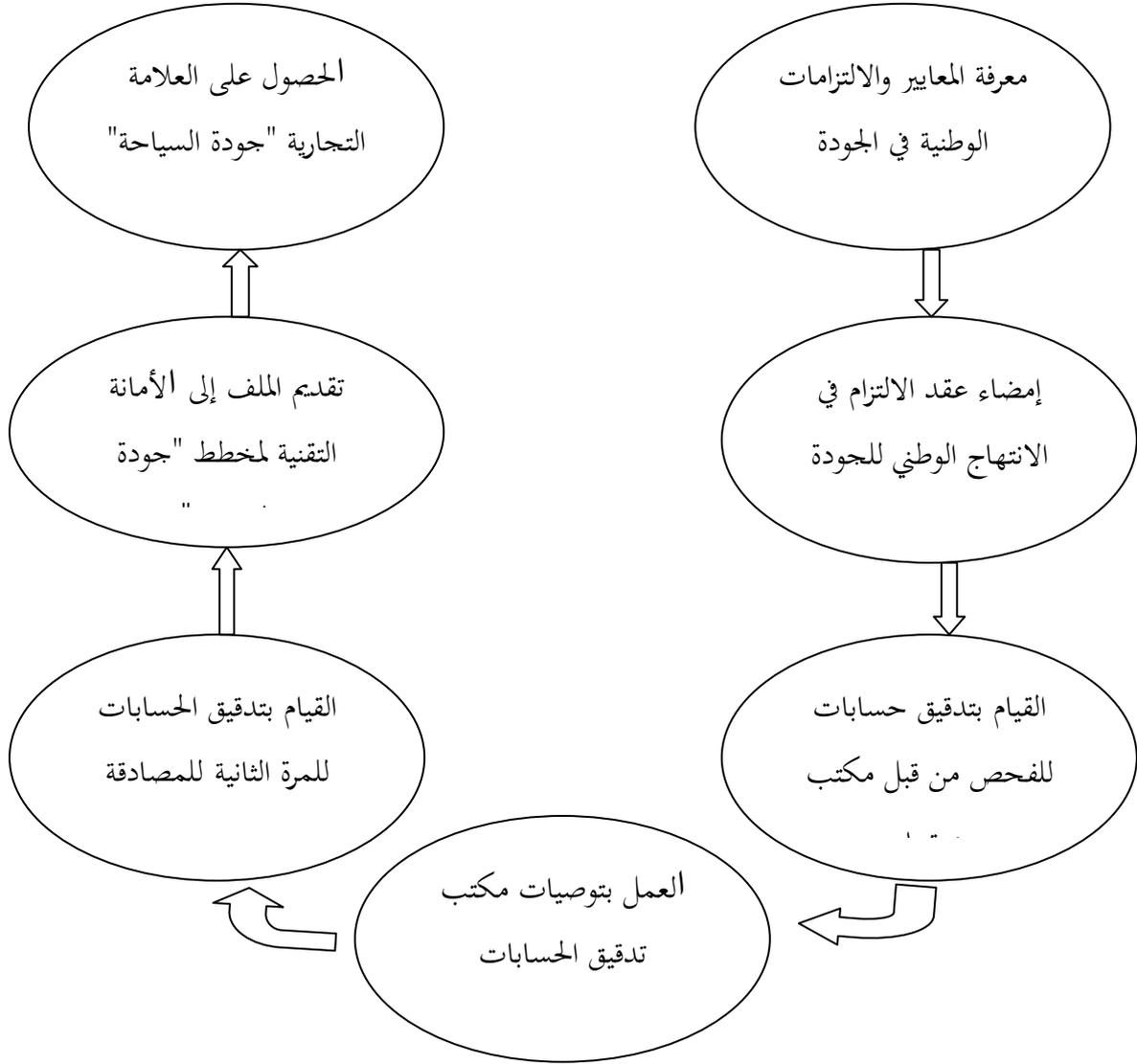
<sup>1</sup> مخطط جودة السياحة الجزائرية، دليل الجودة، وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2014، ص ص 10-11.

<sup>2</sup> Référentiel National Qualité du Tourisme, RNQT des établissements d'hôtellerie d'Algérie, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat Plan Qualité Tourisme (PQT), PROGRAMME D'APPUI A DIVECO 1 : Standards qualité et engagements du PQT - Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, P6

- الامتثال لقواعد الصحة والسلامة.
- دمج البعد البيئي.
- إنشاء نظام للرعاية ومعالجة شكاوى العملاء.
- مراحل الحصول على علامة جودة السياحة الجزائرية: إن الانضمام إلى برنامج جودة السياحة الجزائرية يمر بالمراحل السبعة التالية:
- معرفة المعايير والالتزامات الوطنية في الجودة التي يحددها الفرع المهني من خلال المرجعية الوطنية لجودة السياحة. وتوجد المعلومات بهذا الخصوص لدى الإدارة المكلفة بالسياحة ( على المستوى المركزي والمحلي)، ولدى الهيئات المهنية، وعلى الموقع الخاص.
- إمضاء عقد الالتزام في الانتهاج الوطني للجودة وتكوين ملف الانضمام.
- الموافقة على القيام بتدقيق حسابات للفحص من قبل مكتب مختص في المجال ( تعينه الإدارة المكلفة بالسياحة) بهدف تقييم درجة احترام الإلتزامات المحددة في المرجعية الوطنية لجودة السياحة، والتوصية بإتباع خطة للتحسين والتطوير.
- العمل بتوصيات مكتب تدقيق الحسابات وتجاوز الصعوبات المحتملة.
- القيام بتدقيق للحسابات للمرة الثانية للمصادقة على عملية التدقيق الأولى، وذلك بهدف مراقبة مدى التزام المؤسسة بتوصيات مكتب تدقيق الحسابات.
- تقديم الملف كاملا، مرفقا بتقرير مكتب تدقيق الحسابات، إلى الأمانة التقنية للعلامة التجارية "جودة السياحة الجزائرية".
- تسلم الهيئات المعنية لدى وزارة السياحة والصناعة التقليدية المستفيد قرار منح العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائرية" الذي يخول له الحصول على الشعار الذي يجسد العلامة لكي يوضع في مدخل المؤسسة ولتوضيح هذه المراحل أكثر نستعين بالشكل التالي<sup>1</sup>:

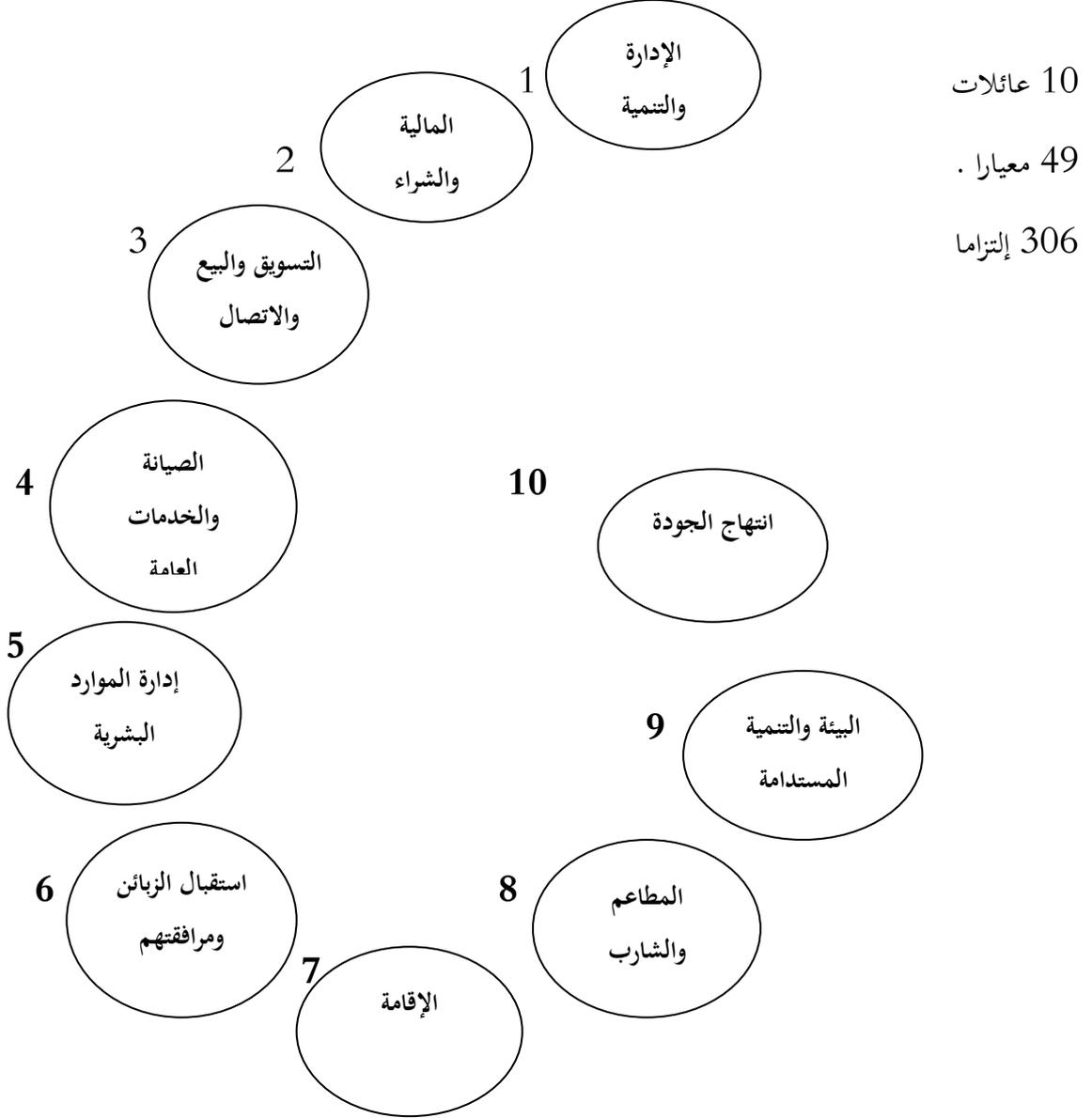
<sup>1</sup> مخطط جودة السياحة الجزائرية دليل الجودة، مرجع سابق، ص 17.

الشكل رقم (34): ملخص الجودة في سبع مراحل



المصدر: مخطط جودة السياحة الجزائرية دليل الجودة، وزارة السياحة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2014، ص 17.  
 4- معايير وإلتزامات الجودة في الفنادق والمطاعم: وضع فرع الضيافة والمطاعم في الجزائر معايير والتزامات لجودة السياحة بمشاركة مهنيين في هذا القطاع. تمثل هذه المعايير والالتزامات في كل قطاع فرعي المتطلبات اللازمة لإرضاء

العملاء. وهي مقسمة إلى عشر عائلات تمثل 49 معيارًا و 306 التزامًا بالجودة وهذا كما هو موضح في الشكل<sup>1</sup>:  
الشكل رقم: (35): معايير والتزامات الجودة في الفنادق والمطاعم.



المصدر: مخطط جودة السياحة الجزائرية، وزارة السياحة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2014، ص 20.

<sup>1</sup> مخطط جودة السياحة الجزائرية دليل الجودة، وزارة السياحة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2014، ص 20.

الجدول رقم (25): معايير وإلتزامات الجودة فرع الفنادق والمطاعم.

| المعيار   | المجال                                      |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة المؤسسة بتحديد الإتجاهات الكبرى التي يجب إتباعها، والتنظيم، والوسائل الأساسية</li> <li>- تحديد الإستراتيجية المتبعة لتنمية المؤسسة. ورسم خطة سنوية وخطة لعدة سنوات</li> <li>- تحميل إطارات المؤسسة المسؤولية وتطبيق نظام يقوم على تقديم تقارير إلى الإدارة.</li> </ul> | <p>إدارة المؤسسة وتنميتها</p>               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد الميزانية السنوية المتعلقة بالأعباء والمداحيل ومتابعة تنفيذها.</li> <li>- إنجاز المشتريات والطلبات من المواد الأولية، والمعدات، والخدمات بطريقة فعالة ( الجودة / الأسعار / الآجال ).</li> </ul>  | <p>إدارة المالية وجودة المشتريات</p>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم تنفيذ وظيفة التسويق بهدف معرفة تطورات السوق، ورغبات الزبائن، وتحسين الخدمات.</li> <li>- تنظيم وتنفيذ عمليات الاتصال، والترويج، ومبيعات المؤسسة.</li> <li>- العمل ضمن شبكة مع مختلف الشركاء في المحيط المباشر للسياحة.</li> </ul>   | <p>ضمان وظيفة التسويق ، البيع، والاتصال</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتم المحافظة على تراث المؤسسة وصيانتها، وتبين الميزانية الخطوط المالية الضرورية لذلك.</li> <li>- ضمان النظافة الدائمة في الأماكن والفضاءات المشتركة، وصيانة مجموع مكونات المؤسسة.</li> </ul>   | <p>صيانة المؤسسة وضمان الخدمات العامة</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة العاملين في المؤسسة، وإعادة تأهيل كفاءاتهم، وتنظيم الموارد البشرية.</li> <li>- ضمان إستقبال أجراء جدد وتحديد عملية تحفيزهم.</li> <li>- ضمان تصرف إداري حازم.</li> </ul>  | <p>إدارة الموارد البشرية</p>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير معالجة فعالة للحجوزات في مكتب الاستقبال أو على الهاتف، وضمان حسن الاستقبال.</li> <li>- ضمان معالجة فعالة للحجوزات بالبريد الإلكتروني، أو بالفاكس، أو بالبريد.</li> <li>- الحرص على تعليق الإشارات والمعلومات الخارجية التي تسهل قدوم الزبائن.</li> </ul>               | <p>استقبال ومرافقة الزبائن</p>              |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير مداخل وأماكن خارجية جميلة وصيانتها بما يدعم المؤسسة.</li> <li>- توفير المعلومات المفيدة للزبائن، ووضع الإشارات الداخلية والعناية بها بما يسهل التنقل داخل المؤسسة.</li> <li>- المهنية في استقبال الزبائن. ومرافقتهم طيلة فترة إقامتهم.</li> <li>- توفير محيط ملائم لإستقبال الزبائن باعتماد المعدات الكافية والمتقنة.</li> <li>- توفير فضاءات مشتركة تضمن حسن استقبال وراحة الزبائن.</li> <li>- توفير الوسائل الخاصة باستقبال الأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة.</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إقتراح غرف جميلة ذات ديكور مبهج.</li> <li>- اقتراح غرفة مريحة تتوفر فيها الأفرشة، والأثاث، والأجهزة ذات الجودة، وبعيدة عن الضجيج.</li> <li>- توفير المعلومات والوثائق المفيدة لإقامة الزبائن داخل الغرفة.</li> <li>- توفير التجهيزات الضرورية لضمان راحة الزبائن، واسترخائهم، وسلامة ممتلكاتهم داخل الغرفة.</li> <li>- توفير المراحيض المجهزة بالوسائل الضرورية للزبائن داخل الغرف.</li> <li>- توفير حمام مجهز وفي حالة جيدة لاستعمال الزبائن داخل الغرف.</li> <li>- توفير العناصر الضرورية لسلامة الأشخاص داخل الغرف.</li> <li>- ضمان حفظ الصحة وسلامة المرافق الصحية في الغرف، وتوفير ضروريات الأفرشة، ومناشف الحمامات.</li> <li>- تنظيف الغرف يوميا.</li> <li>- تنظيف المرافق الصحية للغرفة يوميا.</li> </ul> | <p>الإقامة ( الغرفة<br/>والمرافق الصحية)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتراح فطور للصباح يأخذ بعين الاعتبار عادات الزبائن.</li> <li>- ضمان استقبال مهني للزبائن داخل المطعم.</li> <li>- توفير مطعم للزبائن يجمع ما بين الجمالية وسهولة الوصول إليه.</li> <li>- اقتراح قوائم طعام نظيفة، تحتوي على أطباق، ومشروبات، متجددة يوميا.</li> </ul>  | <p>المطعم والمشرب</p>                        |

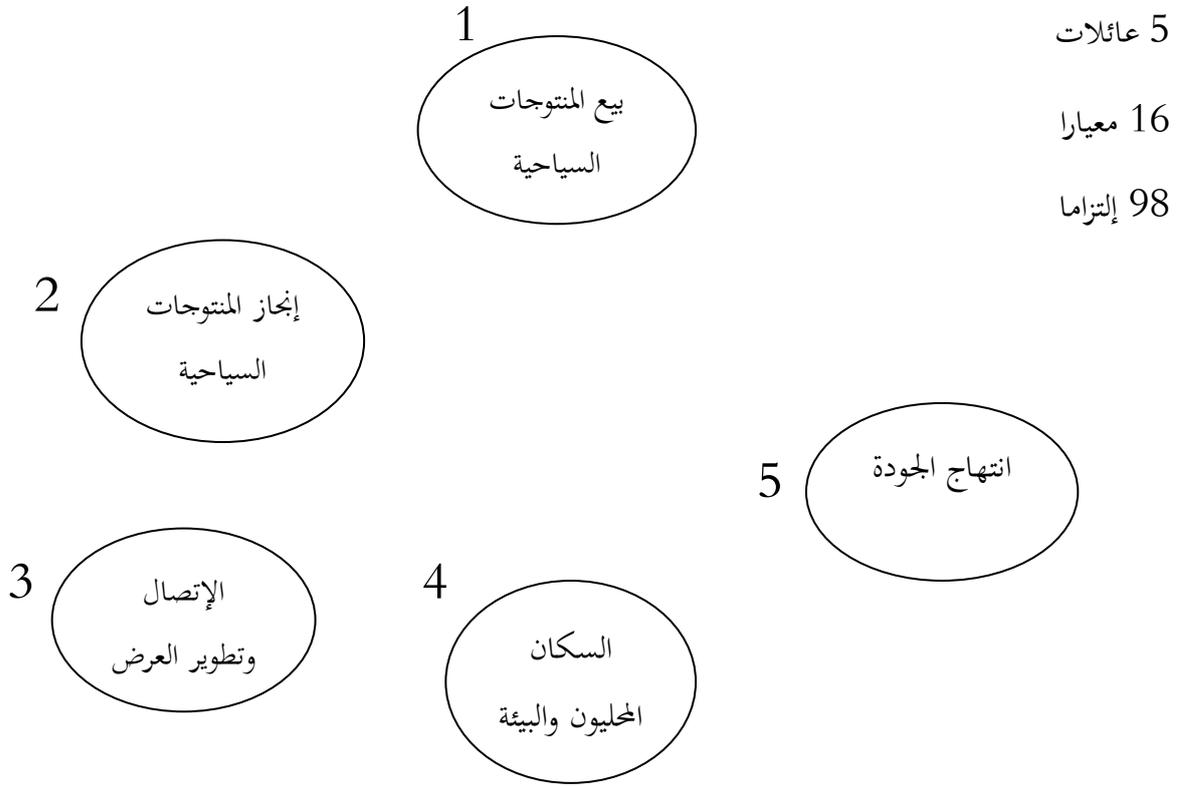
|   |                              |
|---|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير طبخ لذيذ، مع تنوع الأصول، والتقاليد، والثقافات المتعلقة بالأكل.</li> <li>- العناية بتقديم الطاولة، والصحون، والكؤوس طيلة فترة الإطعام.</li> <li>- العناية بالخدمة والانتباه إلى الزبائن طيلة فترة الأكل.</li> <li>- توفير حد أدنى من خدمة الإطعام لمدة 24سا/ 24سا بالنسبة إلى مؤسسات الفندق والمطاعم.</li> <li>- ضمان نظافة المطبخ كاملا، والمطعم ( وقاعة فطور الصباح) والمشرب.</li> <li>- ضمان حفظ الصحة وسلامة الغذاء في المطبخ وكل ما يتبعه، وفي المطعم (وقاعة فطور الصباح) والمشرب.</li> <li>- توفير على ذمة الزبائن مشروب يجمع بين الجمالية والتزييق.</li> <li>- اقتراح مجموعة متنوعة من المشروبات والمستهلكات</li> <li>- ضمان حميمية الفضاءات المشتركة وتنشيطها</li> </ul> |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأخذ بعين الاعتبار البيئة والتنمية المستدامة في إدارة المؤسسة.</li> </ul>   | البيئة والتنمية<br>المستدامة |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم انتهاج الجودة العام للمؤسسة وتطبيقه لإرضاء الزبائن.</li> <li>- إنجاز الأعمال الأساسية التي تضمن إستمرارية إنتهاج الجودة.</li> </ul>  | إنتهاج الجودة                |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخطط جودة السياحة الجزائرية دليل الجودة، وزارة السياحة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2014.

معايير وإلتزامات الجودة في وكالات السياحة والأسفار: تم وضع معايير والتزامات جودة السياحة في وكالات السفر والسياحة في الجزائر وهذا بمشاركة مجموعة من المهنيين الناشطين في هذا القطاع. حيث تمثل هذه المعايير والالتزامات في هذا القطاع المتطلبات الضرورية لإرضاء العملاء. إنه يقع على بعد خطوات قليلة للأمام مقارنة بالوضع الحالي. وفق المعايير الدولية. وتنقسم معايير جودة السياحة في وكالات السفر و السياحة إلى 5 عائلات تمثل 16 معيارًا و 98 التزامًا، وهذا مثلما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مخطط جودة السياحة الجزائرية دليل الجودة، وزارة السياحة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2014، ص 30.

الشكل رقم (36): معايير وإلتزامات الجودة في وكالات السياحة والأسفار



المصدر: مخطط جودة السياحة الجزائرية دليل الجودة، وزارة السياحة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2014، ص 31.

الجدول رقم (26): معايير وإلتزامات الجودة الجزائرية فرع وكالات السياحة والأسفار.

| المجال                | المعيار   |
|-----------------------|---|
| بيع المنتجات السياحية | - 1 فضاء استقبال وكالة الأسفار والسياحة                                       |
|                       | - استقبال الزبائن في فضاء ملائم   |
|                       | - 2 الموظفون في الوكالة   |
|                       | - ضمان كفاءة الموظفين في الوكالة، ويجب أن يكون هندامهم، وسلوكهم ملائم للمهنة. |
|                       | - 3 استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط الوكالة                      |
|                       | - الاتصال ودعم المؤسسة باستعمال الوسائل المعلوماتية.                          |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 الاستقبال المباشر أو عبر الهاتف للزبائن</li> <li>- ضمان الاستقبال المهني للزبائن</li> <li>- 5 المنتج السياحي</li> <li>- اقتراح منتجات سياحية ذات جودة ومطابقة للمعايير العالمية.</li> <li>- 6 التفاوض التجاري</li> <li>- الاتصال بالزبون، وإعلامه ومرافقته في إختيار الخدمة السياحية</li> <li>- 7 عقد بيع المنتج السياحي</li> <li>- إتمام عقد البيع.</li> </ul> |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 العاملون في الميدان</li> <li>- ضمان مرافقة الزبائن على الميدان بمهنية.</li> <li>- 9 السلامة العامة مضمونة طيلة فترة الإقامة.</li> <li>- ضمان مختلف عناصر السلامة وحفظ الصحة للإقامة السياحية</li> <li>- 10 وظيفة ما بعد الخدمات السياحية</li> <li>- الانصات إلى رأي الزبون وأخذ ملاحظاته بعين الإعتبار.</li> </ul>  | <p>إنجاز<br/>المنتجات<br/>السياحية</p>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 11 الاتصال عند وكالات السياحة والأسفار</li> <li>- استعمال وسائل الاتصال الأساسية للإتصال والتسويق في المؤسسة.</li> <li>- 12 استعمال النظام الشبكي عند وكالات السياحة والأسفار</li> <li>- العمل ضمن شبكة مع شركاء مختلفين من المحيط المباشر للسياحة</li> <li>- 13 تنمية عرض المنتج السياحي</li> <li>- تنمية وتنويع، المنتج المباع من قبل الوكالة.</li> </ul>       | <p>الاتصال،<br/>والشبكات<br/>وتطوير<br/>العرض</p>       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 سكان المناطق المحيطة</li> <li>- أخذ حاجات المزودين وسكان المناطق المحيطة بعين الاعتبار.</li> <li>- 15 المحافظة على البيئة</li> <li>- توعية جميع العاملين في المؤسسة، والشركاء، والزبائن بضرورة المحافظة على البيئة.</li> </ul>   | <p>السكان<br/>المحليون<br/>والمحافظة<br/>على البيئة</p> |

|               |                        |
|---------------|------------------------|
| انتهاج الجودة | - 16 انتهاج الجودة     |
|               | - تنفيذ انتهاج الجودة. |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخطط جودة السياحة الجزائرية دليل الجودة، وزارة السياحة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2014.

5- عدد المؤسسات المنخرطة في مخططة جودة السياحة الجزائرية: نستعرض في الجدول الموالي العدد التركيبي للمؤسسات المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائرية والذي كان ما بين سنتي 2014 و 2019 كالتالي:  
الجدول رقم (27): عدد المؤسسات المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائرية من سنة 2014 إلى سنة 2019.

| المؤسسات السياحية المستغلة المنخرطة في مخطط الجودة ( العدد التراكمي)   |  |   |
|--|--|---|
| سنة 2016   | سنة 2015   | سنة 2014  |
| 429 مؤسسة سياحية مجزأة إلى:<br>- 217 مؤسسة فندقية<br>- 187 وكالات السياحة والأسفار<br>- 7 محطات حموية<br>- 18 مطعم | 421 مؤسسة سياحية مجزأة إلى:<br>- 217 مؤسسة فندقية<br>- 179 وكالات السياحة والأسفار<br>- 7 محطات حموية<br>- 18 مطعم | 348 مؤسسة سياحية مجزأة إلى:<br>- 185 مؤسسة فندقية<br>- 140 وكالات السياحة والأسفار<br>- 07 محطات حموية<br>- 16 مطعم |
| سنة 2019   | سنة 2018   | سنة 2017  |
| 450 مؤسسة سياحية مجزأة إلى:<br>- 225 مؤسسة فندقية<br>- 200 وكالات السياحة والأسفار<br>- 7 محطات حموية<br>- 18 مطعم | 450 مؤسسة سياحية مجزأة إلى:<br>- 225 مؤسسة فندقية<br>- 200 وكالات السياحة والأسفار<br>- 7 محطات حموية<br>- 18 مطعم | 446 مؤسسة سياحية مجزأة إلى:<br>- 222 مؤسسة فندقية<br>- 199 وكالات السياحة والأسفار<br>- 7 محطات حموية<br>- 18 مطعم  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي.

من خلال الجدول السابق يتضح أن عدد المؤسسات المنخرطة في مخططة جودة السياحة الجزائرية ليس بالعدد الكبير إذا ما قورن بعدد المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة بالجزائر حيث وإلى غاية سنة 2019 لم ينظم إلى مخططة جودة السياحة الجزائرية سوى 450 مؤسسة كما يتضح أن أكبر عدد من المؤسسات السياحية التي إنخرطة في مخطط جودة

السياحة كان سنة 2015 بـ 73 مؤسسة في حين أنه في السنة الأخيرة 2019 لم تنحرف أي مؤسسة أما باقي السنوات فقد كانت كالتالي في سنة 2016 إنخرطة 8 مؤسسات جديدة و في سنة 2017 إنخرطة 17 مؤسسة جديدة أما في سنة 2018 فقد إنخرطة 04 مؤسسات فقط، كما يتضح أن هذه الزيادة في أعداد المنخرطين لم تشمل سوى المؤسسات الفندقية والوكالات السياحية في حين أن المحطات الحموية لم يتغير عدد المنخرطين منها منذ سنة 2014 بالإضافة إلى المطاعم التي لم يرتفع أعداد المنخرطة في مخططة الجودة منذ سنة 2015 بعد أن سجلت إرتفاع بمطعمين في هذه السنة ليصل إلى 18 مطعم. وهذه الأعداد المنخفضة جدا تشير إلى عدم إقتناع المؤسسات السياحية بمدى أهمية جودة السياحة كونها لم تستوعب بعد المزايا التي يمكن أن تجنيها من إتباع مسار الجودة وهو ما يستدعي مضاعفة جهود الوزارة المعنية من أجل الدفع بالمؤسسات السياحية الناشطة بالجزائر للإنخراط في مخطط جودة السياحة وإقناعها بأن إتباع مسار الجودة لم يعد خيار بل ضرورة تفرض نفسها على المؤسسات التي تحاول المنافسة في السوق.

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات

في هذا المبحث سنتناول من خلال مطالبه، لطريقة الدراسة والإجراءات والوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لمفردات عينات البحث بالإضافة إلى إختبار الفرضيات ومناقشتها.

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة والإجراءات

- 1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث مجتمعات الأول يتمثل في جميع موظفي المنظمات السياحية والثاني يتمثل في جميع السياح المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، والثالث يتمثل في السكان المحليين.
- 2- عينة الدراسة : تم إختيار عينة عشوائية من القطب السياحي الشمالي الغربي، وهي كل من غليزان، معسكر، مستغانم، عين تيموشنت، وسيدي بلعباس. بحيث شملت العينة الأولى موظفي المنظمات السياحية والعينة الثانية السياح الوافدين والعينة الثالثة السكان المحليين. وتم تحديد حجم العينة من كل مجتمع وفق معادلة ستيفن تامبسون التالية

حجم العينة: حسب معادلة. ستيفن تامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div Z^2)] + p(1-p)}$$

N = حجم المجتمع

$Z =$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96

$d =$  نسبة الخطأ وتساوي 0,05

$p =$  نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0,50

- **تحديد حجم العينة الأولى:** لتحديد حجم العينة فلا بد أولاً من تحديد حجم المجتمع، ونظراً لإنعدام إحصائيات عدد الموظفين في سنة 2020 وهي السنة التي تم خلالها جمع بيانات الدراسة فقد تم اللجوء إلى البيانات الإحصائية لوزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي لسنة 2019. حيث كان عدد الموظفين بقطاع السياحة بالجزائر بهذه السنة 320000 موظف وعليه تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون بإعتبارهم يمثلون مجتمع الدراسة الذي من خلاله حدد حجم العينة بـ 384. حيث تم توزيع 500 إستبانة أسترجم منها 409 إستبانة والقابلة للتحليل منها 395 إستبانة.

- **تحديد حجم العينة الثانية:** نظراً لإنعدام إحصائيات حول عدد السياح المحليين والذين يمثلون جزءاً من مجتمع الدراسة و الذي يضم كل من السائح المحلي والأجنبي فقد تم اللجوء إلى مؤشر عدد الليالي السياحية والذي يضم السياح بنوعيهما المحلي والأجنبي، وبالرغم من أن هذا المؤشر لا يعكس العدد الحقيقي للسياح بحيث أن رقمه يفوق عدد السياح، هذا لأنه يحسب على أساس مجموع الليالي الفندقية التي يقضيها السياح بمختلف المنشآت المخصصة للإيواء، إلا أنه تم الإعتماد عليه في تحديد حجم العينة كون الهدف الأساسي من تحديد حجم العينة هو إمكانية تمثيلها لمجتمع الدراسة. فمن البديهي أن حجم العينة الناتج عن إعتبار الليالي السياحية تمثل حجم السياح إنها ستمثل المجتمع. وعليه تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون حيث أن عدد الليالي السياحية في سنة 2019 كان 7690926 ومن خلال حدد حجم العينة بـ 385. حيث تم توزيع 500 إستبانة أسترجم منها 439 إستبانة والقابلة للتحليل منها 418 إستبانة .

- **تحديد حجم العينة الثالثة:** نظراً لإنعدام إحصائيات لعدد السكان لسنة 2020 فقد تم اللجوء لتقديرات سنة 2019 حيث بلغ عدد السكان: <sup>1</sup>43424000 وعليه تم تحديد حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون بـ 386. حيث تم توزيع 500 إستبانة أسترجم منها 450 إستبانة والقابلة للتحليل منها 444 إستبانة.

**3- متغيرات الدراسة:** تتكون الدراسة من ثلاثة متغيرات وهي المتغير المستقل ويتمثل في إدارة الموارد البشرية والمتغير الوسيط والمتمثل في جودة الخدمات السياحية، والمتغير التابع والمتمثل في التنمية السياحية المستدامة.

<sup>1</sup> الديوان الوطني للإحصاء، النشرة الفصلية للإحصائيات رقم 84، الفصل الرابع 2019 الرقم 96

4- أداة الدراسة: من أجل إختبار فرضيات الدراسة فقد تم إستخدام الإستبيان الذي أعد لغرض جمع البيانات من عينة البحث كأداة رئيسية للدراسة. حيث تم تصميم ثلاثة إستبيانات بالإعتماد على الجانب النظري للبحث و بالإستعانة بالبحوث والدراسات السابقة. إستبيان لجمع البيانات حول محور إدارة الموارد البشرية وكان موجه للموظفين بالمنظمات السياحية والآخر من أجل جمع بيانات محور جودة الخدمات السياحية وقد وجه للسياح المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، والثالث لأجل جمع البيانات المتعلقة بمحور التنمية السياحية المستدامة حيث وجه هذا الإستبيان للسكان المحليين. وقد مر تصميم الإستبيانات بمجموعة من الخطوات قبل إخراج كل إستبيان بشكله النهائي من أجل أن يؤدي الهدف المرجو منه بحيث يمكن للمستجوب أن يجيب على فقراتها بدون أن يكون لديه أي لبس أو غموض لفهم السؤال كما أنه قمنا بمراعات أن تكون للفقرة علاقة مباشرة بموضوع العنصر الذي تنتمي إليه. فأول خطوة قمنا بها بعد إعداد الإستبيان الأولي هي عرضه على المشرف ونتج عن ذلك مجموعة من التعديلات على الإستبيان بإتباع توجيهاته، ثم أعيد عرضه على مجموعة من الأستاذة المحكمين، لنقوم وبناء على ما قدموه من النصائح والإرشادات بتعديل الإستبيان، وكآخر خطوة لإخراج الإستبيان بشكله النهائي، فقد تم توزيعه على عينة إستطلاعية مكونة من 30 فرد لنقوم بعدها بإعادة صياغة بعض فقرات الإستبيان . ل يتم بعدها توزيع الإستبيان على العينة محل الدراسة، حيث تم ترك مجموعة من الإستبيانات لدى موظف الإستقبال بالمنظمات التي كونت محل الدراسة بعد إذنها لنا بإجراء هذه الدراسة بها من أجل أن يجيب على فقرات المحور الأول موظفي هذه المنظمات، كما تم تقديم الإستبيان للسياح أيضا عن طريق موظف الإستقبال للإجابة على فقرات محور جودة الخدمات السياحية وهذا بعد نهاية تجربتهم لخدمات المنظمة. أما الإستبيان الخاص بالتنمية السياحية المستدامة والموجه للسكان المحليين فقد تم وضع الإستبيان لدى بعض أصحاب المحلات القريبة من المنظمات السياحية من أجل أن يقدم للسكان المحليين لأجل الإجابة على فقراته. وقد تضمنت الاستبيانات قسمين كالتالي:

- القسم الأول: ويتعلق بمعلوما عامة عن الخصائص الشخصية لمفردة عينة الدراسة.
- القسم الثاني الخاص بمحور إدارة الموارد البشرية: فإنه قد ضم 36 فقرة تتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة عناصر وهي كالتالي:
- من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 11عنصر الحصول على الموارد البشرية ويظم كل من وظيفة ( تخطيط الموارد البشرية، التحليل والتوصيف، الإستقطاب، الإختيار والتعيين)؛
- من الفقرة رقم 11 إلى الفقرة رقم 24عنصر تنمية الموارد البشرية ويظم كل من وظيفة ( تدريب الموارد البشرية، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي)؛
- من الفقرة رقم 25 إلى الفقرة رقم 36عنصر الحفاظ على الموارد البشرية ويظم كل من وظيفة ( تعويض وتحفيز الموارد البشرية، الأمن والسلامة ).

- القسم الثاني الخاص بمحور جودة الخدمات السياحية فإنه قد ضم 23 فقرة تتعلق بعناصر جودة الخدمات السياحية حيث وزعت كالتالي:

- من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 05 تتعلق بعنصر الملموسية؛

- من الفقرة رقم 06 إلى الفقرة رقم 10 تتعلق بعنصر الإستجابة ؛

- من الفقرة رقم 11 إلى الفقرة رقم 15 تتعلق بعنصر الإعتمادية ؛

- من الفقرة رقم 16 إلى الفقرة رقم 19 تتعلق بعنصر التعاطف؛

- من الفقرة رقم 20 إلى الفقرة رقم 23 تتعلق بعنصر الموثوقية " الأمان".

- القسم الثاني الخاص بمحور التنمية السياحية المستدامة: يتكون من 14 فقرة تتعلق بعناصر التنمية السياحية المستدامة حيث وزعت هذه الفقرات كالتالي :

- من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 05 تتعلق بالعنصر الاقتصادي؛

- من الفقرة رقم 06 إلى الفقرة رقم 10 تتعلق بالعنصر الاجتماعي؛

- من الفقرة رقم 11 إلى الفقرة رقم 14 تتعلق بالعنصر الاجتماعي.

**5- المعالجة الإحصائية:** للمعالجة الإحصائية لمتغيرات البحث تم الإستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار 22. إذ تم قياس إجابات أفراد عينة البحث وفق مقياس ليكارت ( LIKERT ) الخماسي حيث منحت خمس درجات كأعلى وزن ل (أوافق تماما) و أربعة درجات ل ( أوافق ) وثلاثة درجات ل ( محايد ) و درجتان ل ( لا أوافق ) و دراجة واحدة كأقل وزن ل ( لا أوافق بشدة ). ومن أجل التعليق على المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة عينة البحث على فقرات الإستبيان فقد تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مجالات أو مستويات ( مرتفع، متوسط، منخفض ) وذلك كالتالي:

أولا حساب المدى بطرح أصغر رقم في مقياس لكارث الخماسي من أكبر رقم أي  $5-1=4$  وبعد ذلك نقوم بحساب طول المجال بقسمة المدى على عدد المجالات ( مستويات التعليق ) أي  $4/3=1,33$ . وبإضافة طول المجال لأقل قيمة في مقياس لكارث نحصل على طول المجال الأولى (مجال المستوى الأول) وهكذا حتى تتكون مستويات التعليق كالتالي:

درجة موافقة منخفضة [ 1 - 2,33 ]

درجة موافقة متوسطة [ 2,33 - 3,66 ]

درجة موافقة مرتفعة [ 3,66 - 5 ]

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة وهذا بتفريغ هذه البيانات في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار 22. و تمثلت هذه الأساليب في التالي:

- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.
  - معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
  - معامل الارتباط بيرسون لأجل قياس الصدق البنائي و صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة،.
  - المتوسطات الحسابية لأجل معرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبيان، لكلا المحورين.
  - الإنحرافات المعيارية لمعرفة مدى إنحراف إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور وعناصر وفقرات الإستبيان عن متوسطها الحسابي.
  - اختبارات للعينات المستقلة "T.test" للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الديموغرافية
  - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية. وتحديد علاقة التأثير بين المتغيرات
  - جدول المقارنات البعدية شيفيه (scheffe) لتحديد مصادر الفروق ذات الدالة الإحصائية.
  - الإنحدار الخطي البسيط و الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي بين عناصر إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية من أجل كشف العلاقة وتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير وبناء النموذج وهذا بالإعتماد على معامل الارتباط R ومعامل التحديد  $R^2$  والقيم الإحصائية ومستوى دلالة كل من F و T. كما نعتمد على الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة. كذلك بين جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة. بالإضافة إلى الإنحدار الخطي المتعدد بين التنمية السياحية المستدامة كمتغير تابع وإدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية كمتغيرات مستقلة، وهذا للتحقق من وجود علاقة وساطة وتحديد نوعها إماجزئية أو كلية.
- 6- إختبار صدق أداة القياس وثباتها:** لمعرفة صدق أداة القياس والذي يشمل كل من صدق الإتساق البنائي وصدق الإتساق الداخلي، حيث يقصد بصدق أداة القياس مدى قدرة أداة الدراسة لقياس ما وضعت لأجله.. أما مدى ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به إمكانية أن تعطي أداة الدراسة نفس النتائج في حال إعادة توزيعها مرة أخرى على نفس العينة. فقد تم إختبار أداة الدراسة على عينة استطلاعية حجمها 30 مفردة والتي تم استبعادها من العينة الكلية، وكانت نتائج هذه الاختبارات كالآتي:

- صدق الإتساق البنائي لعناصر أداة القياس: لقياس صدق الإتساق البنائي تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عنصر والدرجة الكلية للمحور ( الإستبيان ) الذي ينتمي إليه وهذا كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (28) : معامل الارتباط بيرسون بين المحاور وعناصرها.

| المحاور وأبعادها             | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------------------------|----------------|---------------|
| الحصول على الموارد البشرية   | 0,603**        | 0,000         |
| تنمية الموارد البشرية        | 0,384*         | 0,036         |
| المحافظة على الموارد البشرية | 0,701**        | 0,000         |
| الملموسية                    | 0,911**        | 0,000         |
| الاستجابة                    | 0,857**        | 0,000         |
| الاعتمادية                   | 0,817**        | 0,000         |
| التعاطف                      | 0,900**        | 0,000         |
| الموثوقية "الأمان"           | 0,836**        | 0,000         |
| البعد الاقتصادي              | 0,880**        | 0,000         |
| البعد الاجتماعي والثقافي     | 0,802**        | 0,000         |
| البعد البيئي                 | 0,726**        | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط بين العناصر والدرجة الكلية لمحاورها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05 وبالتالي تعتبر صادقة لقياس ما وضعت له.

- صدق الإتساق الداخلي: لقياس صدق الإتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للعنصر الذي تنتمي إليه وقد أتت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (29): صدق الإتساق الداخلي لفقرات عنصر الحصول على الموارد البشري

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الفقرة  |
|---------------|----------------|---|
| ,000          | 0,757**        | تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية لليد العاملة ( كما ونوعا ) سنويا                                  |
| ,000          | 0,672**        | يتم تحديد الاحتياجات للموارد البشرية بالتنسيق مع باقي الأقسام   |
| ,000          | 0,785**        | تحرص المؤسسة على توفير اليد العاملة الكفاءة والكافية في الوقت المناسب                                       |
| ,000          | 0,825**        | تحرص المؤسسة على الحصول على معلومات عن الموارد البشرية المتوقع تخرجها من الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين   |
| ,000          | 0,820**        | تلجأ المؤسسة إلى موظفيها من أجل ملئ الوظائف الشاغرة (عن طريق الترقية والنقل) قبل البحث خارجها               |
| ,000          | 0,687**        | يعلن عن الوظائف الشاغرة في مختلف وسائل الإعلان مع تحديد المؤهل والخبرة المطلوبة                             |
| ,000          | 0,749**        | تناسب مهاراتي والوظيفة التي أشغلها  |
| ,000          | 0,727**        | يتم الإختيار بطريقة عادلة و يعتبر المؤهل العلمي والخبرة من أهم المعايير المعتمدة في عملية الإختيار والتعيين |
| ,000          | 0,829**        | يتم إختيار الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس تطابق مؤهلاتهم وصفاتهم للوصف الوظيفي                          |
| ,000          | 0,888**        | الأساليب المتبعة في عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة فعالة في إختيار الأفضل                             |
| ,000          | 0,661**        | بتم إخضاع الموظفين لفترة تجريبية قبل تعيينهم في مناصبهم نهائيا  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لفقرات العنصر الذي تنتمي إليه دال عند مستوى دلالة أقل من 0,05 . وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,888 كأعلى معامل ارتباط وهو خاص بالفقرة التالية الأساليب المتبعة في عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة فعالة في إختيار الأفضل و 0,661 كأدنى معامل ارتباط وهو خاص بالفقرة التالية بتم إخضاع الموظفين لفترة تجريبية قبل تعيينهم في مناصبهم نهائيا. ومنه يمكن إعتبار أن كل فقرات الإستبانة صادقة في قياس العنصر.

الجدول رقم (30): صدق الإتساق الداخلي لفقرات عنصر تنمية الموارد البشرية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الفقرة   |
|---------------|----------------|--|
| ,000          | 0,584**        | تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها عن طريق التدريب بشكل دوري ومستمر             |
| ,000          | 0,604**        | يتوافق محتوى البرامج التدريبية والإحتياجات التدريبية للموظفين الحالية والمستقبلية  |
| ,000          | 0,634**        | هناك برامج تدريبية للموظفين تهدف إلى تطوير مهاراتهم في التحكم بالتكنولوجيا الحديثة |
| ,000          | 0,630**        | يتحسن أداء الموظفين بعد إستكمال البرنامج التدريبي ويكسبون معارف ومهارات جديدة      |
| ,000          | 0,695**        | تقوم المؤسسة بتقويم دوري ومستمر لأداء موظفيها                                      |
| ,000          | 0,831**        | معايير تقويم الأداء واضحة وموضوعية   |
| ,000          | 0,676**        | معايير تقويم الأداء تشمل كل ما ينبغي قياسه   |
| ,000          | 0,814**        | نتائج تقويم الأداء تعكس ما أقدمه فعليا في العمل                                    |
| ,000          | 0,691**        | معايير تقويم الأداء تقيس الأداء الفعلي وتكشف نقاط ضعف الموظفين                     |
| ,000          | 0,736**        | تشرك المؤسسة موظفيها في التخطيط لمسارهم الوظيفي                                    |
| ,000          | 0,643**        | تم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية في الوظيفة                                 |
| ,000          | 0,577**        | تزيد عملية النقل الوظيفي والتدريب من فرص الترقية                                   |
| ,000          | 0,600**        | هناك فرص متكافئ لموظفي المؤسسة في تقلد وظائف أعلى                                  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لفقرات العنصر الذي تنتمي إليه لها مستوى دلالة أقل من 0,05 . وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,831 كأعلى معامل ارتباط وهو خاص بالفقرة التالية معايير تقويم الأداء واضحة وموضوعية و 0,600 كأدنى معامل ارتباط وهو خاص بالفقرة التالية هناك فرص متكافئ لموظفي المؤسسة في تقلد وظائف أعلى ، ومنه يمكن إعتبار أن كل فقرات الإستبانة صادقة في قياس العنصر.

الجدول رقم (31): صدق الإتساق الداخلي لفقرات عنصر المحافظة على الموارد البشرية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الفقرة   |
|---------------|----------------|--|
| ,000          | 0,719**        | الأجر الذي أتقاضاه مرضي ويتوافق مع مؤهلاتي و مسؤولياتي   |
| ,000          | 0,720**        | تتوفر المؤسسة على نظام أجور ومكافآت عادل   |
| ,000          | 0,784**        | الأجور التي تقدمها المؤسسة تساوي الأجور في المؤسسات المماثلة   |
| ,000          | 0,681**        | يحصل الموظفين على مكافآت تحفيزية ( فردية أو جماعية ) ، مادية أو معنوية ( التقدير والثناء ) عند تقديم أداء عالي المستوى |
| ,000          | 0,919**        | المكافآت الممنوحة للموظفين مرضية ومحفزة على تقديم الأفضل   |
| ,000          | 0,726**        | تمنح المكافآت على أساس الأداء ودون تمييز   |
| ,000          | 0,747**        | يستفيد جميع الموظفين من علاوات ومكافآت   |
| ,000          | 0,845**        | يوجد بالمؤسسة برامج خدمات إجتماعية لصالح الموظفين وعائلاتهم  |
| ,000          | 0,961**        | يوجد بالمؤسسة نظام فعال لحفظ أمن وسلامة الجميع   |
| ,000          | 0,849**        | تحرص المؤسسة على إلزام جميع الموظفين للتقيد بإجراءات الأمن والسلامة  |
| ,000          | 0,681**        | تحرص المؤسسة على تعريف الموظفين بكل الأخطار المحتملة وطرق الوقاية منها   |
| ,000          | 0,947**        | تقوم المؤسسة بتكليف نظام الأمن والسلامة عند الحاجة   |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين أن كل معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لفقرات العنصر الذي تنتمي إليه لها مستوى دلالة أقل من 0,05 . وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0,961 كأعلى معامل ارتباط وهو خاص بالفقرة التالية يوجد بالمؤسسة نظام فعال لحفظ أمن وسلامة الجميع و 0,681 كأدنى معامل ارتباط وهو خاص بالفقرة التالية هناك يحصل الموظفين على مكافآت تحفيزية ( فردية أو جماعية ) ، مادية أو معنوية ( التقدير والثناء ) عند تقديم أداء عالي المستوى ، ومنه يمكن إعتبار أن كل فقرات الإستبانة صادقة في قياس العنصر.

الجدول رقم (32): صدق الإتساق الداخلي لفقرات عناصر جودة الخدمات السياحية

| مستوى الدلالة          | معامل الارتباط | الفقرة  |
|------------------------|----------------|---|
| <b>عنصر الملموسية</b>  |                |   |
| ,000                   | 0,788**        | التجهيزات والمعدات المستخدمة في المرافق السياحية متطورة حديثة   |
| ,000                   | 0,691**        | يتمتع موظفوا المرافق السياحية بمظهر لائق  |
| ,000                   | 0,763**        | المظهر الخارجي للمرافق السياحية والتصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات كلها جذابة                         |
| ,000                   | 0,776**        | مواقع المرافق السياحية مناسب ويمكن الوصول إليه بسهولة   |
| ,000                   | 0,856**        | تتوفر المنشآت السياحية على مرافق متعددة "مواقف السيارات ، صالات الإنتظار ... إلخ"                         |
| <b>عنصر الإستجابة</b>  |                |   |
| ,000                   | 0,833**        | لدى موظفي القطاع السياحي الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمات للسياح  |
| ,000                   | 0,890**        | تقدم الخدمات في مواعيد دقيقة يعلمها السياح  |
| ,000                   | 0,779**        | يجيب الموظفين عن جميع الإستفسارات المطروحة من قبل السياح  |
| ,000                   | 0,861**        | فترات إنتظار تقديم الخدمة المطلوبة قصيرة  |
| ,000                   | 0,914**        | أوقات تقديم الخدمات بالمرافق ( فنادق ، مطاعم ، وسائل نقل ، الترفيه... إلخ ) السياحية تناسب متطلبات السائح |
| <b>عنصر الاعتمادية</b> |                |   |
| ,000                   | 0,803**        | يقدم الموظفين في قطاع السياحة الخدمات بدقة و بالشكل الصحيح من أول مرة                                     |
| ,000                   | 0,797**        | ألجأ للموظفين من أجل النصح في إختيار الخدمة المناسبة  |
| ,000                   | 0,849**        | إن الموظفين بقطاع السياحة مؤهلين للقيام بأعمالهم  |
| ,000                   | 0,775**        | يتم تقديم الخدمات السياحية في الأوقات المحددة لها   |
| ,000                   | 0,876**        | توفر المرافق السياحية مختلف الخدمات التي يطلبها السائح  |
| <b>عنصر التعاطف</b>    |                |   |

|                           |         |   |
|---------------------------|---------|---|
| ,000                      | 0,886** | يحظى كافة السياح بمعاملة ودية ومحترمة   |
| ,000                      | 0886**  | يحظى السائح باهتمام شخصي من قبل الموظفين  |
| ,000                      | 0,950** | يتفهم الموظفون إحتياجات السياح ومطالبهم   |
| ,000                      | 0,873** | يهتم الموظفون بالمشاكل التي يتعرض لها السياح ويقدمون حلولاً لها                     |
| عنصر الموثوقية " الأمان " |         |   |
| ,000                      | 0,824** | يتحلى موظفو القطاع السياحي بالأدب والتهذيب  |
| ,000                      | 0,821** | سلوك موظفي القطاع السياحي يشعر السياح بالثقة والإطمئنان                             |
| ,000                      | 0,884** | يحرص قطاع السياحة على سلامة السياح وممتلكاتهم                                       |
| ,000                      | 0,768** | تحرص المرافق السياحية على دقة المعاملات المالية وأسعار خدماتها يعرفها السياح مسبقاً |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول السابق أن كل معاملات إرتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والمعدل الكلي للعنصر الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05 . حيث أنه في العنصر الأول كان أعلى معامل ارتباط به هو 0,856 وأقل معامل ارتباط 0,691 أما العنصر الثاني فقد تراوحت معاملات الارتباط فيه بين 0,914 كحد أعلى و 0,779 كحد أدنى . في حين أن العنصر الثالث فقد كانت معاملات الارتباط محصورة ما بين 0,876 كأعلى معامل ارتباط و 0,775 كأقل معامل ارتباط أما العنصر الرابع فقد كانت معاملات الارتباط كما يلي 0,950 وهو أعلى معامل ارتباط و 0,873 وهو أقل معامل ارتباط وأخيراً وفي العنصر الخامس فقد تراوحت معاملات الإرتباط ما بين 0,884 كأعلى معامل إرتباط و 0,768 كأدنى معامل إرتباط وبناء عليه يمكن إعتبار أن كل فقرات الإستبانة متسقة داخليا مع العناصر التي تنتمي إليها، ما يثبت صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

الجدول رقم (33): صدق الإتساق الداخلي لفقرات عناصر التنمية السياحية المستدامة

| العنصر الاقتصادي                      |                |               |
|---------------------------------------|----------------|---------------|
| الفقرة                                | معامل الإرتباط | مستوى الدلالة |
| تساهم السياحة في تحسين البنية التحتية | 0,779**        | ,000          |
| تنعش السياحة الصناعات التقليدية       | 0,821**        | ,000          |

|                  |         |  |
|------------------|---------|--|
| 0,000            | 0,803** | تجذب السياحة الاستثمارات بالمنطقة                                |
| 0,000            | 0,864** | تساهم السياحة في استقرار أسعار السلع والخدمات بالمنطقة           |
| 0,000            | 0,851** | تنشط السياحة باقي القطاعات الاقتصادية (كالنقل والفلاحة)          |
| العنصر الاجتماعي |         |  |
| 0,000            | 0,803** | تخلق السياحة وظائف لسكان المنطقة                                 |
| 0,000            | 0,767** | تساهم السياحة في زيادة الدخل وتحسين المستوى المعيشي              |
| 0,000            | 0,662** | توفر السياحة الأمان والسكينة للسكان بالمنطقة                     |
| 0,000            | 0,714** | تساهم السياحة في تحسين المستوى التعليمي والثقافي للسكان بالمنطقة |
| 0,000            | 0,880** | تساهم السياحة في تمسك سكان المنطقة بعاداتهم وتقاليدهم            |
| العنصر البيئي    |         |  |
| 0,000            | 0,909** | تؤدي السياحة إلى نشر الوعي البيئي                                |
| 0,000            | 0,834** | تحافظ السياحة على الآثار التاريخية بالمنطقة                      |
| 0,000            | 0,851** | تساهم السياحة في التقليل من أشكال التلوث البيئي                  |
| 0,000            | 0,933** | تحافظ السياحة على مختلف أشكال الحياة الطبيعية                    |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق أن كل معاملات إرتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والمعدل الكلي للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05 . حيث أنه في البعد الأول كان أعلى معامل ارتباط به هو 0,864 وأقل معامل ارتباط 0,779 أما البعد الثاني فقد تراوحت معاملات الارتباط فيه بين 0,880 كحد أعلى و 0,662 كحد أدنى . في حين أن البعد الثالث فقد كانت معاملات الارتباط محصورة ما بين 0,933 كأعلى معامل ارتباط و 0,834 كأقل معامل ارتباط .

وبناء عليه يمكن إعتبار أن كل فقرات الإستبانة متسقة داخليا مع الأبعاد التي تنتمي إليها، ما يثبت صدق الاتساق الداخلي للاستبيان .

– ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبيان وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (34): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| المحاور وعناصرها                  | عدد الفقرات | درجة ثبات المحور |
|-----------------------------------|-------------|------------------|
| عنصر الحصول على الموارد البشرية   | 11          | 0,926            |
| عنصر تنمية الموارد البشرية        | 13          | 0,898            |
| عنصر المحافظة على الموارد البشرية | 12          | 0,948            |
| محور إدارة الموارد البشرية        | 36          | 0,867            |
| عنصر الملموسية                    | 5           | 0,833            |
| عنصر الاستجابة                    | 5           | 0,906            |
| عنصر الاعتمادية                   | 5           | 0,876            |
| عنصر التعاطف                      | 4           | 0,920            |
| عنصر الموثوقية "الأمان"           | 4           | 0,835            |
| محور جودة الخدمات السياحية        | 23          | 0,957            |
| البعد الاقتصادي                   | 5           | 0,871            |
| البعد الاجتماعي                   | 5           | 0,819            |
| البعد البيئي                      | 4           | 0,905            |
| محور التنمية السياحية المستدامة   | 14          | 0,899            |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الظاهرة في السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ العام لمحور إدارة الموارد البشرية مرتفع إذ بلغ 0,867 فيما تراوح ثبات العناصر بين 0,948 كحد أعلى و 0,898 كحد أدنى. كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ العام لمحور جودة الخدمات السياحية هو الآخر مرتفع إذ يبلغ 0,957 فيما تراوح معامل الثبات ألفا كرونباخ لعناصره بين 0,920 كحد أعلى و 0,833 كحد أدنى. أما فيما يخص محور التنمية السياحية المستدامة فإن معامل الثبات ألفا كرونباخ العام له بلغ 0,899، فيما تراوح معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعادها بين 0,905 كحد أعلى و 0,819 كحد أدنى. وهذه القيم جميعها تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والمحددة بـ 0,60 مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليه في تحقيق أغراض الدراسة.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لعينات البحث حسب المتغيرات الشخصية  
 سنتعرض فيما يلي للمتغيرات الشخصية لكل من الموظفين والسياح المكونين لعينة البحث كالتالي:

1- توزيع عينة الموظفين حسب المتغيرات الشخصية: تشمل المتغيرات الشخصية لعينة الموظفين على كل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب والخبرة كما هي مبينة في الجدول التالي:  
 الجدول رقم (35): التوزيع الديموغرافي لعينة البحث الخاصة بالموظفين

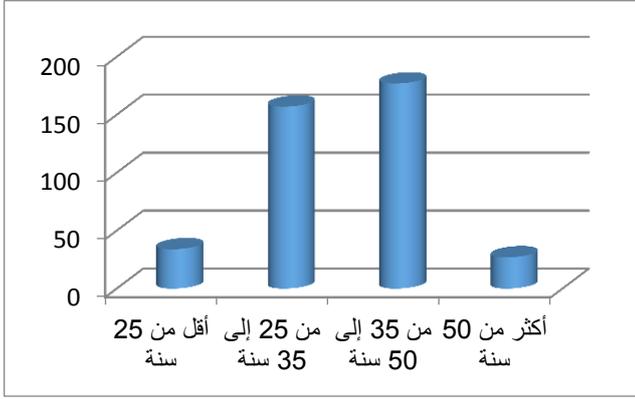
| المتغيرات الشخصية |                  | التكرار | النسبة المئوية | المتغيرات الشخصية |                      | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|------------------|---------|----------------|-------------------|----------------------|---------|----------------|
| الجنس             | ذكر              | 213     | 53,9%          | التخصص العلمي     | في مجال السياحة      | 94      | 23,8%          |
|                   | أنثى             | 182     | 46,1%          |                   | إدارة واقتصاد        | 61      | 15,4%          |
| السن              | أقل من 25 سنة    | 34      | 8,6%           | إعلام آلي         | 24                   | 6,1%    |                |
|                   | من 25 إلى 35 سنة | 157     | 39,7%          | تخصص آخر          | 98                   | 24,8%   |                |
|                   | من 35 إلى 50 سنة | 177     | 44,8%          | بدون تخصص         | 118                  | 29,9%   |                |
| المؤهل العلمي     | أكثر من 50 سنة   | 27      | 6,8%           | منصب العمل        | إدارة عليا           | 15      | 3,8%           |
|                   | ابتدائي          | 0       | 0%             |                   | إدارة وسطى           | 84      | 21,3%          |
|                   | متوسط            | 24      | 6,1%           |                   | عامل إداري أو تنفيذي | 296     | 74,9%          |
| الخبرة            | ثانوي            | 94      | 23,8%          | الخبرة            | أقل من 5 سنوات       | 73      | 18,5%          |
|                   | تكوين مهني       | 164     | 41,5%          |                   | أقل من 10 سنوات      | 109     | 27,6%          |
|                   | جامعي            | 113     | 28,6%          |                   | أقل من 20 سنة        | 166     | 42%            |
|                   | دراسات عليا      | 0       | 0%             |                   | أكثر من 20 سنة       | 47      | 11,9%          |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

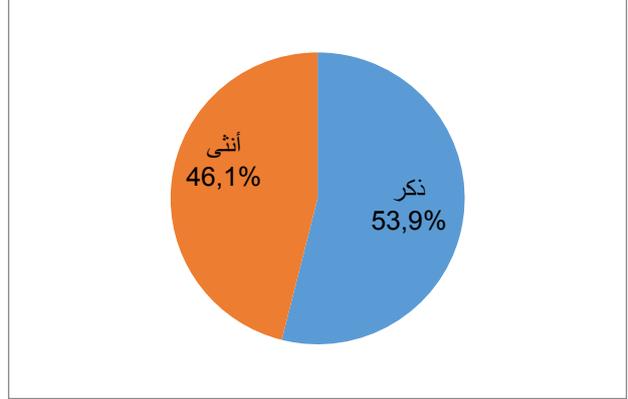
من خلال الجدول السابق يتضح أن عينة البحث الخاصة بالموظفين تتوزع كالتالي:

- توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس: يتبين من خلال الجدول رقم ( ) أن 53,9% من عينة البحث هم ذكور، وما نسبته 46,1% إناث ويظهر أن النسبتين متقاربتين أي أن الوظائف بالمرافق السياحية تستقطب كلا الجنسين وبنسب متقاربة.
- توزيع عينة البحث حسب متغير السن: يتبين أن 8,6% من عينة البحث هم أقل من 25 سنة وما نسبته 39,7% ما بين 25 و35 سنة في حين أن الفئة التي تتراوح ما بين 35 و50 سنة فإن نسبتها هي الأعلى إذ بلغت 44,8%. أما من هم أكبر من 50 سنة فنسبتهم 6,8%. وتدلل هذه النسب إلى أن معظم الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و50 سنة بنسبة 84,5%.
- توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي: يتضح أن عينة البحث تخلو من ذوي المستوى الابتدائي وكذلك من ذوي الدراسات العليا في حين أن 6,1% لهم مستوى متوسط و 23,8% لهم مستوى الثانوي أما خريجي معاهد التكوين المهني فيمثلون 41,5% وذوي المستوى الجامعي يمثلون 28,6% من عينة البحث. ليتضح أن أعلى نسبة كانت لخريجي معاهد التكوين المهني ما يشير إلى أهمية معاهد التكوين في تزويد قطاع السياحة باليد العاملة.
- توزيع عينة البحث حسب متغير التخصص العلمي: يتضح أن 23,8% من عينة البحث متخصصة في مجال السياحة أما 15,4% فتخصصاتهم إدارة أو اقتصاد أما من لهم تخصص في الإعلام الآلي فيمثلون نسبة 6,1% ومن لهم تخصصات أخرى مختلفة فنسبتهم 24,8% في حين أن من هم بدون تخصص فيمثلون ما نسبته 29,9%. ويستدل من هذه النسب أن هذا القطاع يستقطب تخصصات مختلفة لا يمكننا أن نأتي على ذكر كلها في الاستبيان وهم يمثلون في عينة البحث ما يقارب الربع.
- توزيع عينة البحث حسب متغير منصب العمل: يتضح أن 3,8% من عينة البحث هم ممن يشغلون مناصب بالإدارة العليا أما المنتسبون إلى الإدارة الوسطى فيمثلون ما نسبته 21,3% في حين أن 74,9% هم عمال إداريون وتنفيذيون. إن هذه النسب تدل على أن عينة البحث شملت مختلف المستويات التنظيمية .
- توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة: يتضح أن 18,5% من عينة البحث لهم خبرة تقل عن 5 سنوات في حين أن ما نسبته 27,6% لهم خبرة تقل عن 10 سنوات أما من خبرتهم أقل من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم 42% ومن لهم خبرة تفوق 20 سنة فيمثلون ما نسبته 11,9%. وهو يدل على ان عينة البحث قد شملت أيضا مختلف فئات الموظفين من حيث الخبرة ولتوضيح أكثر للخصائص الشخصية نورد التمثيل البياني لها في الشكل التالي:

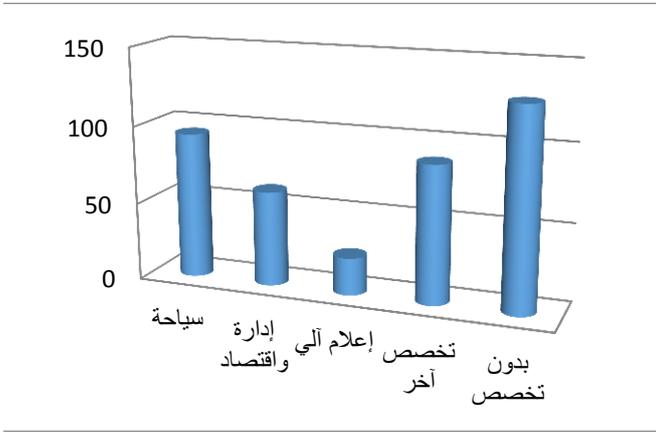
الشكل رقم (37): التمثيل البياني للمتغيرات الشخصية الخاصة بعينة الموظفين



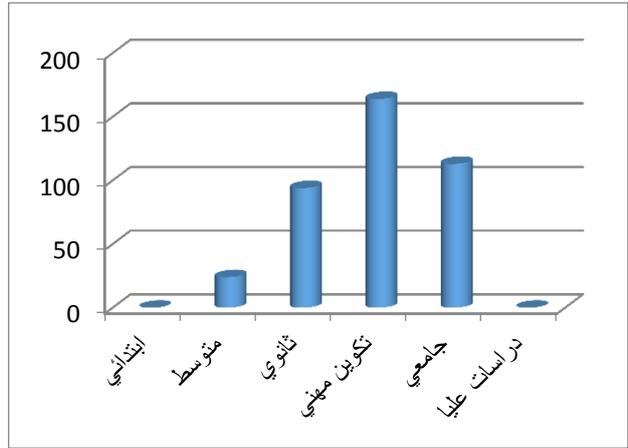
التمثيل البياني لمتغير السن



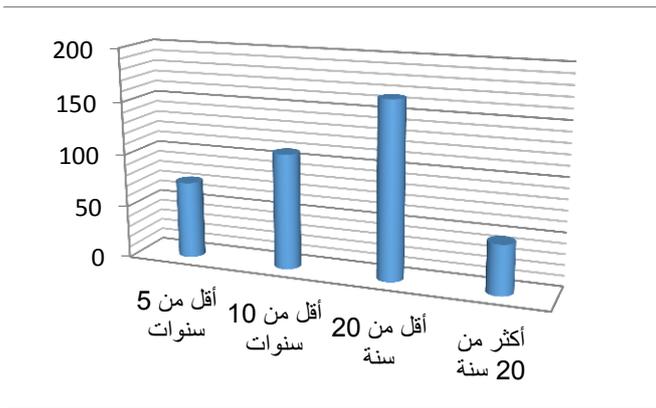
التمثيل البياني لمتغير الجنس



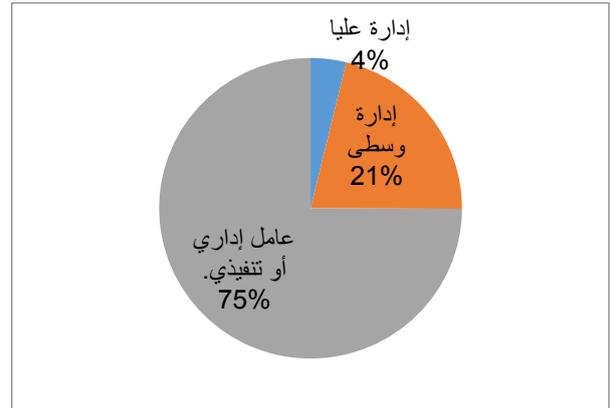
التمثيل البياني لمتغير التخصص العلمي



التمثيل البياني لمتغير المستوى العلمي



التمثيل البياني لمتغير الخبرة



التمثيل البياني لمتغير المنصب

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

2- توزيع عينة السياح حسب المتغيرات الشخصية: وتشتمل المتغيرات الشخصية لعينة السياح على كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، متوسط الدخل الشهري، الجنسية ومكان الإقامة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): توزيع عينة البحث الخاصة بالسياح حسب المتغيرات الشخصية.

| النسبة المئوية | التكرار | المتغيرات الشخصية       | النسبة المئوية | التكرار | المتغيرات الشخصية |                       |
|----------------|---------|-------------------------|----------------|---------|-------------------|-----------------------|
| %64,6          | 270     | موظف                    | %75,6          | 316     | ذكر               | الجنس                 |
|                |         |                         |                |         |                   |                       |
| %30,1          | 126     | أعمال حرة               | %9,6           | 40      | أقل من 20 سنة     | السن                  |
|                |         |                         |                |         |                   |                       |
| %2,2           | 9       | أقل من 18000 دج         | %44,5          | 186     | من 35 إلى 50 سنة  | السن                  |
|                |         |                         |                |         |                   |                       |
| %22            | 92      | ما بين 36000 و 54000 دج | %2,4           | 10      | إبتدائي           | المستوى التعليمي      |
|                |         |                         |                |         |                   |                       |
| %51,4          | 173     | جزائري مقيم في الجزائر  | %51,7          | 216     | ثانوي             | الجنسية ومكان الإقامة |
|                |         |                         |                |         |                   |                       |
| %0             | 0       | أجنبي مقيم في الجزائر   | %1,4           | 6       | دراسات عليا       | الإقامة               |
|                |         |                         |                |         |                   |                       |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن عينة البحث الخاصة بالسياح تتوزع كالتالي:

- توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس: يتضح أن عينة البحث شملت كلا الجنسين ذكور وإناث إلا أن نسبة الذكور تبلغ %75,6 وهي نسبة مرتفعة حيث تمثل ثلاثة أرباع عينة البحث مقارنة بنسبة الإناث التي كانت %24,4 وهذا يرجع أساسا لطبيعة ثقافة المجتمع الجزائري المحافظة.

- توزيع عينة البحث حسب متغير السن: يتضح أن %9,6 من عينة البحث كانت ممن هم أقل من 20 سنة في حين أن من سنهم ما بين 20 و 35 سنة يمثلون %32,3 أما أكبر نسبة فقد كانت من نصيب الفئة المحصورة ما

بين 35 و 50 سنة بنسبة 44,5% أما من هم أكبر من 50 سنة فنسبتهم 13,6%. وتشير هذه النسب إلى أن الفئة العمرية ما بين الأقل من 20 سنة هي التي تمثل أقل النسبة، كون هذه الفئة في الغالب ليس لهم دخل مالي عكس الفئة المحصورة ما بين 20 و 50 سنة الذين يمثلون ما نسبته 76,8% من عينة البحث في حين أن من هم أكبر من 50 سنة والذين من المفروض أنهم متحررون ماليا أكثر ففرجح تواضع نسبتهم إلى الطرف الصحي الذي تمر به الجزائر بسبب جائحة كورونا كون أنهم في الغالب الأكثر عرضا لمضاعفات هذا المرض بالإضافة إلى أن أكثرهم من ذوي الأمراض المزمنة، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن مدى اهتمامهم بالسياحة والسفر ربما يكون أقل، مقارنة بباقي الفئات العمرية.

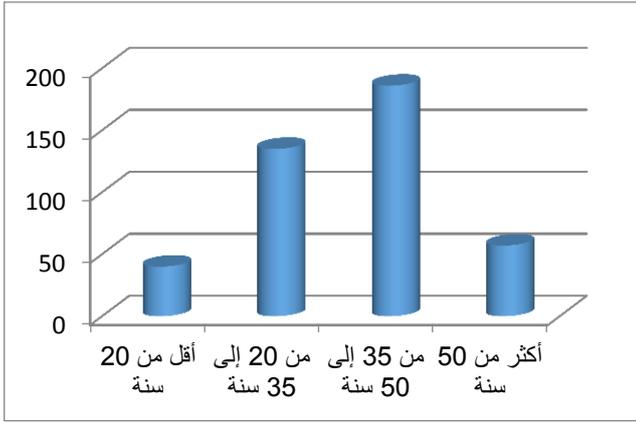
- توزيع عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي: يتضح أن 2,4% من عينة البحث من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي في حين أن 19,4% يمثلون المستوى المتوسط أما المستوى الثانوية فتبلغ نسبتهم 51,7% من عينة البحث. ويمثل الجامعيون 25,1% في حين أن من لهم دراسات عليا فيمثلون 1,4% من عينة البحث. وبالتالي فإن عينة البحث تضمنت جميع المستويات التعليمية.

- توزيع عينة البحث حسب متغير الوظيفة: يتضح أن 64,6% من عينة البحث هم من الموظفين وهي أعلى نسبة حسب هذا المتغير. ويمثل رجال الأعمال 3,1% من العينة في حين أن أصحاب الأعمال الحرة فقد مثلوا 30,1% أما من لا يعملون فنسبتهم 2,2% من عينة البحث وهي أقل نسبة يعتبر هذا منطقيا، كون هذه الفئة لا يمكنها السفر لظروفها المالية.

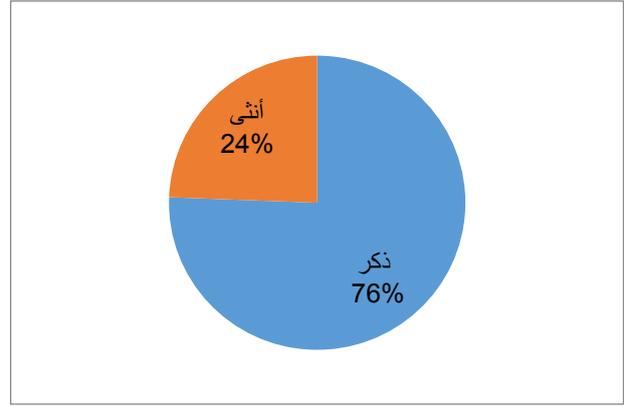
- توزيع عينة البحث حسب متغير متوسط الدخل الشهري: يتضح أن ما نسبته 2,6% من عينة البحث لا يتجاوز مستوى متوسط دخلهم الشهري 18000 دج في حين أن الفئة التي متوسط دخلها الشهري ما بين 18000 و 36000 دج تبلغ نسبة 22% أما من متوسط دخلهم الشهري محصور ما بين 36000 و 54000 دج فإن نسبتهم من عينة البحث تبلغ 41,4% وهي تعتبر أعلى نسبة. فيما يمثل نسبة 34% من متوسط دخلهم الشهري يفوق 45000 دج. وتبرز هذه النسب مدى أهمية متوسط الدخل في الإقبال على السياحة.

- توزيع عينة البحث حسب متغير الجنسية ومكان الإقامة: يتضح أن عينة البحث ضمت فقط الجنسية الجزائرية والتي تتوزع بدورها بين مقيم في الجزائر وهم من يمثلون النسبة الأعلى من عينة البحث تبلغ 96,9% في حين يمثل الجزائريون المقيمين في الخارج 3,1% من عينة البحث. ولا تشمل عينة البحث عن أي جنسية أخرى ويرجح أن السبب الرئيس لخلوها من الأجانب يرجع كما سبق الذكر للتأثير المباشر الذي خلفته ولا تزال الوضعية الصحية التي تمر بها الجزائر والعالم أجمع. ولتوضيح أكثر للتوزيع الديموغرافي لعينة البحث نورد الأشكال التالية:

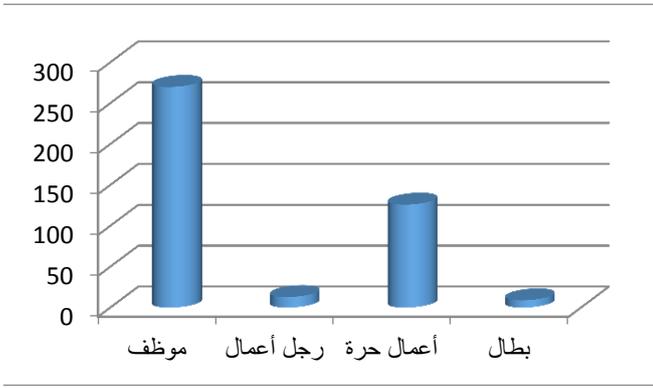
الشكل رقم ( 38 ): التمثيل البياني للمتغيرات الشخصية الخاصة بالسياح



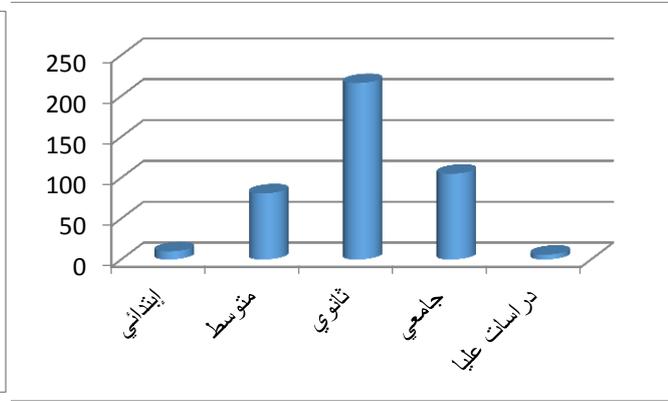
التمثيل البياني لمتغير السن



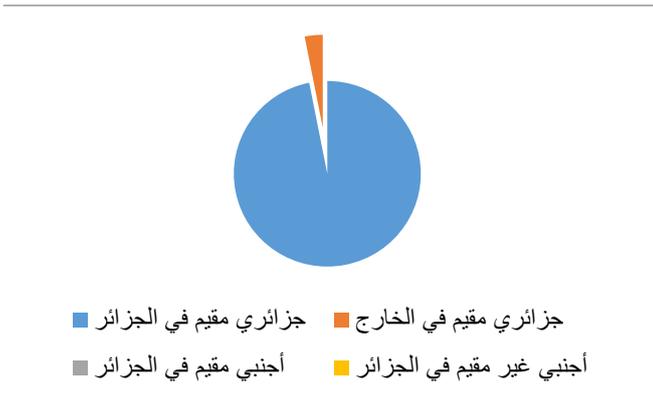
التمثيل البياني لمتغير الجنس



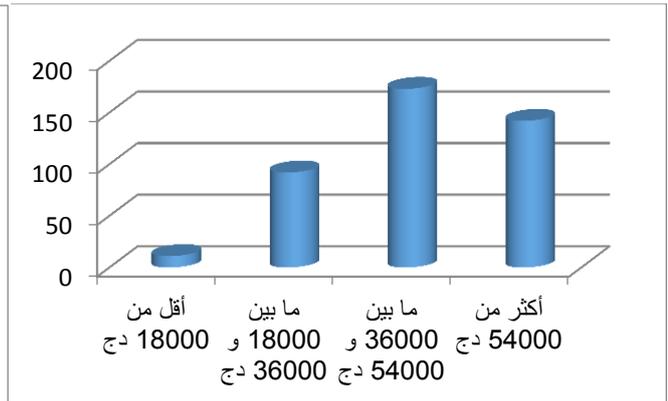
التمثيل البياني لمتغير الوظيفة



التمثيل البياني لمتغير المستوى العلمي



التمثيل البياني لمتغير الجنسية ومكان الإقامة



التمثيل البياني لمتغير متوسط الدخل الشهري

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

3- توزيع عينة السكان المحليين حسب المتغيرات الشخصية: تشمل المتغيرات الشخصية لعينة السكان المحليين على كل من الجنس، السن، المستوى التعليم والوظيفة كما هو مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (37): توزيع عينة البحث الخاصة بالسكان المحليين حسب المتغيرات الشخصية.

| النسبة المئوية | التكرار | المتغيرات الشخصية |                  |
|----------------|---------|-------------------|------------------|
| 87,4%          | 388     | ذكر               | الجنس            |
| 12,6%          | 56      | أنثى              |                  |
| 12,2%          | 54      | أقل من 20 سنة     | السن             |
| 53,4%          | 237     | من 20 إلى 40 سنة  |                  |
| 34,5%          | 153     | أكثر من 40 سنة    |                  |
| 0%             | 0       | ابتدائي           | المستوى التعليمي |
| 13,7%          | 61      | متوسط             |                  |
| 56,8%          | 252     | ثانوي             |                  |
| 29,5%          | 131     | جامعي             |                  |
| 0%             | 0       | دراسات عليا       |                  |
| 89,4%          | 397     | موظف              | الوظيفة          |
| 10,6%          | 47      | بطل               |                  |

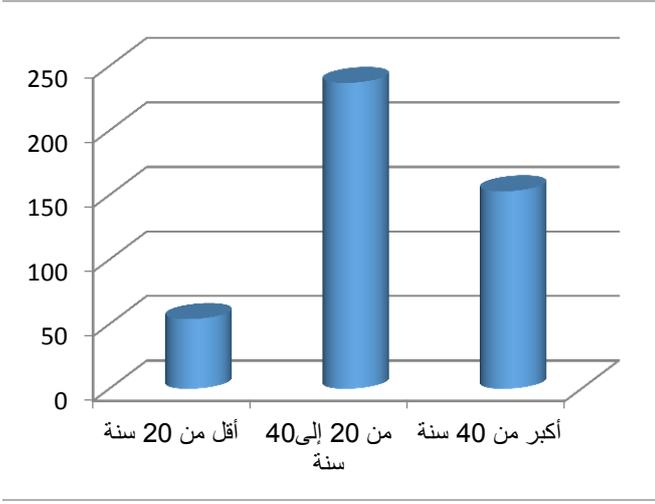
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن عينة البحث الخاصة بالسكان المحليين تتوزع كالتالي:

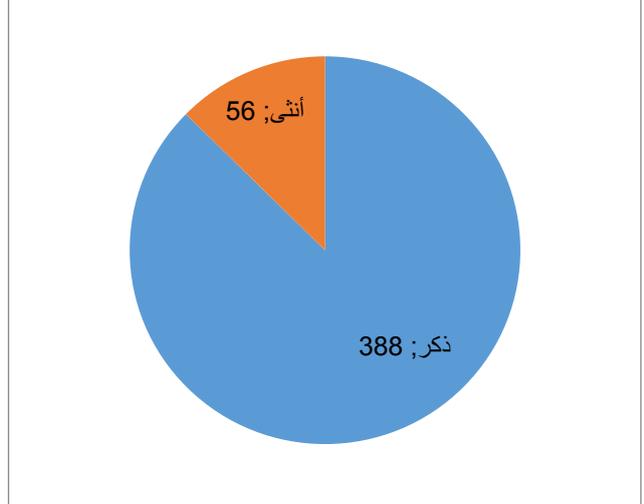
- توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس: أن 87,4% من عينة البحث هم ذكور، وما نسبته 12,6% إناث ما يظهر أن أعلى نسبة تعود للذكور وتقل نسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري المحافظ.

- توزيع عينة البحث حسب متغير السن: يتبين أن 12,2% من عينة البحث هم أقل من 20 سنة وما نسبته 53,4% ما بين 20 و 40 سنة في حين أن الفئة التي يزيد سنها عن 40 سنة فإن نسبتها بلغة 34,5%. وتدل هذه النسب إلى أن البيانات قد شملت مختلف الفئات العمرية.
- توزيع عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي: يتضح أن عينة البحث تخلو من ذوي المستوى الابتدائي و هذا راجع لقلت هذه الفئة من جهة وتجنبهم للإجابة على مثل هذه الإستبانات من جهة أخرى كذلك. كما تخلو عينة البحث من الفئة التي لها دراسات عليا. في حين أن 13,7% من عينة البحث لهم مستوى متوسط و 56,8% لهم مستوى الثانوي وهم يمثلون أعلى نسبة من عينة البحث أما ذوي المستوى الجامعي يمثلون 29,5% من عينة البحث. ومنه يمكن القول أن عينة البحث شملت أكثر مستويات التعليم الموجودة في المجتمع.
- توزيع عينة البحث حسب متغير الوظيفة : يتضح أن 89,4% من عينة البحث هم من الموظفين في حين نسبة البطالين في عينة البحث فهم يمثلون 10,6%. أي أن عينت البحث شملت كلا الفئتين. ولتوضيح أكثر للخصائص الشخصية نورد التمثيل البياني لها في الشكل التالي:

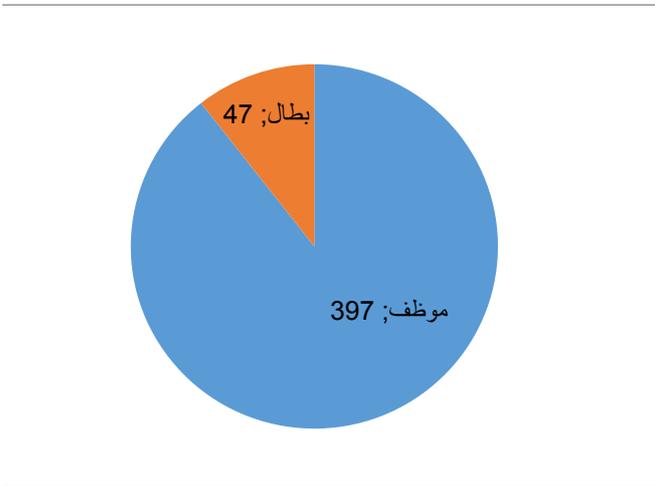
الشكل رقم (39): التمثيل البياني للمتغيرات الشخصية الخاصة بالسكان المحليين



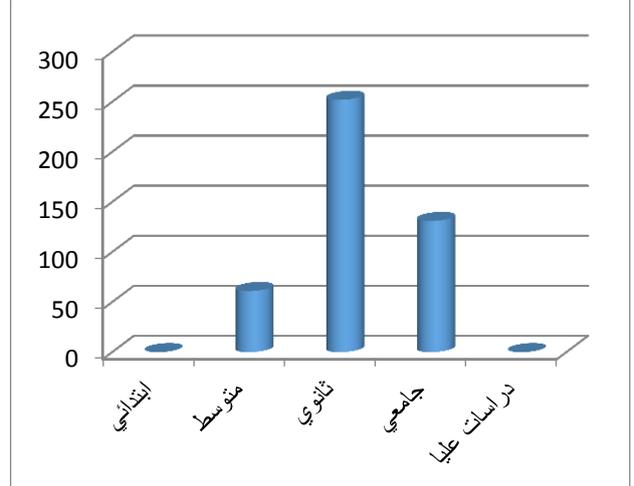
التمثيل البياني لمتغير السن



التمثيل البياني لمتغير الجنس



التمثيل البياني لمتغير الوظيفة



التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج Excel

المطلب الثالث: واقع متغيرات الدراسة

سنقوم بدراسة واقع كل من (إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة) من خلال تحليل الفقرات المكونة لعناصرها بدراسة كل عنصر على حدى ثم المحور ككل بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية 0,05 والتي تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عيني الدراسة وهذا كما يلي:

1- واقع إدارة الموارد البشرية: ويتضمن العناصر التالية:

- واقع الحصول على الموارد البشرية: يمكننا الوقوف على واقع الحصول على الموارد البشرية من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حيث أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الحصول على الموارد البشرية.

| الفقرة  | التكرار والنسبة المئوية | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية لعدد العاملة (كما ونوعاً) سنوياً                                | ت                       | 4          | 163   | 148   | 61       | 19            | 3,18          | 0,876             | متوسط         |
|   | %                       | 1          | 41,3  | 37,5  | 15,4     | 4,8           |               |                   |               |
| يتم تحديد الاحتياجات للموارد البشرية بالتنسيق مع باقي الأقسام   | ت                       | 29         | 183   | 101   | 54       | 28            | 3,33          | 1,034             | متوسط         |
|   | %                       | 7,3        | 46,3  | 25,6  | 13,7     | 7,1           |               |                   |               |
| تحرص المؤسسة على توفير اليد العاملة الكفأة والكافية في الوقت المناسب                                      | ت                       | 27         | 166   | 87    | 99       | 16            | 3,22          | 1,034             | متوسط         |
|   | %                       | 6,8        | 42    | 22    | 25,1     | 4,1           |               |                   |               |
| تحرص المؤسسة على الحصول على معلومات عن الموارد البشرية المتوقع تخرجها من الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين | ت                       | 8          | 98    | 175   | 76       | 38            | 2,9           | 0,948             | متوسط         |
|   | %                       | 2          | 24,8  | 44,3  | 19,2     | 9,6           |               |                   |               |
| تلتجأ المؤسسة إلى موظفيها من أجل ملئ الوظائف الشاغرة (عن طريق الترقية والنقل) قبل البحث خارجها            | ت                       | 44         | 213   | 67    | 63       | 8             | 3,56          | 0,954             | متوسط         |
|   | %                       | 11,1       | 53,9  | 17    | 15,9     | 2             |               |                   |               |
| يعلن عن الوظائف الشاغرة في  | ت                       | 34         | 222   | 54    | 61       | 24            | 3,45          | 1,047             | متوسط         |

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

|       |       |      |                                 |      |      |      |      |   |   |
|-------|-------|------|---------------------------------|------|------|------|------|---|---|
|       |       |      | 6,1                             | 15,4 | 13,7 | 56,2 | 8,6  | % | مختلف وسائل الإعلان مع تحديد المؤهل والخبرة المطلوبة  |
| متوسط | 1,020 | 3,46 | 21                              | 58   | 68   | 213  | 35   | ت | تناسب مهاراتي والوظيفة التي أشغلها  |
|       |       |      | 5,3                             | 14,7 | 17,2 | 53,9 | 8,9  | % |   |
| مرتفع | 1,041 | 3,68 | 24                              | 34   | 50   | 222  | 65   | ت | يتم الإختيار بطريقة عادلة و يعتبر المؤهل العلمي والخبرة من أهم المعايير المعتمدة في عملية الاختيار والتعيين |
|       |       |      | 6,1                             | 8,6  | 12,7 | 56,2 | 16,5 | % |   |
| متوسط | 1,019 | 3,59 | 10                              | 47   | 117  | 141  | 80   | ت | يتم إختيار الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس تطابق مؤهلاتهم وصفاتهم للوصف الوظيفي                          |
|       |       |      | 2,5                             | 11,9 | 29,6 | 35,7 | 20,3 | % |   |
| متوسط | 0,918 | 3,49 | 9                               | 67   | 63   | 233  | 23   | ت | الأساليب المتبعة في عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة فعالة في إختيار الأفضل                             |
|       |       |      | 2,3                             | 17   | 15,9 | 59   | 5,8  | % |   |
| مرتفع | 0,907 | 3,94 | -                               | 33   | 75   | 168  | 119  | ت | يتم إخضاع الموظفين لفترة تجريبية قبل تعيينهم في مناصبهم نهائيا  |
|       |       |      | -                               | 8,4  | 19   | 42,5 | 30,1 | % |   |
| متوسط | 0,729 | 3,43 | عنصر الحصول على الموارد البشرية |      |      |      |      |   |   |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الحصول على الموارد البشرية كانت بدرجات موافقة متوسطة باستثناء فقرتين كانتا بدرجة موافقة مرتفعة، الأولى تتعلق بإخضاع الموظفين لفترة تجريبية قبل تعيينهم في مناصبهم، بوسط حسابي 3,94 وانحراف معياري قدره 0,907. والفقرة الثانية تتعلق بأهمية المؤهل العلمي والخبرة في عملية الاختيار والتعيين وعدالته بوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري قدره 1,041. وكما سبق الذكر فإن باقي درجات الموافقة كانت متوسطة، أدناها الفقرة الخاصة بالحصول على معلومات عن المراد البشرية المتوقع تخرجها من المعاهد والجامعات، بوسط حسابي 2,9 وانحراف معياري 0,948. وأعلىها الفقرة المتعلقة بإختيار الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس تطابق مؤهلاتهم للوصف الوظيفي، بوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري 1,019.

وعموما فإن اتجاهات أفراد العينة نحو عنصر الحصول على الموارد البشرية كانت بدرجة موافقة متوسطة، بوسط حسابي 3,43 وانحراف معياري 0,729. ما يعني أن المؤسسات عينة البحث لا تولي وظيفة الحصول على الموارد البشرية الأهمية الكافية مما يفقدها فرص الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة ومؤهلات أفضل ويقلل من تكاليف التدريب لاحقا.

- واقع تنمية الموارد البشرية: يمكننا الوقوف على واقع تنمية الموارد البشرية من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حيث أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر تنمية الموارد البشرية.

| الفقرة   | التكرار والنسبة المئوية | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--|-------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها عن طريق التدريب بشكل دوري ومستمر             | ت                       | 84         | 178   | 119   | 14       | -             | 3,84          | 0,794             | مرتفع         |
|  | %                       | 21,3       | 45,1  | 30,1  | 3,5      | -             |               |                   |               |
| يتوافق محتوى البرامج التدريبية والإحتياجات التدريبية للموظفين الحالية والمستقبلية  | ت                       | 74         | 207   | 100   | 14       | -             | 3,86          | 0,751             | مرتفع         |
|  | %                       | 18,7       | 52,4  | 25,3  | 3,5      | -             |               |                   |               |
| هناك برامج تدريبية للموظفين تهدف إلى تطوير مهاراتهم في التحكم بالتكنولوجيا الحديثة | ت                       | 58         | 211   | 100   | 26       | -             | 3,76          | 0,779             | مرتفع         |
|  | %                       | 14,7       | 53,4  | 25,3  | 6,6      | -             |               |                   |               |
| يتحسن أداء الموظفين بعد إستكمال البرنامج التدريبي ويكسبون معارف ومهارات جديدة      | ت                       | 138        | 135   | 88    | 30       | 4             | 3,94          | 0,983             | مرتفع         |
|  | %                       | 34,9       | 34,2  | 22,3  | 7,6      | 1             |               |                   |               |
| تقوم المؤسسة بتقويم دوري ومستمر لأداء موظفيها                                      | ت                       | 106        | 145   | 124   | 20       | -             | 3,85          | 0,874             | مرتفع         |
|  | %                       | 26,8       | 36,7  | 31,4  | 5,1      | -             |               |                   |               |
| معايير تقويم الأداء واضحة وموضوعية   | ت                       | 26         | 203   | 110   | 56       | -             | 3,50          | 0,816             | متوسط         |
|  | %                       | 6,6        | 51,4  | 27,8  | 14,2     | -             |               |                   |               |
| معايير تقويم الأداء تشمل كل ما ينبغي قياسه   | ت                       | 87         | 168   | 80    | 51       | 9             | 3,69          | 1,025             | مرتفع         |
|  | %                       | 22         | 42,5  | 20,3  | 12,9     | 2,3           |               |                   |               |

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

|       |       |      |                            |      |      |      |      |   |  |
|-------|-------|------|----------------------------|------|------|------|------|---|--|
| مرتفع | 1,037 | 3,70 | 8                          | 45   | 104  | 136  | 102  | ت | نتائج تقويم الأداء تعكس ما أقدمه فعليا في العمل                |
|       |       |      | 2                          | 11,4 | 26,3 | 34,4 | 25,8 | % |  |
| مرتفع | 1,043 | 3,72 | 2                          | 52   | 117  | 107  | 117  | ت | معايير تقويم الأداء تقيس الأداء الفعلي وتكشف نقاط ضعف الموظفين |
|       |       |      | 0,5                        | 13,2 | 29,6 | 27,1 | 29,6 | % |  |
| متوسط | 0,972 | 3,52 | 8                          | 64   | 83   | 191  | 49   | ت | تشرك المؤسسة موظفيها في التخطيط لمساهمهم الوظيفي               |
|       |       |      | 2                          | 16,2 | 21   | 48,4 | 12,4 | % |  |
| مرتفع | 0,938 | 3,84 | 4                          | 35   | 81   | 175  | 100  | ت | تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية في الوظيفة            |
|       |       |      | 1                          | 8,9  | 20,5 | 44,3 | 25,3 | % |  |
| مرتفع | 1,062 | 3,67 | 3                          | 69   | 82   | 140  | 101  | ت | تزيد عملية النقل الوظيفي والتدريب من فرص الترقية               |
|       |       |      | 0,8                        | 17,5 | 20,8 | 35,4 | 25,6 | % |  |
| متوسط | 0,996 | 3,63 | 10                         | 40   | 114  | 151  | 80   | ت | هناك فرص متكافئ لموظفي المؤسسة في تقلد وظائف أعلى              |
|       |       |      | 2,5                        | 10,1 | 28,9 | 38,2 | 20,3 | % |  |
| مرتفع | 0,627 | 3,73 | عنصر تنمية الموارد البشرية |      |      |      |      |   |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن أعلى وسط حسابي والذي جاء بدرجة موافقة مرتفعة هو المتعلقة بالفقرة التي تشير إلى مدى تحسن أداء الموظفين بعد إنهاء البرنامج التدريبي بوسط حسابي 3,94 وانحراف معياري 0,983. وأدنى وسط حسابي وبدرجة موافقة متوسطة فهو من نصيب الفقرة المتعلقة بوضوح معايير تقييم الأداء وموضوعيتها بوسط حسابي 3,50 وانحراف معياري 0,816. أما باقي الفقرات فقد تراوحت درجات الموافقة ما بين متوسطة ومرتفعة بمتوسطات حسابية محصورة ما بين 3,52 و 3,86 وانحرافات معيارية محصورة ما بين 0,972 و 0,751 على التوالي ، الأول بدرجة موافقة متوسطة ويتعلق بإشراك المؤسسات موظفيها في التخطيط لمساهمهم الوظيفي. والثاني بدرجة موافقة مرتفعة ويتعلق بمدى توافق محتوى البرامج التدريبية للإحتياجات التدريبية للموظفين الحالية والمستقبلية.

وعموما فقد كانت اتجاهات أفراد العينة نحو عنصر تنمية الموارد البشرية تشير إلى درجة موفقة مرتفعة بوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 0,627. وهو ما يدل على مدى إدراك المؤسسات عينة البحث لأهمية تنمية الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

وسعيها تطوير مهارات موظفيها، هذا ما يشير إليه مدى فعالية البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون بتحسين أدائهم. إلا أنه يجب عليها الإهتمام أكثر بتنمية المسار الوظيفي لموظفيها.

- واقع الحفاظ على الموارد البشرية: يمكننا الوقوف على واقع الحفاظ على الموارد البشرية من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حيث أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم: (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عنصر الحفاظ على الموارد البشرية.

| الدرجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | التكرار والنسبة المئوية | الفقرة   |
|-----------------|-------------------|---------------|---------------|----------|-------|-------|------------|-------------------------|--|
| متوسط           | 1,030             | 3,02          | 32            | 90       | 129   | 125   | 19         | ت                       | الأجر الذي أتقاضاه مرضي ويتوافق مع مؤهلاتي و مسؤولياتي   |
|                 |                   |               | 8,1           | 22,8     | 32,7  | 31,6  | 4,8        | %                       |  |
| متوسط           | 0,976             | 3,13          | 11            | 106      | 120   | 133   | 25         | ت                       | تتوفر المؤسسة على نظام أجور ومكافآت عادل   |
|                 |                   |               | 2,8           | 26,8     | 30,4  | 33,7  | 6,3        | %                       |  |
| مرتفع           | 0,880             | 3,68          | 6             | 35       | 94    | 203   | 57         | ت                       | الأجور التي تقدمها المؤسسة تساوي الأجور في المؤسسات المماثلة   |
|                 |                   |               | 1,5           | 8,9      | 23,8  | 51,4  | 14,4       | %                       |  |
| متوسط           | 0,962             | 3,14          | 17            | 95       | 109   | 162   | 12         | ت                       | يحصل الموظفون على مكافآت تحفيزية ( فردية أو جماعية ) ، مادية أو معنوية ( التقدير والثناء ) عند تقديم أداء عالي المستوى |
|                 |                   |               | 4,3           | 24,1     | 27,6  | 41    | 3          | %                       |  |
| متوسط           | 1,027             | 3,07          | 33            | 82       | 115   | 152   | 13         | ت                       | المكافآت الممنوحة للموظفين مرضية ومحفزة على تقديم الأفضل   |
|                 |                   |               | 8,4           | 20,8     | 29,1  | 38,5  | 3,3        | %                       |  |
| متوسط           | 0,880             | 3,41          | 20            | 33       | 118   | 212   | 12         | ت                       | تمنح المكافآت على أساس الأداء ودون تمييز   |
|                 |                   |               | 5,1           | 8,4      | 29,9  | 53,7  | 3          | %                       |  |
| متوسط           | 0,898             | 3,42          | 15            | 47       | 108   | 206   | 19         | ت                       | يستفيد جميع الموظفين من علاوات ومكافآت   |
|                 |                   |               | 3,8           | 11,9     | 27,3  | 52,2  | 4,8        | %                       |  |
| متوسط           | 0,909             | 3,17          | 10            | 79       | 162   | 119   | 25         | ت                       | يوجد بالمؤسسة برامج خدمات  |

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

|       |       |      |                                   |      |      |      |      |   |  |
|-------|-------|------|-----------------------------------|------|------|------|------|---|--|
|       |       |      | 2,5                               | 20   | 41   | 30,1 | 6,3  | % | اجتماعية لصالح الموظفين وعائلاتهم                                      |
| مرتفع | 0,880 | 3,69 | 8                                 | 38   | 69   | 231  | 49   | ت | يوجد بالمؤسسة نظام فعال لحفظ أمن وسلامة الجميع                         |
|       |       |      | 2                                 | 9,6  | 17,5 | 58,5 | 12,4 | % |  |
| متوسط | 0,853 | 3,51 | 13                                | 44   | 77   | 250  | 11   | ت | تحرص المؤسسة على إلزام جميع الموظفين للتقيد بإجراءات الأمن والسلامة    |
|       |       |      | 3,3                               | 11,1 | 19,5 | 63,3 | 2,8  | % |  |
| مرتفع | 0,890 | 3,67 | 8                                 | 41   | 69   | 229  | 48   | ت | تحرص المؤسسة على تعريف الموظفين بكل الأخطار المحتملة وطرق الوقاية منها |
|       |       |      | 2                                 | 10,4 | 17,5 | 58   | 12,2 | % |  |
| مرتفع | 0,957 | 3,66 | 13                                | 47   | 49   | 235  | 51   | ت | تقوم المؤسسة بتكليف نظام الأمن والسلامة عند الحاجة                     |
|       |       |      | 3,3                               | 11,9 | 12,4 | 59,5 | 12,9 | % |  |
| متوسط | 0,639 | 3,38 | عنصر المحافظة على الموارد البشرية |      |      |      |      |   |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول السابق أن أعلى وسط حسابي 3,69 بانحراف معياري 0,880 وهو خاص بالفقرة المتعلقة بفعالية نظام حفظ الأمن والسلامة، إذ كانت درجة الموافقة مرتفعة. في حين أن أدنى متوسط حسابي 3,02 وبانحراف معياري 1,030 وهو خاص بالفقرة المتعلقة بمدى توافق الأجر المتقاضى بمسؤوليات الموظف ومؤمله العلمي وهو يدل على درجة موافقة متوسطة أما باقي المتوسطات الحسابية فقد كانت تتراوح ما بين الوسط الحسابي 3,68 وانحراف معياري 0,880 وهو الخاص بالفقرة المتعلقة بتساوي الأجور التي تمنحها المؤسسة لما تمنحه المؤسسات المماثلة. و الوسط الحسابي 3,07 بانحراف معياري 1,027 وهو الخاص بالفقرة المتعلقة بمدى رضا وتحفيز الموظفين للمكافآت الممنوحة من قبل المؤسسة. وعموماً فإن اتجاهات أفراد عينة البحث نحو عنصر الحفاظ على الموارد البشرية كانت بدرجة موافقة متوسطة بوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 0,639. ما يشير إلى أن المؤسسات عينة البحث لا تعطي هذه الوظيفة الأهمية الكافية لها، بإستثناء الأمن والسلامة.

- واقع محور إدارة الموارد البشرية: يمكننا الوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية من خلال العناصر الثلاثة المكونة لها وهي الحصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العناصر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر إدارة الموارد البشرية.

| درجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | أرقام فقرات البعد في الاستبيان | عناصر محور إدارة الموارد البشرية |
|---------------|-------------------|---------------|--------------------------------|----------------------------------|
| متوسطة        | 0,729             | 3,43          | من 1 إلى 11                    | الحصول على الموارد البشرية       |
| مرتفعة        | 0,627             | 3,73          | من 12 إلى 24                   | تنمية الموارد البشرية            |
| متوسطة        | 0,639             | 3,38          | من 24 إلى 36                   | المحافظة على الموارد البشرية     |
| متوسطة        | 0,539             | 3,52          | من 1 إلى 36                    | وظائف إدارة الموارد البشرية      |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن اتجاهات أفراد عينة البحث نحو عناصر إدارة الموارد البشرية كانت ضمن مجال الموافقة المتوسطة، بوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 0,539 حيث كان أعلى وسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 0,627 وهو الخاص بعنصر تنمية الموارد البشرية، يليه الوسط الحسابي 3,43 وانحراف معياري 0,729 والمتعلق بعنصر الحصول على الموارد البشرية، وأدنى وسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 0,639 وهو الخاص بعنصر المحافظة على الموارد البشرية.

- الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاتجاهات أفراد عينة البحث " الموظفين " نحو إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية : للتحقق من صحت الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاتجاهات آراء الموظفين بالمنظمات السياحية نحو إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: ( الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المنصب والخبرة ). والكشف عنها قد تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة " T.test " لمتغير الجنس، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) في باقي المتغيرات حيث أتت النتائج كالتالي:

الجدول رقم: (42): نتائج إختبار ت "T.test" تبعا للمتغيرات الجنس للموظفين:

| القرار   | مستوى الدلالة | T المحسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات الشخصية |       |
|----------|---------------|------------|-------------------|---------------|-------------------|-------|
| غير دالة | 0,716         | -0,526     | 0,542             | 3,51          | ذكر               | الجنس |
|          |               |            | 0,536             | 3,53          | أنثى              |       |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة T تساوي -0,526 و بمستوى دلالة 0,716 ومنه فهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم: (43): نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا للمتغيرات الشخصية للموظفين:

| القرار   | مستوى الدلالة | F المحسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات الشخصية |               |
|----------|---------------|------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| غير دالة | 0,309         | 1,2        | 0,688             | 3,46          | أقل من 25 سنة     | السن          |
|          |               |            | 0,491             | 3,59          | من 25 إلى 35 سنة  |               |
|          |               |            | 0,524             | 3,49          | من 35 إلى 50 سنة  |               |
|          |               |            | 0,676             | 3,46          | أكثر من 50 سنة    |               |
| غير دالة | 0,484         | 0,819      | 0,451             | 3,49          | متوسط             | المؤهل العلمي |
|          |               |            | 0,474             | 3,57          | ثانوي             |               |
|          |               |            | 0,529             | 3,48          | تكوين مهني        |               |
|          |               |            | 0,616             | 3,56          | جامعي             |               |
| غير دالة | 0,406         | 1,003      | 0,496             | 3,50          | في مجال السياحة   | التخصص العلمي |
|          |               |            | 0,612             | 3,64          | إدارة وإقتصاد     |               |
|          |               |            | 0,592             | 3,59          | إعلام آلي         |               |
|          |               |            | 0,545             | 3,51          | تخصص آخر          |               |
|          |               |            | 0,514             | 3,49          | بدون تخصص         |               |

|      |       |       |       |      |                      |        |
|------|-------|-------|-------|------|----------------------|--------|
| دالة | 0,000 | 8,432 | 0,592 | 3,82 | إدارة عليا           | المنصب |
|      |       |       | 0,501 | 3,69 | إدارة وسطي           |        |
|      |       |       | 0,533 | 3,46 | عامل إداري أو تنفيذي |        |
| دالة | 0,27  | 3,104 | 0,575 | 3,40 | أقل من 5 سنوات       | الخبرة |
|      |       |       | 0,473 | 3,50 | أقل من 10 سنوات      |        |
|      |       |       | 0,575 | 3,55 | أقل من 20 سنة        |        |
|      |       |       | 0,444 | 3,70 | أكثر من 20 سنة       |        |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لكل من متغيري المنصب و الخبرة، حيث كانت قيمة F لمتغير المنصب 8,432 وبمستوى دلالة 0,000 أما متغير الخبرة فقد كانت قيمة F 3,104 وبمستوى دلالة 0,27. في حين أن باقي المتغيرات الشخصية المتمثلة في (السن، المؤهل العلمي والتخصص) لا توجد بها فروق ذات دلالة إحصائية، إذ أن كل مستويات المعنوية بما كانت أكبر من 0,05. وبالتالي هي غير دالة إحصائياً. وبالتالي فإن فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لآبجاهات آراء الموظفين بالمنظمات السياحية نحو إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية صحيحة. ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق فقد تم اعتماد إختبار المقارنات البعدية شيفيه (scheffe). لكل من متغيري المنصب و الخبرة.

الجدول رقم : (44): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير المنصب

| القرار   | مستوى الدلالة | الفرق في المتوسطات | متغير المنصب                         |
|----------|---------------|--------------------|--------------------------------------|
| غير دالة | 0,661         | 0,134              | إدارة عليا ..... إدارة وسطي          |
| دالة     | 0,37          | 0,360*             | إدارة عليا..... عامل إداري أو تنفيذي |
| دالة     | 0,003         | 0,225*             | إدارة وسطي... عامل إداري أو تنفيذي   |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً يرجع إلى الاختلاف في تقييم موظفي الإدارة العليا والوسطي لإدارة الموارد البشرية وتقييم الموظفين التنفيذيين ويتضح ذلك في الفرق في المتوسطات إذ أن أكبر فرق كان ما بين الإدارة العليا و العمال التنفيذيين ب 0,360 لصالح الإدارة العليا. ويليه الفرق بين الإدارة الوسطى والعمال

التنفيذين ب 0,225. كما أنهما دالين إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05. في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين الإدارة الوسطى والعليا كون أن الفرق بينهما هو 0,134 و بمستوى دلالة 0,661 وهو غير دال إحصائياً. ويعزى هذا الفرق إلى كون من هم بالمستوى التنظيمي الأعلى والأوسط هم من يمارسون وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التخطيط والتقييم والتخطيط للبرامج التدريبية والتحفيز وغيرها في حين أن الموظفين الذين ينتمون للمستوى التنظيمي الأدنى لا يمارسون هذه الوظائف.

الجدول رقم: (45): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير الخبرة

| القرار   | مستوى الدلالة | الفرق في المتوسطات | متغير الخبرة                       |
|----------|---------------|--------------------|------------------------------------|
| غير دالة | 0,420         | 0,148              | أكثر من 20 سنة.....أقل من 20 سنة   |
| غير دالة | 0,205         | 0,200              | أكثر من 20 سنة.....أقل من 10 سنوات |
| دالة     | 0,035         | 0,295*             | أكثر من 20 سنة.....أقل من 5 سنوات  |
| غير دالة | 0,893         | 0,516              | أقل من 20 سنة.....أقل من 10 سنوات  |
| غير دالة | 0,288         | 0,145              | أقل من 20 سنة.....أقل من 5 سنوات   |
| غير دالة | 0,715         | 0,094              | أقل من 10 سنوات....أقل من 5 سنوات  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من الجدول السابق أن سبب الفروق الدالة إحصائياً يرجع إلى الاختلاف في تقييم الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة وتقييم الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ويتضح ذلك في الفرق في المتوسطات بينهما والذي كان ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لصالح الفئة التي تزيد خبرتها عن 20 سنة بفرق في المتوسطات يساوي 0,295 ومستوى دلالة 0,035 في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين باقي الفئات. ويعزى هذا الفرق إلى كون أن الفئة الواسعة الخبرة تدرك أكثر من غيرها مدى ممارسة المؤسسة لوظائف إدارة الموارد البشرية نظراً لكثرة تعاملها مع هذه الإدارة على مر السنوات مثل نقلهم من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي أو الترقية بالإضافة إلى إستفادتهم من البرامج التدريبية وغيرها.

2- واقع مستوى جودة الخدمات السياحية: ويتضمن العناصر التالية:

- واقع عنصر الملموسية: يمكننا الوقوف على واقع عنصر الملموسية من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وقد أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الملموسية

| درجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أوافق بشدة  | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | التكرار والنسبة المئوية | الفقرة  |
|---------------|-------------------|---------------|----------------|----------|-------|-------|------------|-------------------------|---|
| مرتفعة        | 1,116             | 3,67          | 18             | 52       | 86    | 154   | 108        | ت                       | التجهيزات والمعدات المستخدمة في المرافق السياحية متطورة " حديثة"                  |
|               |                   |               | 4,3            | 12,4     | 20,6  | 36,8  | 25,8       | %                       |   |
| مرتفعة        | 0,925             | 3,76          | -              | 40       | 120   | 156   | 102        | ت                       | يتمتع موظفوا المرافق السياحية بمظهر لائق  |
|               |                   |               | -              | 9,5      | 28,7  | 37,3  | 24,4       | %                       |   |
| مرتفعة        | 1,125             | 3,75          | 21             | 43       | 74    | 161   | 119        | ت                       | المظهر الخارجي للمرافق السياحية والتصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات كلها جذابة |
|               |                   |               | 5              | 10,3     | 17,7  | 38,5  | 28,5       | %                       |   |
| متوسطة        | 1,004             | 3,59          | 4              | 68       | 100   | 166   | 80         | ت                       | مواقع المرافق السياحية مناسب ويمكن الوصول إليه بسهولة                             |
|               |                   |               | 1              | 16,3     | 23,9  | 39,7  | 19,1       | %                       |   |
| متوسطة        | 1,219             | 3,62          | 24             | 68       | 70    | 135   | 121        | ت                       | تتوفر المنشآت السياحية على مرافق متعددة "مواقف السيارات ، صالات الإنتظار... إلخ"  |
|               |                   |               | 5,7            | 16,3     | 16,7  | 32,3  | 28,9       | %                       |   |
| مرتفعة        | 0,797             | 3,68          | عنصر الملموسية |          |       |       |            |                         |   |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات عنصر الملموسية. حيث يتبين أن أعلى وسط حسابي هو 3,76 وانحراف معياري 0,925 ويتعلق هذا المتوسط بالفقرة التي تشير إلى مظهر موظفي المرافق السياحية. ليليه مباشرة الوسط الحسابي الخاص بالمظهر المادي للمرافق السياحية بـ 3,75 وانحراف معياري 1,125. ويتبين أن أقل وسط حسابي هو 3,59 وانحراف معياري 1,125 وهو الخاص بالفقرة التي تشير إلى موقع المرافق السياحية وسهولة الوصول إليها. في حين باقي الفقرات فقد كانت بمتوسطات حسابية 3,62. 3,67 وانحرافات معيارية 1,219. 1,116 على التوالي. وعموماً فإن الجدول يبين أن تقييم السياح أفراد العينة لعنصر الملموسية كان بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 0,797. ما يشير إلى مدى إهتمام المرافق السياحية بمظهرها المادي إيماناً منها بمدى تأثيره على تحفيز السياح في تجربة خدماتها كما أنه أحد المعايير التي يستند عليها في الحكم على جودة خدماتها.

- واقع عنصر الإستجابة: يمكننا الوقوف على واقع عنصر الإستجابة من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وقد أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الاستجابة.

| الفقرة   | التكرار والنسبة المئوية | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|--|-------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| لدى موظفي القطاع السياحي الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمات للسياح   | ت                       | 90         | 161   | 101   | 55       | 11            | 3,63          | 1,042             | متوسطة        |
|  | %                       | 21,5       | 38,5  | 24,2  | 13,2     | 2,6           |               |                   |               |
| تقدم الخدمات في مواعيد دقيقة يعلمها السياح   | ت                       | 31         | 246   | 73    | 55       | 13            | 3,54          | 0,921             | متوسطة        |
|  | %                       | 7,4        | 58,9  | 17,4  | 13,2     | 3,1           |               |                   |               |
| يجيب الموظفين عن جميع الإستفسارات المطروحة من قبل السياح   | ت                       | 25         | 174   | 135   | 67       | 17            | 3,29          | 0,945             | متوسطة        |
|  | %                       | 6          | 41,6  | 32,3  | 16       | 4,1           |               |                   |               |
| فترات إنتظار تقديم الخدمة المطلوبة قصيرة   | ت                       | 47         | 172   | 139   | 39       | 21            | 3,44          | 0,980             | متوسطة        |
|  | %                       | 11,2       | 41,1  | 33,3  | 9,3      | 5             |               |                   |               |
| أوقات تقديم الخدمات بالمرافق ( فنادق ، مطاعم ، وسائل نقل ، الترفيه...إلخ ) السياحية تناسب متطلبات السائح | ت                       | 39         | 184   | 100   | 71       | 24            | 3,34          | 1,048             | متوسطة        |
|  | %                       | 9,3        | 44    | 23,9  | 17       | 5,7           |               |                   |               |
| عنصر الاستجابة   |                         |            |       |       |          |               |               |                   |               |
| متوسطة 0,682 3,45  |                         |            |       |       |          |               |               |                   |               |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أعلى وسط حسابي لاتجاهات أفراد عينة البحث نحو فقرات عنصر الاستجابة كان 3,63 بانحراف معياري 1,042 أي أن درجة الموافقة كانت متوسطة للفقرة المتعلقة بمدى رغبة واستعداد موظفي القطاع السياحي لتقديم الخدمات السياحية، يليه الوسط الحسابي 3,54 بانحراف معياري 0,921 والذي يمثل الفقرة التي تشير إلى دقة مواعيد تقديم الخدمات للسياح. أما أدنى وسط حسابي فقد كان 3,29 بانحراف معياري 0,945

والمتعلقة بالفقرة الخاصة بالإجابة على استفسارات السياح وعموماً فإن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر الاستجابة قد كانت بوسط حسابي قدره 3,45 وانحراف معياري 1,048 مما يشير إلى أن درجة الموافقة كانت متوسط. وهي أدنى من المستوى المطلوب مما يدفع بالسياح إلى عدم الرضا عن الخدمات المقدمة وبالتالي عدم تكرار التجربة بهذا المرفق.

- واقع عنصر الاعتمادية: يمكننا الوقوف على واقع عنصر الاعتمادية من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وقد أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الاعتمادية.

| الفقرة  | التكرار والنسبة المئوية | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| يقدم الموظفون في قطاع السياحة الخدمات بدقة و بالشكل الصحيح من أول مرة | ت                       | 130        | 95    | 57    | 66       | 70            | 3,35          | 1,475             | متوسطة        |
|   | %                       | 31,1       | 22,7  | 13,6  | 15,8     | 16,7          |               |                   |               |
| أجأ للموظفين من أجل النصح في إختيار الخدمة المناسبة                   | ت                       | 88         | 116   | 118   | 62       | 34            | 3,38          | 1,202             | متوسطة        |
|   | %                       | 21,1       | 27,8  | 28,2  | 14,8     | 8,1           |               |                   |               |
| إن الموظفين بقطاع السياحة مؤهلين للقيام بأعمالهم                      | ت                       | 71         | 170   | 57    | 101      | 19            | 3,41          | 1,158             | متوسطة        |
|   | %                       | 17         | 40,7  | 13,6  | 24,2     | 4,5           |               |                   |               |
| يتم تقديم الخدمات السياحية في الأوقات المحددة لها                     | ت                       | 90         | 123   | 126   | 54       | 25            | 3,47          | 1,140             | متوسطة        |
|   | %                       | 21,5       | 39,4  | 20,1  | 12,9     | 6             |               |                   |               |
| توفر المرافق السياحية مختلف الخدمات التي يطلبها السائح                | ت                       | 80         | 129   | 98    | 51       | 60            | 3,28          | 1,301             | متوسطة        |
|   | %                       | 19,1       | 30,9  | 23,4  | 12,2     | 14,4          |               |                   |               |
| عنصر الاعتمادية   |                         |            |       |       |          |               |               |                   | متوسطة        |
|   |                         |            |       |       |          |               | 3,38          | 0,888             | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أعلى وسط حسابي لفقرات عنصر الاعتمادية كان 3,47 وانحراف معياري 1,140 أي بدرجة موافقة متوسطة وهذا الوسط الحسابي خاص بالفقرة المتعلقة بمدى احترام الأوقات المحددة في تقديم الخدمة أما أدنى وسط حسابي فهو 3,28 وانحراف معياري 1,301 والذ كان من نصيب الفقرة المتعلقة بتوفير المرافق السياحية لمختلف الخدمات التي يطلبها السائح، في حين أن بقية المتوسطات تراوحت ما بين 3,35 و 3,41. وعموماً

فإن الوسط الحسابي لاتجاهات أفراد عينة البحث كان 3,38 و بانحراف معياري 0,888. أي بدرجة موافقة متوسطة وبهذا فإن السائح لا يمكنه الاعتماد على المرافق السياحية في إشباع حاجاته وبالتالي التشكيك في الوعود المقطوعة، ومنه الحكم بتدني مستوى جودة الخدمات السياحية عموماً.

- واقع عنصر التعاطف: يمكننا الوقوف على واقع عنصر التعاطف من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وقد أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر التعاطف.

| الفقرة  | التكرار والنسبة المئوية | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| يحظى كافة السياح بمعاملة ودية ومحترمة                           | ت                       | 44         | 164   | 135   | 56       | 19            | 3,37          | 0,994             | متوسطة        |
|   | %                       | 10,5       | 39,2  | 32,3  | 13,4     | 4,5           |               |                   |               |
| يحظى السائح باهتمام شخصي من قبل الموظفين                        | ت                       | 21         | 170   | 117   | 83       | 27            | 3,17          | 1,017             | متوسطة        |
|   | %                       | 5          | 40,7  | 28    | 19,9     | 6,5           |               |                   |               |
| يتفهم الموظفون إحتياجات السياح ومطالبهم                         | ت                       | 39         | 177   | 125   | 71       | 6             | 3,41          | 0,925             | متوسطة        |
|   | %                       | 9,3        | 42,3  | 29,9  | 17       | 1,4           |               |                   |               |
| يهتم الموظفون بالمشاكل التي يتعرض لها السياح ويقدمون حلولاً لها | ت                       | 50         | 151   | 119   | 91       | 7             | 3,34          | 0,002             | متوسطة        |
|   | %                       | 12         | 36,1  | 28,5  | 21,8     | 1,7           |               |                   |               |
| عنصر التعاطف  |                         |            |       |       |          |               |               |                   |               |
|   |                         |            |       |       |          |               | 3,32          | 0,765             | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى وسط حسابي كان 3,41 بانحراف معياري 0,925 وهو الخاص بالفقرة التي تشير إلى مدى تفهم الموظفين لاحتياجات السياح ومطالبهم. وأدنى وسط حسابي كان 3,17 بانحراف معياري 1,017 والذي يمثل الفقرة التي تشير إلى مدى الاهتمام الذي يوليه الموظفون للسياح. في حين أن باقي المتوسطات فقد كانت كالتالي 3,34 و 3,37 وعموماً فإن اتجاهات أفراد عينة البحث نحو عنصر التعاطف كانت بوسط حسابي 3,32 وانحراف معياري 0,765 أي أن درجة الموافقة متوسطة مما يشير إلى عدم قدرة الموظفين على مراعاتهم الجانب العاطفي للسائح وما يشعر به الرغم من اعتبار أن هذا الجانب احد أهم العوامل التي تقود إلى المحافظة عليه.

- واقع عنصر الموثوقية "الأمان": يمكننا الوقوف على واقع عنصر الموثوقية من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وقد أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الموثوقية "الأمان"

| الدرجة الموافقة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أوافق بشدة           | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | التكرار والنسبة المئوية | الفقرة   |
|-----------------|-------------------|---------------|-------------------------|----------|-------|-------|------------|-------------------------|--|
| مرتفعة          | 0,846             | 3,71          | -                       | 35       | 121   | 190   | 72         | ت                       | يتحلى موظفو القطاع السياحي بالأدب والتهديب   |
|                 |                   |               | -                       | 8,4      | 28,9  | 45,5  | 17,2       | %                       |  |
| مرتفعة          | 1,035             | 3,67          | 7                       | 58       | 96    | 158   | 99         | ت                       | سلوك موظفي القطاع السياحي يشعر السياح بالثقة والإطمئنان                            |
|                 |                   |               | 1,7                     | 13,9     | 23    | 37,8  | 23,7       | %                       |  |
| مرتفعة          | 1,073             | 3,74          | 1                       | 82       | 54    | 165   | 116        | ت                       | يحرص قطاع السياحة على سلامة السياح وممتلكاتهم                                      |
|                 |                   |               | 0,2                     | 19,6     | 12,9  | 39,5  | 27,8       | %                       |  |
| مرتفعة          | 0,979             | 3,69          | 8                       | 46       | 96    | 182   | 86         | ت                       | تحرص المرافق السياحية على دقة المعاملات المالية وأسعار خدماتها يعرفها السياح مسبقا |
|                 |                   |               | 1,9                     | 11       | 23    | 43,5  | 20,6       | %                       |  |
| مرتفعة          | 0,741             | 3,71          | عنصر الموثوقية "الأمان" |          |       |       |            |                         |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى وسط حسابي لفقرات عنصر الموثوقية "الأمان" قد كان 3,74 وانحراف معياري 1,073 حيث يعتبر ذو درجة موافقة مرتفعة وكان خاص بالفقرة المتعلقة بمدى حرص القطاع السياحي على سلامة السياح وممتلكاتهم. وأدنى وسط حسابي فقد كان مقداره 3,67 وانحراف معياري 1,35 وهو الآخر كان بدرجة موافقة مرتفعة ويتعلق بمدى شعور السياح بالثقة والاطمئنان لسلوك موظفي قطاع السياحة. في حين أن باقي المتوسطين فقد كانا 3,71 و 3,69 وعموماً فإن الوسط الحسابي لاتجاهات أفراد عينة البحث نحو عنصر الموثوقية "الأمان" بلغ 3,71 وانحراف معياري 0,741. ما يعكس درجة موافقة مرتفعة. وهذا يشير إلى مدى إعطاء عنصر الأمان أهمية بالغة في قطاع السياحة واعتباره أول الأولويات، مما يجعل السياح يشعرون بالأمان عند خوضهم للتجربة السياحية.

- واقع جودة الخدمات السياحية: يمكننا الوقوف على واقع جودة الخدمات السياحية من خلال عناصرها الخمس وهي الملموسية، الإستجابة، الإعتمادية، التعاطف و الموثوقية وهذا بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العناصر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الخدمة السياحية.

| عناصر جودة الخدمة السياحية | أرقام فقرات البعد في الاستبيان | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|----------------------------|--------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| الملموسية                  | من 1 إلى 5                     | 3,68          | 0,797             | مرتفعة        |
| الاستجابة                  | من 6 إلى 10                    | 3,45          | 0,682             | متوسطة        |
| الإعتمادية                 | من 11 إلى 15                   | 3,38          | 0,888             | متوسطة        |
| التعاطف                    | من 16 إلى 19                   | 3,32          | 0,765             | متوسطة        |
| الموثوقية                  | من 20 إلى 23                   | 3,71          | 0,741             | مرتفعة        |
| محور جودة الخدمات السياحية | من 1 إلى 23                    | 3,51          | 0,522             | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى وسط حسابي لآتجاهات أفراد عينة البحث نحو عناصر جودة الخدمة كان لعنصر الموثوقية بوسط حسابي 3,71 يليه عنصر الملموسية بـ 3,68 ثم يأتي عنصر الإستجابة بـ 3,45 ثم يأتي عنصر الإعتمادية بـ 3,38 وأخيراً عنصر التعاطف. في حين أن الوسط الحسابي العام لمحور جودة الخدمات السياحية فقد بلغ 3,51 وانحراف معياري 0,522 أي أن درجة الموافقة على جودة الخدمات المقدمة للسياح كانت متوسطة. وهذا يشير إلى توافر بعض العناصر كالموثوقية والملموسية في حين أن باقي العناصر فقد كانت متوسطة ومنه أتى تقييم السياح للمستوى العام لجودة الخدمات السياحية متوسط، بسبب هذه العناصر التي لا يمكن أن تنفصل عن الباقي عند إطلاق الحكم النهائي عن مستوى الجودة من قبل السياح.

- الفروق ذات الدلالة الاحصائية لإتجاهات أفراد عينة البحث " السياح " تعزى لمتغيراتهم الشخصية: لأجل التأكد من صحت الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإتجاهات آراء السياح نحو جودة الخدمات السياحية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، متوسط الدخل الشهري، الجنسية ومكان الإقامة ). فقد تم استخدام اختبار ت " T.test " لمتغير الجنس و متغير الجنسية ومكان الإقامة. واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) في باقي المتغيرات حيث أتت النتائج كالتالي:

الجدول رقم: (52): نتائج إختبار ت " T.test " تبعا للمتغيرات الجنس والجنسية ومكان الإقامة للسياح:

| القرار   | مستوى الدلالة | T المحسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات الشخصية      |                       |
|----------|---------------|------------|-------------------|---------------|------------------------|-----------------------|
| غير دالة | 0,829         | 0,217      | 0,516             | 3,51          | ذكر                    | الجنس                 |
|          |               |            | 0,544             | 3,50          | أنثى                   |                       |
| دالة     | 0,003         | 2,998      | 0,516             | 3,52          | جزائري مقيم في الجزائر | الجنسية ومكان الإقامة |
|          |               |            | 0,544             | 3,08          | جزائري مقيم في الخارج  |                       |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة T تساوي 0,217 و بمستوى دلالة 0,829 ومنه فهي غير معنوية عند مستوى دلالة 0,05. أما فيما يخص متغير الجنسية ومكان الإقامة فإنه ذو دلالة إحصائية ويتبين ذلك من خلال قيمة T تساوي 2,998 و بمستوى دلالة 0,003 ومنه فهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05. حيث كان تقييم الفئة الثانية المتمثلة في السياح ذوي الجنسية الجزائرية المقيمين بالخارج أقل من تقييم السياح المحليين بفارق مقداره 0,44. ويعزى هذا الفرق في التقييم إلى كون الفئة الأولى تطالب بالعديد من الخدمات كما أن هذه الفئة تحاول مقارنة الخدمات السياحية المقدمة لها مع الخدمات التي تستفيد منها بالدول التي تقيم بها، بالإضافة إلى مقارنتها مع ما تلقتها من خدمات في السابق بحيث في حالة بقاء الخدمات بنفس المستوى وخصوصا ذات الجودة المتدنية والمتوسطة منها فإن هذا قد يؤدي إلى الحكم العام بتدني مستوى جودة الخدمات السياحية

الجدول رقم: (53): نتائج إختبار التباين الأحادي ( ANOVA ) تبعا للمتغيرات الشخصية للسياح:

| القرار   | مستوى الدلالة | F المحسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات الشخصية       |
|----------|---------------|------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| غير دالة | 0,466         | 0,853      | 0,497             | 3,51          | أقل من 20 سنة           |
|          |               |            | 0,595             | 3,55          | من 20 إلى 35 سنة        |
|          |               |            | 0,465             | 3,46          | من 35 إلى 50 سنة        |
|          |               |            | 0,531             | 3,54          | أكثر من 50 سنة          |
| دالة     | 0,006         | 3,657      | 0,453             | 3,55          | إبتدائي                 |
|          |               |            | 0,541             | 3,51          | متوسط                   |
|          |               |            | 0,522             | 3,53          | ثانوي                   |
|          |               |            | 0,482             | 3,48          | جامعي                   |
|          |               |            | 0,587             | 2,73          | دراسات عليا             |
| غير دالة | 0,124         | 1,930      | 0,497             | 3,55          | موظف                    |
|          |               |            | 0,633             | 3,54          | رجل أعمال               |
|          |               |            | 0,551             | 3,42          | أعمال حرة               |
|          |               |            | 0,600             | 3,41          | غير عامل                |
| دالة     | 0,000         | 29,573     | 0,392             | 3,78          | أقل من 18000 دج         |
|          |               |            | 0,437             | 3,73          | ما بين 18000 و 36000 دج |
|          |               |            | 0,465             | 3,62          | ما بين 36000 و 54000 دج |
|          |               |            | 0,515             | 3,21          | أكثر من 54000 دج        |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- نستنتج من الجدول السابق أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لكل من المتغيرات التالية ( المستوى التعليمي، متوسط الدخل الشهري، الجنسية ومكان الإقامة )، حيث كانت قيمة F لهذه المتغيرات 3,657 . 13,690 . 8,986 وبمستوى دلالة 0,006 . 0,000 . 0,003 على التوالي وبالتالي فهي دال إحصائيا. في حين أن باقي المتغيرات والمتمثلة في كل من ( الجنس، السن، الوظيفة ) فقد أظهر

الجدول أنها غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05 ، حيث أن جميعها يفوق 0,05 وبالتالي فإنه لا توجد بها فروق ذات دلالة إحصائية. وبالتالي فالفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاتجاهات آراء السياح نحو جودة الخدمات السياحية تعزى للمتغيرات الشخصية صحيحة. ومن أجل معرفة مصدر الفروق بالمتغيرات التي لها فروق ذات دلالة إحصائية فقد تم اعتماد إختبار المقارنات البعدية شيفيه (scheffe). لكل متغير من هذه المتغيرات كالتالي :

الجدول رقم: (54): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير المستوى التعليمي للسياح.

| القرار   | مستوى الدلالة | الفرق في المتوسطات | متغير المستوى التعليمي   |
|----------|---------------|--------------------|--------------------------|
| دالة     | 0,017         | 0,756*             | دراسات عليا.....جامعي    |
| دالة     | 0,007         | 0,807*             | دراسات عليا..... ثانوي   |
| دالة     | 0,013         | 0,781*             | دراسات عليا..... متوسط   |
| دالة     | 0,050         | 0,824*             | دراسات عليا..... إبتدائي |
| غير دالة | 0,952         | 0,512              | جامعي.....ثانوي          |
| غير دالة | 0,999         | 0,024              | جامعي.....متوسط          |
| غير دالة | 0,997         | 0,067              | جامعي..... إبتدائي       |
| غير دالة | 0,997         | 0,026              | ثانوي.....متوسط          |
| غير دالة | 1,000         | 0,016              | ثانوي..... إبتدائي       |
| غير دالة | 1,000         | 0,043              | متوسط..... إبتدائي       |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً يرجع إلى الاختلاف في تقييم فئة السياح ذوي المستوى التعليمي الأعلى وتقييم باقي الفئات من السياح من لهم مستوى تعليمي أقل منهم كما أن تلك الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حيث أتت هذه الفروق محصورة بين 0,824 وهو أعلى فرق إذ كان بين من لهم دراسات عليا و من لهم مستوى إبتدائي لصالح الفئة الأولى، وبمستوى دلالة 0,050 في حين أن أدنى فرق هو 0,756 والذي أتى بمستوى دلالة 0,017 حيث كان بين من لهم مستوى جامعي ومن لهم دراسات عليا لصالح فئة الدراسات

العليا. أما باقي الفروق فلم تكن لها دلالة إحصائية إذ أن جميع مستويات الدلالة تفوق مستوى معنوية 0,05. ويعزى هذا الفرق إلى كون هذه الفئة في الغالب تكون لها تجارب سابقة.

الجدول رقم: (55): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير متوسط الدخل الشهري للسياح.

| القرار   | مستوى الدلالة | الفرق في المتوسطات | متغير متوسط الدخل الشهري                              |
|----------|---------------|--------------------|---|
| دالة     | 0,000         | 0,408*             | أكثر من 54000 دج..... ما بين 36000 و 54000 دج         |
| دالة     | 0,000         | 0,519*             | أكثر من 54000 دج..... ما بين 18000 و 36000 دج         |
| دالة     | 0,002         | 0,574*             | أكثر من 54000 دج..... أقل من 18000 دج                 |
| غير دالة | 0,355         | 0,110              | ما بين 36000 و 54000 دج ..... ما بين 18000 و 36000 دج |
| غير دالة | 0,740         | 0,165              | ما بين 36000 و 54000 دج ..... أقل من 18000 دج         |
| غير دالة | 0,988         | 0,054              | ما بين 18000 و 36000 دج..... أقل من 18000 دج          |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مصدر الفروق الدالة إحصائيا يرجع إلى الاختلاف في تقييم فئة السياح ذوي متوسط الدخل الأكثر من 54000 وتقييم باقي الفئات من السياح من لهم متوسط دخل أقل منهم كما أن تلك الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حيث أتت هذه الفروق محصورة بين 0,574 وهو أعلى فرق إذ كان بين من لهم متوسط الدخل أكثر من 54000 و من لهم متوسط دخل أقل من 18000 دج لصالح الفئة الأولى، وبمستوى دلالة 0,000 في حين أن أدنى فرق هو 0,408 والذي أتى بمستوى دلالة 0,000 حيث كان بين من لهم متوسط الدخل أكثر من 54000 و من لهم متوسط دخل ما بين 36000 و 54000 دج لصالح الفئة الأولى. كما أتى الفرق بين من متوسط دخلهم أكثر من 54000 ومن متوسط دخلهم ما بين 18000 و 36000 دج 0,519 وهو الآخر دال إحصائيا بحيث أنه أتى بمستوى معنوية أقل من 0,05. أما باقي الفروق فلم تكن لها دلالة إحصائية إذ أن جميع مستويات الدلالة تفوق مستوى معنوية 0,05. ويعزى هذا الفرق إلى كون هذه الفئة في الغالب تطلب خدمات كثيرة ومتنوعة مقارنة بغيرها.

3- واقع التنمية السياحية المستدامة: ويتضمن العناصر التالية:

- واقع العنصر الاقتصادي للتنمية السياحية المستدامة: يمكننا الوقوف على واقع العنصر الاقتصادي للتنمية السياحية المستدامة من خلال تحليل فقرات هذا البعد بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وقد أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم: (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر الاقتصادي، للتنمية السياحية المستدامة.

| الفقرة  | التكرار والنسبة المئوية | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| تساهم السياحة في تحسين البنية التحتية                   | ت                       | -          | 69    | 113   | 157      | 105           | 2,32          | 1,003             | منخفضة        |
|   | %                       | -          | 15,5  | 25,5  | 35,4     | 23,6          |               |                   |               |
| تنعش السياحة الصناعات التقليدية                         | ت                       | 80         | 208   | 100   | 49       | 2             | 3,68          | 0,944             | مرتفعة        |
|   | %                       | 18         | 46,8  | 22,5  | 11       | 1,6           |               |                   |               |
| تجذب السياحة الاستثمارات للمنطقة                        | ت                       | 11         | 142   | 150   | 114      | 27            | 2,99          | 0,959             | متوسطة        |
|   | %                       | 2,5        | 32    | 33,8  | 25,7     | 6,1           |               |                   |               |
| تساهم السياحة في استقرار أسعار السلع والخدمات بالمنطقة  | ت                       | -          | 26    | 145   | 198      | 75            | 2,27          | 0,809             | منخفضة        |
|   | %                       | -          | 5,9   | 32,7  | 44,6     | 16,9          |               |                   |               |
| تنشط السياحة باقي القطاعات الاقتصادية (كالنقل والفلاحة) | ت                       | 33         | 240   | 102   | 44       | 25            | 3,47          | 0,967             | متوسطة        |
|   | %                       | 7,4        | 54,1  | 23    | 9,9      | 5,6           |               |                   |               |
| العنصر الاقتصادي  |                         |            |       |       |          |               |               |                   |               |
|   |                         |            |       |       |          |               | 2,95          | 0,631             | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أعلى وسط حسابي لاتجاهات أفراد عينة البحث نحو فقرات العنصر الاقتصادي كان 3,68 بانحراف معياري 0,944 أي أن درجة الموافقة كانت مرتفعة للفقرة المتعلقة بمدى مساهمة السياحة في إنعاش قطاع الصناعات التقليدية ، ليليه الوسط الحسابي 3,47 بانحراف معياري 0,967 والذي يمثل الفقرة التي تشير إلى مدى مساهمة السياحة في تنشيط باقي القطاعات الاقتصادية المرتبطة بها. أما أدنى وسط حسابي فقد كان 2,27 بانحراف معياري 0,809 والمتعلقة بالفقرة الخاصة بمدى مساهمة السياحة في استقرار أسعار السلع والخدمات. وعموما فإن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الاقتصادي للتنمية السياحية المستدامة قد كانت بوسط حسابي قدره 2,95

وانحراف معياري 0,631 مما يشير إلى أن درجة الموافقة كانت متوسط. وهو ما يدل أن الأداء الاقتصادي للسياحة أدنى من المستوى المطلوب ما يحرم السكان المحليين من الفوائد الاقتصادية للسياحة.

- واقع العنصر الاجتماعي: يمكننا الوقوف على واقع العنصر الاجتماعي من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وقد أتت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (57): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر الاجتماعي للتنمية السياحية المستدامة.

| الفقرة  | التكرار والنسبة المئوية | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| تخلق السياحة وظائف لسكان المنطقة                                  | ت                       | -          | 9     | 152   | 156      | 127           | 2,09          | 0,837             | منخفضة        |
|   | %                       | -          | 2     | 34,2  | 35,1     | 28,6          |               |                   |               |
| تساهم السياحة في زيادة الدخل وتحسين المستوى المعيشي               | ت                       | -          | 31    | 153   | 170      | 90            | 2,28          | 0,865             | منخفضة        |
|   | %                       | -          | 7     | 34,5  | 38,3     | 20,3          |               |                   |               |
| توفر السياحة الأمان والسكينة للسكان بالمنطقة                      | ت                       | 7          | 207   | 137   | 80       | 13            | 3,25          | 0,872             | متوسطة        |
|   | %                       | 1,6        | 46,6  | 30,9  | 18       | 2,9           |               |                   |               |
| تساعد السياحة على تحسين المستوى التعليمي والثقافي للسكان بالمنطقة | ت                       | 42         | 170   | 135   | 81       | 16            | 3,31          | 0,994             | متوسطة        |
|   | %                       | 9,5        | 38,3  | 30,4  | 18,2     | 3,6           |               |                   |               |
| تساهم السياحة في تمسك سكان المنطقة بعاداتهم وتقاليدهم             | ت                       | 32         | 284   | 80    | 32       | 16            | 3,603         | 0,858             | متوسطة        |
|   | %                       | 7,2        | 64    | 18    | 7,2      | 3,6           |               |                   |               |
| العنصر الاجتماعي  |                         |            |       |       |          |               |               |                   |               |
| متوسطة 0,574 2,91   |                         |            |       |       |          |               |               |                   |               |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أعلى وسط حسابي لاتجاهات أفراد عينة البحث نحو فقرات العنصر الاجتماعي للتنمية السياحية المستدامة كان 3,603 بانحراف معياري 0,858 ما يدل على أن درجة الموافقة كانت مرتفعة للفقرة المتعلقة بمدى مساهم السياحة في تمسك سكان المنطقة بعاداتهم وتقاليدهم ، ليليه الوسط الحسابي 3,31 والذي يمثل درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري 0,994 حيث يمثل الفقرة التي تشير إلى مدى مساهمة السياحة في تحسين المستوى التعليمي والثقافي للسكان المحليين. أما أدنى وسط حسابي فقد كان 2,09 وبانحراف معياري 0,837 وهو ما يمثل درجة موافقة ضعيفة حول السؤال المتعلقة بمدى مساهمة السياحة في توفير وظائف للسكان المحليين وعموما فإن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات العنصر الاجتماعي للتنمية السياحية قد كانت بوسط حسابي قدره 2,91 وانحراف معياري 0,574 مما يشير إلى أن درجة الموافقة كانت متوسط. أي أن السياحة لم تقم بتحسين الأوضاع الإجتماعية حسب رأي أفراد عينة البحث.

- واقع العنصر البيئي: يمكننا الوقوف على واقع العنصر البيئي من خلال تحليل فقرات هذا العنصر بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وقد أتت النتائج كما في الجدول التالي:  
الجدول رقم: (58): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر البيئي للتنمية السياحية المستدامة.

| الفقرة  | التكرار والنسبة المئوية | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---|-------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------|-------------------|---------------|
| تؤدي السياحة إلى نشر الوعي البيئي               | ت                       | 38         | 204   | 95    | 73       | 34            | 3,31          | 1,084             | متوسطة        |
|   | %                       | 8,6        | 45,9  | 21,4  | 16,4     | 7,7           |               |                   |               |
| تحافظ السياحة على الآثار التاريخية بالمنطقة     | ت                       | 34         | 269   | 107   | 31       | 3             | 3,67          | 0,744             | متوسطة        |
|   | %                       | 7,7        | 60,6  | 24,1  | 7        | 0,7           |               |                   |               |
| تساهم السياحة في التقليل من أشكال التلوث البيئي | ت                       | 1          | 158   | 123   | 117      | 45            | 2,89          | 1,012             | متوسطة        |
|   | %                       | 0,2        | 35,6  | 27,7  | 26,4     | 10,1          |               |                   |               |
| تحافظ السياحة على مختلف أشكال الحياة الطبيعية   | ت                       | -          | 156   | 213   | 63       | 12            | 3,15          | 0,760             | متوسطة        |
|   | %                       | -          | 35,1  | 48    | 14,2     | 2,7           |               |                   |               |
| العنصر البيئي                                   |                         |            |       |       |          |               |               |                   |               |
|   |                         |            |       |       |          |               | 3,25          | 0,613             | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أعلى وسط حسابي لاتجاهات أفراد عينة البحث نحو فقرات العنصر البيئي كان 3,67 بانحراف معياري 0,744 أي أن درجة الموافقة كانت مرتفعة للفقرة المتعلقة بمدى مساهمة السياحة في الحفاظ على الآثار التاريخية بالمنطقة، ليليه الوسط الحسابي 3,31 بانحراف معياري 1,084 والذي يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة البحث حول إمكانية السياحة في نشر الوعي بأهمية البيئة وأهمية المحافظة عليها. أما أدنى وسط حسابي فقد كان 2,89 بانحراف معياري 1,012 والمتعلقة بالفقرة الخاصة بالإجابة على مدى مساهمة السياح في التقليل من مختلف أشكال التلوث حيث أظهرت إجابات أفراد عينة البحث موافقة متوسطة مما يشير إلى أن السياحة تزيد نوعاً ما من تلوث البيئة في المنطقة وعموماً فإن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو البعد البيئي قد كانت بوسط حسابي قدره 3,25 وانحراف معياري 0,613 مما يشير إلى أن درجة الموافقة كانت متوسطة، حول مدى مساهمة السياحة في الحفاظ على البيئة مما يستدعي بذل المزيد من الجهود من أجل الحفاظ عليها كونها أحد أهم عوامل الجذب السياحي.

- واقع التنمية السياحية المستدامة: يمكننا الوقوف على واقع التنمية السياحية المستدامة من خلال عناصرها الثلاث وهي الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وهذا بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العناصر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (59): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التنمية السياحية المستدامة

| عناصر التنمية السياحية المستدامة | أرقام فقرات البعد في الاستبيان | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|----------------------------------|--------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| الاقتصادية                       | من 1 إلى 5                     | 2,95          | 0,631             | متوسطة        |
| الاجتماعية والثقافية             | من 5 إلى 10                    | 2,91          | 0,574             | متوسطة        |
| البيئية                          | من 11 إلى 14                   | 3,25          | 0,613             | متوسطة        |
| محور التنمية السياحية المستدامة  | من 1 إلى 14                    | 3,02          | 0,536             | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى وسط حسابي لاتجاهات أفراد عينة البحث نحو عناصر التنمية السياحية المستدامة كان للعنصر البيئي بوسط حسابي 3,25 يليه العنصر الاقتصادي بـ 2,95 ثم يأتي العنصر الاجتماعي بـ 2,91. في حين أن الوسط الحسابي العام لمحور التنمية السياحية المستدامة فقد بلغ 3,02 وانحراف معياري 0,536 أي أن درجة موافقة أفراد عينة البحث حول مدى وجود تنمية سياحية مستدامة كانت متوسطة. وهذا يشير إلى ضرورة

إعطاء البعد الاجتماعي اهتماما أكبر حتى تتمكن السياحة من تحسين الأوضاع الاجتماعية للسكان المحليين وبالتالي يرتفع مستوى وعي السكان المحليين بأهمية هذا القطاع وبالتأثير الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه على المستوى الاجتماعي بالإضافة إلى ما يمكن أن يقدمه أيضا على المستوى الاقتصادي من خلال تحسين البنية التحتية وجذب الاستثمارات للمنطقة دون أن ننسى الجانب البيئي والذي يعتبر كما ذكرنا سابقا أحد أهم عوامل جذب السياح للمناطق السياحية.

- الفروق ذات الدلالة الإحصائية لإتجاهات أفراد عينة البحث " السكان المحليين " تعزى لمتغيراتهم الشخصية: لأجل التأكد من صحت الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإتجاهات آراء السكان المحليين نحو التنمية السياحية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة). فقد تم استخدام اختبار ت "T.test" لكل من متغير الجنس، والوظيفة واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) في كل من متغيرات السن والمستوى التعليمي حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم: (60): نتائج اختبار ت "T.test" تبعا للمتغيرات الجنس والوظيفة للسكان المحليين:

| القرار   | مستوى الدلالة | T المحسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات الشخصية |  |
|----------|---------------|------------|-------------------|---------------|-------------------|--|
| غير دالة | 0,128         | -1,543     | 0,521             | 3,01          | ذكر               |  |
|          |               |            | 0,620             | 3,14          | أنثى              |  |
| دالة     | 0,000         | 4,985      | 0,518             | 3,07          | موظف              |  |
|          |               |            | 0,556             | 2,66          | بطل               |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة T تساوي -1,543 و بمستوى دلالة 0,128 ومنه فهي غير دالة عند مستوى معنوية 0,05. في حين أن متغير الوظيفة فقد كانت قيمة T تساوي 4,985 بمستوى دلالة 0,000 وبالتالي فإنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمتغير الوظيفة حيث أن الفرق بين المتوسطين 0,51 لصالح فئة الموظفين على حساب فئة البطالين ويعزى هذا الفرق إلى كون أن الفئة الأخير لم تحصل على فرص عمل في قطاع السياحة أو القطاعات الأخرى المساندة لها مما أظهر تقيما ضعيفا لمستوى التنمية السياحية المستدامة من طرف هذه الفئة مقارنة بفئة الموظفين.

الجدول رقم ( 61): نتائج إختبار التباين الأحادي ( ANOVA ) تبعا للمتغيرات السن والمستوى التعليمي للسكان المحليين:

| القرار   | مستوى<br>الدلالة | F<br>المحسوبة | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | المتغيرات الشخصية |                     |
|----------|------------------|---------------|----------------------|------------------|-------------------|---------------------|
|          |                  |               |                      |                  | السن              | المستوى<br>التعليمي |
| دالة     | 0,000            | 8,475         | 0,450                | 3,16             | أقل من 20 سنة     |                     |
|          |                  |               | 0,549                | 3,08             | من 20 إلى 40 سنة  |                     |
|          |                  |               | 0,517                | 2,89             | أكثر من 40 سنة    |                     |
| غير دالة | 0,479            | 0,736         | -                    | -                | إبتدائي           |                     |
|          |                  |               | 0,559                | 3,04             | متوسط             |                     |
|          |                  |               | 0,534                | 3,00             | ثانوي             |                     |
|          |                  |               | 0,530                | 3,07             | جامعي             |                     |
|          |                  |               | -                    | -                | دراسات عليا       |                     |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نستنتج من خلال الجدول السابق أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لمتغير السن حيث كانت قيمة F لهذه المتغير 8,475 وبمستوى دلالة 0,000 وبالتالي فهو دال إحصائيا. في حين أن متغيرا المستوى التعليمي فقد أظهر الجدول أنه غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05 ، حيث أتت قيمة F لهذه المتغير 0,736 ومستوى الدلالة الخاص به 0,479 ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المتغير المستوى التعليمي. وبالتالي فالفرضية التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لإتجاهات آراء السكان المحليين نحو التنمية السياحية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية صحيحة. ومن أجل معرفة مصدر الفروق بمتغير السن فقد تم إستخدام إختبار المقارنات البعدية شيفيه ( scheffe ). كالتالي :

الجدول رقم (62): نتائج إختبار المقارنات البعدية شيفيه لمتغير سن السكان المحليين.

| القرار   | مستوى الدلالة | الفرق في المتوسطات | متغير المستوى التعليمي               |
|----------|---------------|--------------------|--------------------------------------|
| دالة     | 0,002         | 0,195*             | أكثر من 40 سنة..... من 20 إلى 40 سنة |
| دالة     | 0,004         | 0,276*             | أكثر من 40 سنة..... أقل من 20 سنة    |
| غير دالة | 0,593         | 0,083              | من 20 إلى 40 سنة.... أقل من 20 سنة   |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مصدر الفروق الدالة إحصائيا يرجع إلى الاختلاف في تقييم السكان المحليين ذوي الفئة العمرية الأعلى وتقييم باقي الفئات من الفئات العمرية الأقل منهم كما أن تلك الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05. أما الفئتين العمريتين الأقل من 40 سنة فمستوى دلالتها غير معنوي إذ يفوق مستوى معنوية 0,05 وهذا لأن الفرق في تقييمهما لمستوى التنمية السياحية ضعيف جدا وهو يساوي 0,083 في حين أتت الفروق فيما بين الفئة العمرية الأعلى وباقي الفئات محصور بين 0,195 وهو الفرق بينها وبين من هم من 20 إلى 40 سنة لصالح الفئة الأولى، وبمستوى دلالة 0,002 و 0,276 بين الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة والأقل من 20 سنة والذي أتى بمستوى دلالة 0,004. ويعزى هذا الفرق إلى كون الفئة الأكبر عمرا هي الأقدر على ملاحظة التغيرات الحاصلة في التنمية السياحية خاصة في الجانب المتعلق بالبيئة وهذا عند مقارنتها بما كانت عليه من قبل ووضعها الحالي.

#### المطلب الرابع: تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

للإجابة على فرضيات الدراسة سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط و الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بين عناصر إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية من أجل كشف العلاقة وتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبناء النموذج وهذا بالإعتماد على معامل الارتباط R ومعامل التحديد  $R^2$  والقيم الإحصائية ومستوى دلالة كل من F و T. كما نعتمد على الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة. كذلك بين جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة. بالإضافة إلى الانحدار الخطي المتعدد بين التنمية السياحية المستدامة كمتغير تابع وإدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية كمتغيرات مستقلة، وهذا للكشف عن وجود علاقة الوساطة، وفي حال وجودها سيتم تحديد نوعها جزئية كانت أم كلية. وهذا على النحو التالي:

- الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية: للإجابة على فرضية الدراسة التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الموارد البشري وجودة الخدمات السياحية سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط بحيث نعتبر إدارة الموارد البشرية متغير مستقل ونرمز

له بالرمز X وجودة الخدمات السياحية هي المتغير التابع ونرمز لها بالرمز Y. وعليه يمكن صياغة النموذج الرياضي الذي يمثل العلاقة كالتالي:  $Y = a + Bx$  وكانت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

الجدول رقم (63): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية

| مستوى<br>الدلالة | الاختبارات |             | معامل<br>التحديد<br>$R^2$ | معامل<br>الإرتباط<br>R | النموذج     |             |                             |
|------------------|------------|-------------|---------------------------|------------------------|-------------|-------------|-----------------------------|
|                  | F المحسوبة | Ta المحسوبة |                           |                        | Tb المحسوبة | الثابت<br>a | معامل<br>الانحدار<br>b      |
| 0,000            | 1032,893   |             | 0,724                     | 0,851                  | 0,655       | a           | إدارة<br>الموارد<br>البشرية |
| 0,000            | 7,243      |             |                           |                        |             |             |                             |
| 0,000            | 32,139     |             |                           |                        | 0,815       | b           |                             |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق والذي أعتبر فيه أن إدارة الموارد البشرية هي المتغير المستقل "المفسر" و جودة الخدمات السياحية هي المتغير التابع "المفسر". حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 1032,893 بدلالة 0,000 وهي أصغر من مستوى معنوية 0,05. ويتضح أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية ( $R: 0,851$ ) في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,724 أي أن إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 72,4% من جودة الخدمات السياحية وباقي النسبة يرجع لمتغيرات أخرى. كما جاءت قيمة b 0,815 وهي ذات دلالة إحصائية إذ يظهر ذلك من خلال قيمة Tb البالغة 32,139 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05. وكذلك فإن قيمة الثابت a البالغ 0,655 ذو دلالة إحصائية حيث قيمة Ta تبلغ 7,243 بمستوى معنوية أقل من 0,05. وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية عند مستوى معنوية 0,05. ومنه يمكن صياغة العلاقة بين

$$y = 0.655 + 0815x$$

- الانحدار الخطي البسيط بين كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية:

لتحليل أكثر لعلاقة الإرتباط بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية قمنا بتحليل الانحدار الخطي البسيط لكل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية على حدى وجودة الخدمات السياحية بحيث نعتبر في كل مرة أحد عناصر إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الحصول على الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية والحفاظ على الموارد البشرية )

متغيرات مستقلة وقد تم الرمز لها على التوالي كما يلي  $X_3 - X_2 - X_1$  وجودة الخدمات السياحية هي المتغير التابع ونرمز لها بالرمز  $Y$ . وعليه يمكن صياغة النموذج الرياضي الذي يمثل العلاقة كالتالي:  $Y = a + bX_1$  وكانت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

الجدول رقم (64): الانحدار الخطي البسيط بين الحصول على الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية

| مستوى الدلالة | الاختبارات |             | معامل التحديد | معامل الارتباط | النموذج |                            |                |
|---------------|------------|-------------|---------------|----------------|---------|----------------------------|----------------|
|               |            |             | $R^2$         | R              | الثابت  | الحصول على الموارد البشرية | معامل الانحدار |
| 0,000         | 103,110    | F المحسوبة  | 0,208         | 0,456          | 2,421   | a                          | b              |
| 0,000         | 21,682     | Ta المحسوبة |               |                |         |                            |                |
| 0,000         | 10,154     | Tb المحسوبة |               |                | 0,322   |                            |                |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق والذي أعتبر فيه أن الحصول على الموارد البشرية هو المتغير المستقل "المفسر" و جودة الخدمات السياحية هي المتغير التابع "المفسر". حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 103,110 بدلالة 0,000 وهي أصغر من مستوى معنوية 0,05. ويتضح أنه هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة ( $R: 0,456$ ) في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,208 أي أن الحصول على الموارد البشرية تفسر ما نسبته 20,8% من جودة الخدمات السياحية وباقي النسبة يرجع لمتغيرات أخرى. كما جاءت قيمة b 0,322 وهي ذات دلالة إحصائية إذ يظهر ذلك من خلال قيمة Tb البالغة 10,154 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05. وكذلك فإن قيمة الثابت a البالغ 2,421 ذو دلالة إحصائية حيث قيمة Ta تبلغ 21,682 بمستوى معنوية أقل من 0,05. ومنه يمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين بالعلاقة الرياضية التالية:

$$y = 2,421 + 0,322X_1$$

الجدول رقم (65): الانحدار الخطي البسيط بين تنمية الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية

| مستوى<br>الدلالة | الاختبارات |             | معامل<br>التحديد<br>$R^2$ | معامل<br>الإرتباط<br>R | النموذج |       |        |
|------------------|------------|-------------|---------------------------|------------------------|---------|-------|--------|
|                  | 0,000      | 1226,352    | F المحسوبة                | 0,757                  | 0,870   | 0,856 | الثابت |
| 0,000            | 11,051     | Ta المحسوبة | a                         |                        |         |       |        |
| 0,000            | 35,019     | Tb المحسوبة | معامل<br>الانحدار<br>b    |                        |         |       |        |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق والذي أعتبر فيه أن تنمية الموارد البشرية هي المتغير المستقل "المفسر" و جودة الخدمات السياحية هي المتغير التابع "المفسر". حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 1226,352 بدلالة 0,000 وهي أصغر من مستوى معنوية 0,05. ويتضح أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية حيث يثبت هذه القوة معامل الإرتباط R والذي بلغ 0,870 في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,757 أي أن تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته 75,7% من جودة الخدمات السياحية وباقي النسبة يرجع لمتغيرات أخرى. كما جاءت قيمة b 0,716 وهي ذات دلالة إحصائية إذ يظهر ذلك من خلال قيمة Tb البالغة 35,019 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05. وكذلك فإن قيمة الثابت a البالغ 0,856 ذو دلالة إحصائية حيث قيمة Ta تبلغ 11,051 بمستوى معنوية أقل من 0,05. ومنه يمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين بالعلاقة الرياضية التالية:

$$y = 0,856 + 0,716X1$$

الجدول رقم: (66): الانحدار الخطي البسيط بين الحفاظ على الموارد البشرية و جودة الخدمات السياحية

| مستوى الدلالة | الاختبارات |             | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | النموذج          |        |                            |
|---------------|------------|-------------|---------------------|------------------|------------------|--------|----------------------------|
| 0,000         | 509,543    | F المحسوبة  | 0,565               | 0,751            | 1,476            | الثابت | الحفاظ على الموارد البشرية |
| 0,000         | 15,941     | Ta المحسوبة |                     |                  |                  | a      |                            |
| 0,000         | 22,573     | Tb المحسوبة |                     |                  | معامل الانحدار b |        |                            |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق والذي أعتبر فيه أن الحفاظ على الموارد البشرية هي المتغير المستقل "المفسر" و جودة الخدمات السياحية هي المتغير التابع "المفسر". حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 509,543 بدلالة 0,000 وهي أصغر من مستوى معنوية 0,05. ويتضح من خلال معامل الارتباط R البالغ 0,751 أنه هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,565 أي أن الحفاظ على الموارد البشرية تفسر ما نسبته 56,5% من جودة الخدمات السياحية وباقي النسبة يرجع لمتغيرات أخرى. كما جاءت قيمة b 0,607 وهي ذات دلالة إحصائية إذ يظهر ذلك من خلال قيمة Tb البالغة 22,573 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05. وكذلك فإن قيمة الثابت a البالغ 1,476 ذو دلالة إحصائية حيث قيمة Ta تبلغ 15,941 بمستوى معنوية أقل من 0,05. ومنه يمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين بالعلاقة الرياضية التالية:  $y = 1,476 + 0,607X_3$

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي: ولتوضيح أكثر لعلاقة التأثير لإدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات السياحية نقوم بإدخال عناصر المتغير المستقل والمتمثل في عناصر إدارة الموارد البشرية للنموذج عنصر تلو الآخر، مما يعطينا ثلاثة نماذج، كل نموذج يضم عدد محدد من العناصر. ولهذا فقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد التدريجي والذي يوضح لنا تأثير كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمات السياحية آخذا بعين الاعتبار علاقة عناصر المتغير المستقل فيما بينها. ومن خلال ماتقدم يمكننا صياغة المعادلة التالية :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (67): تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بين عناصر إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية

| مستوى<br>الدلالة | الاختبارات |               | معامل<br>التحديد<br>$R^2$ | معامل<br>الإرتباط<br>R | النموذج     |                        |                               |        |
|------------------|------------|---------------|---------------------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------------------------|--------|
|                  | F المحسوبة | القيمة الحرجة |                           |                        | الثابت<br>a | معامل<br>الانحدار<br>b | التفسير                       |        |
| 0,000            | 1226,352   | F المحسوبة    | 0,757                     | ,870                   | 0,856       | a                      | تنمية الموارد<br>البشرية      | الأول  |
| 0,000            | 11,051     | Ta المحسوبة   |                           |                        |             |                        |                               |        |
| 0,000            | 35,019     | Tb المحسوبة   |                           |                        |             |                        |                               |        |
| 0,000            | 823,545    | F المحسوبة    | 0,808                     | 0,899                  | 0,653       | a                      | تنمية الموارد<br>البشرية      | الثاني |
| 0,000            | 9,093      | Ta المحسوبة   |                           |                        |             |                        |                               |        |
| 0,000            | 22,269     | Tb1 المحسوبة  |                           |                        | 0,548       | معامل<br>الانحدار<br>b | الحفاظ على<br>الموارد البشرية |        |
| 0,000            | 10,142     | Tb2 المحسوبة  |                           |                        |             |                        |                               |        |
| 0,000            | 590,976    | F المحسوبة    | 0,819                     | 0,905                  | 0,516       | a                      | تنمية الموارد<br>البشرية      | الثالث |
| 0,000            | 6,877      | Ta المحسوبة   |                           |                        |             |                        |                               |        |
| 0,000            | 23,061     | Tb1 المحسوبة  |                           |                        | 0,193       | معامل<br>الانحدار<br>b | الحفاظ على<br>الموارد البشرية |        |
| 0,000            | 7,537      | Tb2 المحسوبة  |                           |                        |             |                        |                               |        |
| 0,000            | 5,000      | Tb3 المحسوبة  |                           |                        |             |                        |                               |        |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن نتائج النموذج الأول والذي يعتبر فيه تنمية الموارد البشرية هو المتغير المستقل وجودة الخدمة هي المتغير التابع هي نفس نتائج تحليلي الانحدار الخطي البسيط بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية، وبالتالي ننتقل إلى النموذج الثاني والذي يتضمن كل من عنصر تنمية الموارد البشرية وعنصر الحفاظ على الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، فيتبين أن النموذج معنوي ويتضح ذلك من خلال قيمة F البالغة 823,545 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى معنوية 0,05. إلى جانب أن علاقة الارتباط قد انتقلت من 0,870 إلى 0,899 وهي علاقة موجبة وقوية، ونفس الشيء بالنسبة لمعامل التحديد فيبين الجدول أن عنصري التنمية و الحفاظ على الموارد البشرية يفسران ما نسبته 80,8% من جودة الخدمات السياحية وترجع باقي النسبة لعوامل أخرى. كما جاءت b الخاص بمتغير تنمية الموارد البشرية بقيمة 0,548 وهي ذات دلالة إحصائية إذ يظهر ذلك من خلال قيمة Tb البالغة 22,269 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05، أما b الخاص بمتغير الحفاظ على الموارد البشرية فقد جاءت بقيمة 0,245 وهي ذات دلالة إحصائية إذ يظهر ذلك من خلال قيمة Tb التي تبلغ 10,142 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05، وكذلك فإن قيمة الثابت a تبلغ 0,653 هي الأخرى ذات دلالة لإحصائية إذ يظهر ذلك من خلال قيمة Ta التي تبلغ 9,093 بمستوى معنوية أقل من 0,05. في حين أن النموذج الثالث والذي يضم جميع عناصر إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقل فإنه يتضح من خلال الجدول بأن النموذج معنوي ويظهر ذلك من خلال قيمة F التي تبلغ قيمته 590,976 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى معنوية 0,05. إلى جانب ذلك نجد أن R قد بلغت 0,905 أما معامل التحديد  $R^2$  فيبلغ 0,819 أي أن عناصر إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 81,9% من جودة الخدمات السياحية والباقي يرجع لعوامل أخرى. كما أن قيمة b الخاصة بتنمية الموارد البشرية فقد بلغت 0,551 وهي ذات دلالة إحصائية حيث يظهر ذلك من خلال قيمة Tb التي تبلغ 23,061 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى معنوية 0,05، كما جاءت B الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية بقيمة 0,193 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حيث أن قيمة Tb 7,537 بمستوى دلالة 0,000. في حين أن b الخاصة بالحصول على الموارد البشرية فإنها تبلغ 0,88 هي الأخرى دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 إذ يتبين ذلك من خلال قيمة Tb التي تبلغ 5,000 بمستوى معنوية 0,000. أما قيمة الثابت a فهي تبلغ 0,516 وهي بدورها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حيث يظهر ذلك من خلال قيمة Ta التي تبلغ 6,877 وبمستوى معنوية 0,000. ومما سبق نستنتج أن كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية لها تأثير على جودة الخدمات السياحية حيث أنه كلما أدخلنا عنصر زادت قيمة معامل الارتباط R إلى جانب الزيادة التي تطرأ على معامل التحديد  $R^2$ ، كما أن عنصر تنمية الموارد البشرية هو الأكثر تأثيراً يليه عنصر الحفاظ على الموارد البشرية وأخير عنصر الحصول على الموارد البشرية. ومن كل

ما تقدم يمكننا صياغة العلاقة بين المتغيرات المستقلة " عناصر إدارة الموارد البشرية والتابع " جودة الخدمات السياحية " بالعلاقة الرياضية التالية:

$$Y = 0,516 + 0,88x_1 + 0,551x_2 + 0,193x_3$$

- الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الموارد البشرية و التنمية السياحية المستدامة: لاجل إختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة عند مستوى معنوية 0,05. سنقوم بتحليل الإحدار الخطي البسيط بينهم وهذا باعتبار إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بحيث نرسم له بالرمز X والتنمية السياحية المستدامة كمتغير تابع وسنرمز لها بالرمز Y وبالتالي يمكننا صياغة هذه العلاقة بالمعادلة التالية  $Y = a + bX$  وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (68): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الموارد البشرية و التنمية السياحية المستدامة

| مستوى الدلالة | الاختبارات |             | معامل التحديد $R^2$ | معامل الإرتباط R | النموذج        |        |                       |
|---------------|------------|-------------|---------------------|------------------|----------------|--------|-----------------------|
| 0,000         | 138,855    | F المحسوبة  | 0,261               | 0,511            | 1,440          | الثابت | إدارة الموارد البشرية |
| 0,000         | 10,084     | Ta المحسوبة |                     |                  |                | a      |                       |
| 0,000         | 11,784     | Tb المحسوبة |                     |                  | معامل الانحدار | b      |                       |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق والذي أعتبر فيه أن إدارة الموارد البشرية هي المتغير المستقل "المفسر" و التنمية السياحية المستدامة هي المتغير التابع "المفسر". حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 138,855 بدلالة 0,000 وهي أصغر من مستوى معنوية 0,05. ويتضح أنه هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية حيث وهو ما يشبه معامل الإرتباط R والذي بلغ 0,511 في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,261 أي أن إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 26,1% من التنمية السياحية المستدامة وباقي النسبة يرجع لمتغيرات أخرى. كما جاءت قيمة b 0,471 وهي ذات دلالة إحصائية إذ يظهر ذلك من خلال قيمة Tb البالغة 11,784 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05. وكذلك فإن قيمة الثابت

a البالغ 1,440 ذو دلالة إحصائية حيث قيمة Ta تبلغ 10,084 بمستوى معنوية أقل من 0,05. وبالتالي فإن الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة عند مستوى معنوية 0,05 صحيحة. ومنه يمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين بالعلاقة الرياضية التالية:

$$y = 1,440 + 0,471x$$

- الانحدار الخطي البسيط بين جودة الخدمات السياحية و التنمية السياحية المستدامة: لاجل إختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة عند مستوى معنوية 0,05. سنقوم بتحليل الإحدار الخطي البسيط بينهم وهذا باعتبار جودة الخدمات السياحية كمتغير مستقل بحيث نرسم له بالرمز X والتنمية السياحية المستدامة كمتغير تابع وسنرمز لها بالرمز Y وبالتالي يمكننا صياغة هذه العلاقة بالمعادلة التالية  $Y = a + bX$  وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم: (69): الانحدار الخطي البسيط بين جودة الخدمات السياحية و التنمية السياحية المستدامة

| مستوى<br>الدلالة | الاختبارات |             | معامل<br>التحديد<br>$R^2$ | معامل<br>الإرتباط<br>R | النموذج |                             |                  |
|------------------|------------|-------------|---------------------------|------------------------|---------|-----------------------------|------------------|
|                  | F المحسوبة | Ta المحسوبة | 0,275                     | 0,524                  | الثابت  | جودة<br>الخدمات<br>السياحية |                  |
| 0,000            | 157,812    | Ta المحسوبة |                           |                        | 1,306   | a                           | معامل الانحدار b |
| 0,000            | 9,145      | Tb المحسوبة |                           |                        | 0,506   |                             |                  |
| 0,000            | 12,562     | Tb المحسوبة |                           |                        |         |                             |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق والذي أعتبر فيه أن جودة الخدمات السياحية هي المتغير المستقل "المفسر" و التنمية السياحية المستدامة هي المتغير التابع "المفسر". حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 157,812 بدلالة 0,000 وهي أصغر من مستوى معنوية 0,05. ويتضح أنه هناك علاقة إرتباط متوسطة وموجبة ( $R: 0,524$ ) في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,275 أي أن جودة الخدمات السياحية تفسر ما نسبته 27,5% من التنمية السياحية المستدامة وباقي النسبة يرجع لمتغيرات أخرى. كما جاءت قيمة b 0,506 وهي ذات دلالة إحصائية إذ يظهر ذلك من خلال قيمة Tb البالغة 12,562 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05. وكذلك فإن قيمة الثابت a البالغ 1,306 ذو دلالة إحصائية حيث قيمة Ta تبلغ 9,145 بمستوى معنوية أقل من 0,05. وبالتالي فإن الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة

إرتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة عند مستوى معنوية 0,05

صحيحة، ومنه يمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة الرياضية التالية:  $y = 1,306 + 0,506x$

بعد التأكد من صحت الفرضيات المنبثق عن الفرضية التي تنص على أنه يوجد علاقة إرتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة، فإنه يمكننا قبول صحت هذه الفرضية

- إختبار وجود وساطة لجودة الخدمات السياحية وتحديد نوعها:

للإجابة على الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة وساطة لجودة الخدمات السياحية بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة، فإنه قد تم الإعتماد على نموذج and kenny baron والذي يشترط ثلاثة شروط لوجود علاقة الوساطة بحيث أن الشرط الأول هو وجود علاقة إرتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والشرط الثاني هو وجود علاقة إرتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع والشرط الثالث هو وجود علاقة إرتباط دالة إحصائياً بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل. وحتى يتم تحديد نوع الوساطة والتي يمكن ان تكون جزئية أو كلية إذ عند الحكم على نوع الوساطة فإننا نلجأ لمعامل المتغير المستقل حيث تكون علاقة الوساطة جزئية في حالة تحقق الشرطين التاليين الأول قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل في معادلة الشرط الثالث أقرب إلى الصفر منه في معادلة الشرط الثاني والثاني يجب أن تكون دالة إحصائياً وفي حالة عدم تحقق أحد هذين الشرطين فإن علاقة الوساطة تكون كلية. وعليه سنقوم بالتأكد من تحقق الشروط مع إعطاء كل متغير رمز كما يلي  $X1$  المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية  $X2$  متغير وسيط ويتمثل في جودة الخدمات السياحية  $Y$  المتغير التابع والذي يتمثل في التنمية السياحية المستدامة وكانت النتائج كما يلي:

- الشرط الأول : وجود علاقة إرتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط: لقد تم سابقا التحقق

من هذه العلاقة وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة  $F$  البالغة 1032,893 بدلالة 0,000. كما تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية حيث كانت قيمة  $R = 0,851$ . كما أن قيمة  $b$  هي 0,815 وهي دالة إحصائياً إذ تبين ذلك من خلال قيمة  $Tb$  البالغة 32,139 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000. بالإضافة إلى أن قيمة الثابت  $a$  البالغ 0,655 دالة إحصائياً حيث قيمة  $Ta$  تبلغ 7,243 بمستوى معنوية أقل من 0,05. وقد تمكنا من صياغة العلاقة بالمعادلة الرياضية التالية:

$$y = 0.655 + 0815x$$

- الشرط الثاني: وجود علاقة إرتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع: وهذه العلاقة هي الأخرى

تم التطرق لها سابقا وأظهرت نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة  $F$  البالغة 138,855 بدلالة 0,000. كما تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية وهو ما بينه معامل الإرتباط  $R$  والذي بلغ 0,511. كما كانت قيمة  $b$  0,471 دالة إحصائياً إذ يظهر ذلك من خلال قيمة  $Tb$  البالغة 11,784 ومستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000. بالإضافة إلى أن قيمة الثابت  $a$  البالغ 1,440 دالة إحصائياً حيث

قيمة Ta تبلغ 10,084 بمستوى معنوية أقل من 0,05. وبالتالي تم صياغة العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة الرياضية

$$y = 1,440 + 0,471x$$

- الشرط الثالث: وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل: ولأجل التحقق من هذا الشرط سوف نعلم على تحليل الانحدار المتعدد وهو ما يوضحه الجدول التالي: الجدول رقم: (70) : الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة الموارد البشرية مع جودة الخدمة والتنمية السياحية

المستدامة

| مستوى الدلالة | الاختبارات |                          | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R | النموذج |                               |                       |
|---------------|------------|--------------------------|------------------------------|------------------|---------|-------------------------------|-----------------------|
| 0,000         | 72,662     | F المحسوبة               | 0,270                        | 0,520            | 1,323   | الثابت a                      | إدارة الموارد البشرية |
| 0,000         | 8,749      | Ta المحسوبة              |                              |                  | 0,327   | معامل الانحدار b <sub>1</sub> |                       |
| 0,000         | 4,307      | Tb <sub>1</sub> المحسوبة |                              |                  | 0,178   | معامل الانحدار b <sub>2</sub> | جودة الخدمات السياحية |
| 0,025         | 2,245      | Tb <sub>2</sub> المحسوبة |                              |                  |         |                               |                       |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد تبين أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 72,662 بدلالة 0,000 وهي أصغر من مستوى معنوية 0,05. ويتضح أن هناك ارتباط متوسط وموجب وهو ما يتضح من خلال معامل الارتباط R البالغ 0,520 أي ما نسبته 52%. في حين أن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغته قيمته 0,270 أي أن المتغيرين يفسران ما نسبته 27% من التنمية السياحية المستدامة والباقي يرجع لمتغيرات أخرى. بالإضافة إلى هذا يظهر أن المتغير الأكثر تأثيراً في التنمية السياحية هو المتغير المستقل ويليه المتغير الوسيط. وهو ما يتضح من خلال معاملات الانحدار حيث جاء معامل الانحدار b<sub>1</sub> الخاص بمحور إدارة الموارد البشرية بقيمة 0,327 وهو دال إحصائياً حيث كانت قيمة Tb<sub>1</sub> المحسوبة 4,307 و مستوى الدلالة المرتبطة بها بقيمة 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05 كما جاء معامل الانحدار b<sub>2</sub> الخاص بمحور جودة الخدمات السياحية بقيمة 0,178 وهو دال إحصائياً حيث كانت قيمة Tb<sub>2</sub> المحسوبة 2,245 و مستوى الدلالة المرتبطة بها 0,025 وهو أقل من مستوى معنوية 0,05.

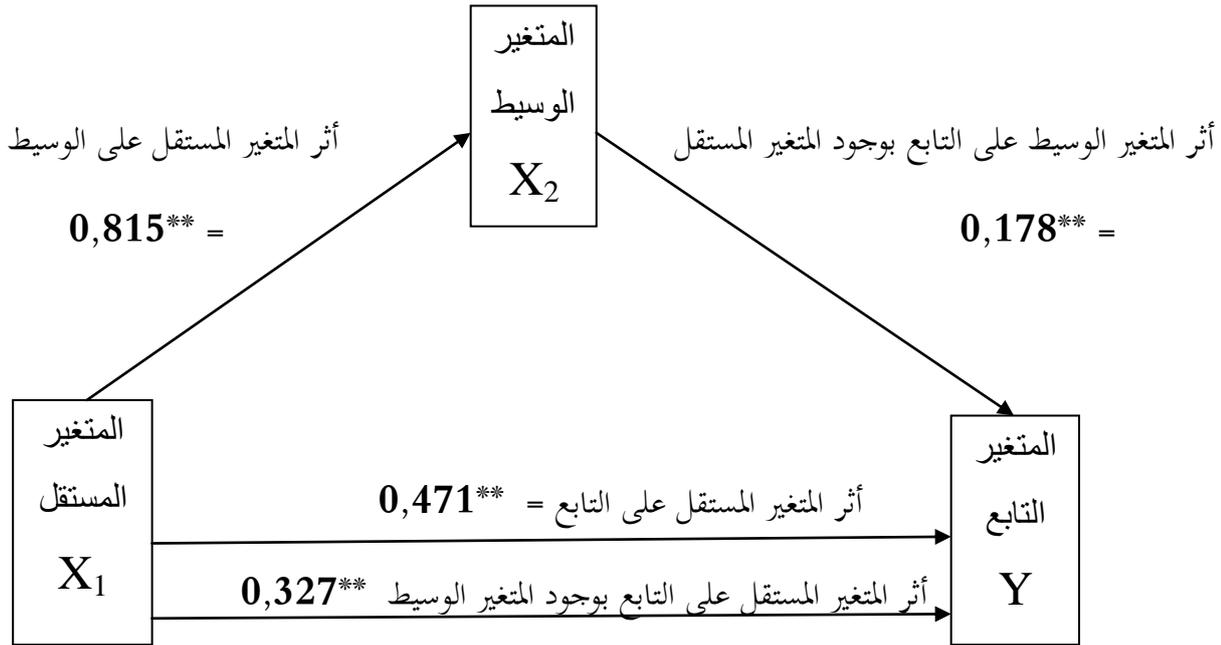
وكذلك فإن قيمة الثابت  $a$  البالغ  $1,323$  ذات دلالة إحصائية حيث قيمة  $Ta$  المحسوبة تبلغ  $8,749$  بمستوى دلالة  $0,000$  وهي بمستوى معنوية أقل من  $0,05$ . ومنه يمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين بالعلاقة الرياضية التالية:

$$Y = 1,323 + 0,327x_1 + 0,178x_2$$

ومن خلال كل ما سبق نقدم نموذج baron and kenny كالتالي:

وبعد التأكد من تحقق الشروط الثلاث فإنه يمكن القول بأن الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة وساطة لجودة الخدمات السياحية بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة صحيحة، ولمعرفة نوع الوساطة سنقوم بمقارنة معامل الإنحدار للمتغير المستقل في حالة وجود المتغير الوسيط وبدون وجوده وهو ما يظهره النموذج التالي:

الشكل رقم (40): نموذج baron and kenny



من خلال النموذج السابق يتضح أن المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية ( $X1$ ) له أثر معنوي على المتغير الوسيط جودة الخدمات السياحية ( $X2$ ) كما أن المتغير الوسيط جودة الخدمات السياحية له أثر معنوي على المتغير التابع التنمية السياحية المستدامة ( $Y$ ) بوجود المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية ( $X1$ ). كما أن للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية له أثر مباشر على المتغير التابع التنمية السياحية المستدامة وهو الآخر معنوي ومنه نستنتج أن هناك علاقة وساطة والتي يمثلها المتغير الوسيط جودة الخدمات السياحية ( $X2$ ). كما يتضح أن هناك أثر معنوي للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية ( $X1$ ) على المتغير التابع التنمية السياحية المستدامة ( $Y$ ) بوجود المتغير الوسيط جودة الخدمات السياحية ( $X2$ ) وهذا الأثر هو الأقرب إلى الصفر منه في الأثر المباشر للمتغير المستقل إدارة الموارد البشرية ( $X1$ ) مما يدل على أن هذه الوساطة هي وساطة جزئية.

### خلاصة الفصل الثالث:

مما سبق يتبين أن الجزائر لها كل المقومات الطبيعية والبشرية التي تقوم عليها السياحة غير أن البنى التحتية للسياحة والمتمثلة في الخدمات السياحية الأساسية تبقى دون المستوى وهو ما يعكس عدم قدرة قطاع السياحة على جذب السياح للجزائر بالإضافة قلت التدفقات المالية مقارنة بباقي الدول السياحية الكبرى وحتى دول الجوار وخاصة دول شمال إفريقيا التي تتميز بنفس الموقع السياحي في حين أن الجزائر تتفوق في أمور أخرى كالتنوع الثقافي وإتساع المساحة مما يعطي الجزائر ميزة إضافية قد لا تكون لدى الدول المجاورة والتي يمكن عن طريقها التغلب على موسمية السياحة إذ يمكن أن تستغل الصحراء في السياحة خلال فصول الخريف والشتاء و الساحل خلال باقي السنة. إلى أن نصيب الجزائر من التدفقات السياحية البشرية والمالية لم يتجاوز نسبة الواحد بالمائة و هي نسبة ضئيلة جدا بالمقارنة مع النسب التي هي من نصيب الدول المجاورة هذا بالإضافة إلى العجز الذي يسجله الميزان السياحي وبالتالي أصبحت السياحة تعتبر عبئا على الميزان التجاري للجزائر كما أن نسبة مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي هي الأخرى ضعيفة جدا بالإضافة إلى مستوى التوظيف فإنه يعتبر هو الآخر ضعيف. كل هذه المؤشرات تدفع إلى القول إلى أن قطاع السياحة بالجزائر له تأثير سلبي أكثر مما هو إيجابي. غير أن الدولة الجزائرية تسعى من خلال المخططة التوجيهي للتهيئة السياحية على النهوض بقطاع السياحة لكي يؤدي الدور المنوط به، إذ يعتبر هذا المخطط بمثابة الآلية التي يجب السير عليها لتنمية السياحة بالجزائرية. وهذا عن طريق البرامج التي يتضمنها هذا المخطط وفي مقدمتها برنامج الإرتقاء بجودة السياحة الجزائرية وهذا بإتباع مجموعة من المعايير التي تم وضعها من أجل الحصول على علامة جودة السياحة الجزائرية. بالإضافة إلى خارطة التدريب السياحي التي ترمي لتنمية مهارات العاملين بقطاع السياحة وتوفير قوة عمل مؤهلة للعمل بالسياحة. كما تبين من خلال الدراسة أن مستوى أداء إدارة الموارد البشرية يعتبر متوسط ومستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة للسياح هي الأخرى متوسطة مما يدل إلى عدم قدرت المنظمات العاملة بقطاع السياحة على بلوغ توقعات السياح.

الخاتمة العامة

تسجل السياحة معدلات نمو إيجابية من سنة لأخرى وهذا منذ سنة 2010 بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 مدعمة بذلك إقتصاديات العديد من الدول، وهذا من خلال إستفادتها من التدفقات المالية للسياحة. كما تأثر السياحة على مختلف الأنشطة الاقتصادية إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة كتحفيزها للطلب على مخرجات قطاعات مختلفة كالزراعة والصناعة والخدمات المالية، وتوفيرها لمناصب العمل، ومساهمتها في الناتج المحلي، وتحسين ميزان المدفوعات. إلا أن هذا النمو تصاحبه مسؤولية ترشيد إستهلاك الموارد السياحية بالعمل على إستدامتها من خلال تنمية مستدامة للسياحة

وهو ما تسعى الجزائر لتحقيقه باستغلال الموارد السياحة المتاحة بوضعها المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية. والذي يهدف إلى النهوض بالسياحة الجزائرية بالاعتماد على موارد بشرية مدربة ومؤهلة يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال حسن إدارتها، وهو ما لا يمكن أن يتأتى إلا عن طريق إدارة الموارد البشري والتي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف المنظمة بالتوازي مع تحقيق أهداف الموارد البشرية. وهو ما ينعكس على جودة مخرجاتها. ومن خلال موضوع دراستنا التي هدفت للإجابة على الإشكالية التالية: "ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية من أجل تحقيق تنمية سياحية مستدامة" وللإجابة على عليها تم صياغة مجموعة من الأسئلة والفرضيات، حيث توصلت هذه الدراسة من خلال الجانب النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج وبناء على ذلك تم طرح مجموعة من التوصيات كالتالي:

## 1. نتائج الدراسة:

- بعد التعرض لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمة السياحية والتنمية السياحية المستدامة، وتحليل البيانات الأولية المجمعة، تم التوصل للنتائج التالية:
- ✓ تمتلك الجزائر مختلف مقومات السياحة كالموقع الجغرافي والمناخ والموارد الطبيعية والموارد الثقافية والتاريخية مما يؤهلها لأن تكون من بين أحسن الوجهات السياحية.
  - ✓ تسعى الجزائر لتنمية السياحة الجزائرية من خلال إعتماد المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة كإطار مرجعي تستند عليه في إستراتيجيتها التنموية لقطاع السياحة
  - ✓ تولي الجزائر أهمية بالغة لعملية تدريب الموارد البشرية في القطاع السياحي إيماناً منها بأهمية الموارد البشرية المؤهلة في السياحة وهذا ما يتضح من خريطة التدريب السياحي التي وضعت لأجل تحسين مهارات وأداء الموارد البشرية

- ✓ تسعى الجزائر لتحسين جودة الخدمات السياحية وهذا للأهمية التي تكتسبها الجودة في القطاع السياحي، ولأجل هذا قامت بإعداد مخطط جودة السياحة الجزائرية والذي يمثل أحد الديناميكيات التي يقوم عليها المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة.
- ✓ تظهر نتائج الدراسة أن اتجاهات إجابات أفراد عينة البحث نحو محور إدارة الموارد البشرية بالمنظمات هي متوسطة، حيث يبين ذلك المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية البالغ 3,52. هذا وكان أعلى متوسط حسابي للعناصر المكونة لإدارة الموارد البشرية لصالح وظيفة تنمية الموارد البشرية بـ 3,73 مما يشير إلى الاهتمام الذي توليه هذه المنظمات لتنمية مواردها البشرية في حين أن باقي الوظائف كانت متوسطة
- ✓ كما تبين الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاتجاهات أفراد عينة البحث نحو إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية ( الخبرة والمنصب)
- ✓ تبين نتائج الدراسة أن مستوى جودة الخدمات السياحية متوسطة حسب رأي أفراد عينة البحث و يتضح ذلك من قيمة المتوسط الحسابي لجودة الخدمات السياحية والبالغ 3,51. أما فيما يخص العناصر المكونة لها فإن أعلى متوسط كان لصالح عنصر الموثوقية والأمان بـ 3,71 يليه عنصر الملموسية بـ 3,68. وبذلك فإن تقييم السياح لهذين العنصرين كان مرتفع في حين أن باقي العناصر كانت متوسطة وأت كالتالي الاستجابة 3,45، الإعتمادية 3,38 وأخيرا التعاطف بـ 3,32.
- ✓ تبين نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتقييم السياح مستوى جودة الخدمات السياحية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية ( المستوى التعليمي، متوسط الدخل الشهري، وجنسية السائح ومكان إقامته)
- ✓ يرى أفراد عينة البحث بأن مستوى التنمية السياحية المستدامة متوسط وهو ما يبينه المتوسط الحسابي لمحور التنمية السياحية المستدامة والذي بلغ 3,02. بالإضافة إلى هذا فإن تقييم جميع العناصر المكونة لمحور التنمية السياحية المستدامة كان متوسط
- ✓ تبين نتائج الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاتجاهات أفراد عينة البحث نحو محور التنمية السياحية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية ( السن والوظيفة)
- ✓ تبرز نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R البالغ 0,851 في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,724 أي أن إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 72,4% من جودة الخدمات السياحية، والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 27,6% ترجع لمتغيرات أخرى
- ✓ إتضح من خلال نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين عنصر الحصول على الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 وهو يتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R التي تبلغ 0,456، في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,208 أي أن الحصول على

الموارد البشرية تفسر ما نسبته 20,8% من جودة الخدمات السياحية والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 79,2% ترجع لمتغيرات أخرى.

✓ تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة إرتباط موجبة وقوية بين عنصر تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05 حيث يثبت قوة هذه العلاقة معامل الإرتباط R والذي بلغ 0,870 في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,757 أي أن تنمية الموارد البشرية تفسر ما نسبته 75,7% من جودة الخدمات السياحية وباقي النسبة والمقدرة بـ 24,3% ترجع لمتغيرات أخرى .

✓ يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة إرتباط بين عنصر الحفاظ على الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05 مستوى معنوية 0,05. حيث بلغ معامل الإرتباط R البالغ 0,751، في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,565 أي أن الحفاظ على الموارد البشرية تفسر ما نسبته 56,5% من جودة الخدمات السياحية والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 43,5% ترجع لمتغيرات أخرى.

✓ تبين من نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة إرتباط موجبة بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05 حيث تبلغ قيمة معامل الإرتباط R 0,511 كما أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,261 أي أن إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 26,1% من التنمية السياحية المستدامة والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 73,9% ترجع لمتغيرات أخرى.

✓ تبين انه توجد علاقة إرتباط موجبة بين جودة الخدمات السياحية والتنمية السياحية المستدامة وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05 حيث تبلغ قيمة معامل الإرتباط R 0,524 في حين أن معامل التحديد  $R^2$  بلغ 0,275 أي أن جودة الخدمات السياحية تفسر ما نسبته 27,5% من التنمية السياحية المستدامة والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى.

✓ تبين أنه توجد علاقة وساطة جزئية بين إدارة الموارد البشرية والتنمية السياحية المستدامة. تتمثل في متغير جودة الخدمات السياحية إذ يتبين ذلك من خلال علاقة الإرتباط بين كل متغير من المتغيرين المستقلين والمتغير التابع والمتمثل في التنمية السياحية المستدامة والمذكورة سابقاً كما تبين معادلة الإنحدار التالية

$$Y = 1,323 + 0,327x_1 + 0,178x_2$$

نوع الوساطة إذ يتبين أن أثر المتغير المستقل بوجود المتغير الوسيط هو أقرب للصفر منه في أثر المتغير المستقل بدون وجود المتغير الوسيط.

## 2. التوصيات:

بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج يمكننا تقديم جملة من التوصيات كالتالي:

- ✓ ضرورة الإهتمام ببرامج التدريب وخاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيات الحديثة.
- ✓ تقييم فعالية الدورات التدريبية لمعرفة مدى تغطيتها للإحتياجات التدريبية من أجل تطوير البرامج التدريبية

- ✓ وضع نظام فعال لتحفيز الموارد البشرية وربط المكافآت بالأداء المتميز وبالتالي تحفيز باقي الموظفين على تقديم أداء أفضل.
- ✓ مناقشة نتائج تقييم الأداء حتى يتمكن الموظف من الوقوف على نقاط ضعفه والعمل على تحسينها
- ✓ إشراك الموظفين في التخطيط لمساراتهم الوظيفية وتوجيههم لتحقيقها.
- ✓ وضع برامج تضمن سلامة وصحة الموظفين.
- ✓ الحفاظ على مصداقية المنظمة من خلال عدم المبالغة في الوعود المقدمة للسياح حتى تتمكن من الوفاء بها.
- ✓ تقديم الخدمات في الأوقات المحددة لها وضمان حد أدنى من الخدمات للسياح خارج أوقات العمل.
- ✓ إبداء الرغبة من قبل الموظفين في تقديم الخدمة للسائح والإجابة على مختلف تساؤلاته
- ✓ توعية المنظمات السياحية بأهمية جودة الخدمات السياحية ومزايا الإنخراط بمخطط جودة السياحة الجزائرية
- ✓ ضرورة توعية المنظمات السياحية بأهمية عناصر التنمية المستدامة .
- ✓ الإهتمام بمختلف أنواع السياحة المتاحة بالجزائر وعدم التركيز فقط على السياحة الساحلية والصحراوية
- ✓ الترويج للمنتج السياحي من خلال إبراز التنوع الثقافي والطبيعي الذي تملكه الجزائر خصوصا في الدول المصدر للسياح
- ✓ تمكين السكان المحليين من الاستفادة بالمزايا الناتجة عن النشاط السياحي وتوعيتهم بأهمية إستدامة السياحة
- ✓ توعية السياح بأهمية الحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث من خلال اللافتات الإرشادية بالمقصد السياحي .
- ✓ تشجيع السياحة المحلية والبحث عن سبل تعزيز رضا السائح المحلي
- ✓ العمل على تسجيل الموروث الثقافي للجزائري باسمها في منظمة اليونسكو ضمن قائمة التراث العالمي غير المادي بالإضافة إلى العمل على إدراج المحميات الطبيعية ضمن قائمة التراث الطبيعي العالمي. وهو ما يساهم في الترويج للتراث الثقافي والحضاري الجزائري كونه أحد عناصر الجذب السياحي.
- ✓ وضع نظام مراقبة ورصد الآثار السياحية خصوصا على البيئة والمجتمع لحمايتهم من الآثار السلبية للسياحة وبالتالي تحقيق الإستدامة
- ✓ إشراك المجتمعات المحلية بالإضافة لكل الفاعلين في قطاع السياحة في وضع الخطط التنموية للسياحة

### 3. آفاق الدراسة: تتمثل آفاق الدراسة في التالي:

- ✓ دور الإبداع في تحسين تنافسية السياحة؛
- ✓ أهمية المسؤولية الإجتماعية للمنظمات السياحية في تحقيق تنمية سياحية مستدامة؛
- ✓ دور المسؤولية الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية في تفعيل اليقظة البيئية؛
- ✓ أهمية الذكاء الشعوري في تحفيز الموارد البشرية.

# قائمة المراجع

## أولاً: قائمة المراجع العربية:

### I. الكتب:

- (1) القرآن الكريم.
- (2) إبراهيم خليل بظاظو، الجغرافيا السياحية تطبيقات على الوطن العربي، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- (3) إبراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر ط1، 2013.
- (4) إبراهيم هديب، الإستراتيجيات التطويرية للموارد البشرية، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015.
- (5) أبو بكر عوني عطية علي، التخطيط لموارد السياحة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011.
- (6) أبو بكر عوني عطية علي، التنظيم الدولي للسياحة الرياضية نحو إنشاء منظمة دولية مقترحة للسياحة الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2012.
- (7) أحمد الجلاد، الآفاق التخطيطية لأنماط النقل السياحي، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط1، 2004.
- (8) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- (9) أحمد جابر حسنين علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية دليل المدير المحترف، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2014.
- (10) أحمد فوزي ملوخية، مدخل إلى علم السياحة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006.
- (11) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (12) أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- (13) أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- (14) إسماعيل حجازي ، معالم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- (15) أماني رضا، الإعلام والسياحة، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، مصر، ط1، 2017.
- (16) باري كشواي، ترجمة قسم الترجمة، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 2006.

- 17) بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005.
- 18) بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- 19) بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، ط1، 2016.
- 20) جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 21) جمال منجل، الوفاية المهنية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2017.
- 22) حافظ عبد الكريم، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 23) الحداد عوض، التسويق إستراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2009.
- 24) حسان زيدان العمارة، أنظمة الأيزو في السلامة والبيئة، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، ط1، 2015.
- 25) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 26) حمدي شاکر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، حائل، المملكة العربية السعودية، ط1، 200
- 27) حمزة درادكه وآخرون، مبادئ السياحة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 28) حمزة عبد الحليم درادكه، وآخرون، السياحة البيئية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2014.
- 29) حمزة عبد الرزاق العلوان، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 30) خالد بن عبد الرحمان آل دغيم، الإعلام السياحي وتنمية السياحة الوطنية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 31) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2017.

- 32) خليف مصطفى غرابية، السياحة الصحراوية تنمية الصحراء في الوطن العربي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر، ط1، 2012.
- 33) رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004.
- 34) زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 35) زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 36) زكريا أحمد عزام، و آخرون، التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط 2، 2009.
- 37) زيد سليمان، إدارة اختيار الموظفين الموظف المناسب في المكان المناسب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2014.
- 38) زيد منير عبوي، الاقتصاد السياحي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 39) ستيفن بيغ، إدارة السياحة، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، ترجمة خالد العامري، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
- 40) سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001. 2002.
- 41) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاقية للموارد البشرية إستراتيجية التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
- 42) صلاح الدين حسن السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات إستراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2011.
- 43) صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 44) طارق عبد الفتاح الشريعى، تنمية المبيعات السياحية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ط 2، 2010.
- 45) طه أحمد عبيد، مشكلات التسويق السياحي دراسة ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010.
- 46) عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، ط1، 2014.

- 47) عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 48) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 49) عبد الفتاح مصطفى غنيم، التخطيط السياحي لأقاليم مصر المعاصرة، الإسكندرية، مصر، دار الفنون العلمية، ط3، 2003.
- 50) عبد الفتاح مصطفى غنيم، موضوعات وقضايا التخطيط لأقاليم مصر المعاصرة، دار الفنون العلمية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2003.
- 51) عبد القادر إبراهيم حماد، ناصر محمود عبد، مدخل إلى جغرافية السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013..
- 52) عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 53) عبد الله إبراهيم الدرمكي، حسن صالح الظافري، ترجمة نهي مطر خميس، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2017.
- 54) عصام حسن الصعيدي، نظم المعلومات السياحية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 55) عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، ط1، 2015.
- 56) علاء إبراهيم العسالي، السياحة في الوطن العربي التاريخ . المخاطر . المهددات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- 57) على هارون، أسس الجغرافيا الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط2، 2012.
- 58) علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
- 59) عمر جوابرة الملكاوي، التسويق الفندقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 60) عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 61) غني دحا متناي الزبيدي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجيهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018.
- 62) فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010. .

- 63) فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية إستراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
- 64) فريد كورتل، وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 65) فؤاد بن غضبان، التخطيط السياحي من أجل تنمية سياحية مستدامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2019.
- 66) فؤادة عبد المنعم البكري، التنمية السياحية في مصر والعالم العربي الإستراتيجيات . الأهداف . الأولويات، عالم الكتب نشر توزيع طباعة، القاهرة، مصر، ط1، 2004.
- 67) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 68) قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية العقبة ، قسم العلوم الفندقية والسياحية، عمان، الأردن، طبعة مزيدة ومنقحة 2014 . 2015.
- 69) كريم نايف العائدي، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2015.
- 70) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2001.
- 71) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط 2 2015.
- 72) ماهر عبد الخالق السيبي، مبادئ السياحة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2 2016.
- 73) محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H . R ) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014.
- 74) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2015.
- 75) محمد الصيرفي، السياحة والبيئة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
- 76) محمد الصيرفي، أحسن اختيار عاملك، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 77) محمد الصيرفي، المرجع التكاملي في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 78) محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 2009.

- 79) محمد الصيرفي، قدر حجم العمالة المطلوبة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 80) محمد الفاتح بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 81) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ط 1، 2013.
- 82) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 83) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، تسويق خدمات السياحة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 84) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو نهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2015.
- 85) محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة. الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.
- 86) محمد خطاب، الإعلام السياحي والعلاقات العامة، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 87) محمد خميس الزوكه، صناعة السياحة من المنظور الجغرافي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 88) محمد سرور الحريزي، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012.
- 89) محمد صادق، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2014.
- 90) محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ط 1، 2014.
- 91) محمد عبيدات، التسويق السياحي مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2005.
- 92) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء . تقييم الأداء . تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014 / 2015.
- 93) محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد ( الموارد البشرية H . R ) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2014.

- 94) محمود أحمد عبد الفتاح، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2013/2012.
- 95) محمود الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 96) محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2002.
- 97) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 2، 2014.
- 98) محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012.
- 99) محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2012.
- 100) محمود عبد الفتاح رضوان، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2012.
- 101) محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2013.
- 102) محمود محمود هويدى، المدخل لدراسة السياحة، دار الأفاق العربية للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، ط 1، 2006.
- 103) محيي محمد مسعد، الإتجاهات الحديثة في السياحة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 104) مخطط جودة السياحة الجزائرية ، دليل الجودة ، وزارة السياحة والصناعات التقليدية، 2014.
- 105) مرتضى البشير الأمين، وسائل الاتصال والترويج السياحي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 106) مروان أسعد رمضان، وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، بيروت، لبنان، ط 1، د س.
- 107) مساعد بن منشط اللحياي، الأمن والسلامة السياحية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.

- 108) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 109) مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة ( الإدارة ، الإحصاء ، الإقتصاد )، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 110) مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ألفا للوثائق، فسنطينة، الجزائر، ط1، 2019.
- 111) مصطفى محمود أبو بكر، تسويق الخدمات رؤية إستراتيجية لخدمة العميل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 112) مصطفى يوسف كافي ، مدخل إلى علم السياحة، ألفا للوثائق، فسنطينة، الجزائر، ط1، 2017.
- 113) مصطفى يوسف كافي، أخلاقيات صناعة السياحة والضيافة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 114) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 115) مصطفى يوسف كافي، التنمية السياحية، ألفا للوثائق ، فسنطينة، الجزائر، ط1، 2017.
- 116) مصطفى يوسف كافي، السياحة البيئية المستدامة تحدياتها وآفاقها المستقبلية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع دمشق، سورية، 2014.
- 117) مصطفى يوسف كافي، فلسفة اقتصاد السياحة والسفر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016 .
- 118) مصطفى يوسف كافي، هبة كافي، جغرافية السياحة وإدارة المقاصد والمخيمات السياحية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2016.
- 119) مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التنمية والتسويق السياحي، ألفا للوثائق، ط1، 2017.
- 120) معتز عبد القادر عساف، التميز في إدارة الموارد البشرية، إتحاد المصارف الإدارية، موسوعة التميز الإداري الجزء السابع، 2008.
- 121) معراج هوارى، وآخرون، تسويق خدمات التأمين واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 122) منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2015.

- 123) منال شوقي عبد المعطى أحمد، أسس التخطيط السياحي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011.
- 124) منير بن أحمد بن دريد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب . الحوافز، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 125) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 126) مهندس وليد الأشواح، التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2017.
- 127) موفق عدنان الحميري، نبيل زعل الحوامده، الجغرافيا السياحية في القرن الحادي والعشرون، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 128) موفق عدنان عبد الجبار، رامي فلاح الطويل، التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة توجه حديث متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- 129) ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 197 . 198، بتصرف .
- 130) نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 3، 2018.
- 131) نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2، 2013 .
- 132) ناصر منصور الروسان، وآخرون، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، 2014.
- 133) نظام موسى سويدان ، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2006.
- 134) نعيم الطاهر، سراب إلياس، مبادئ السياحة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2007.
- 135) الهادي قطش، أطلس الجزائر والعالم طبيعيا . بشريا . اقتصاديا . سياسيا، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009.
- 136) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 5، 2009.
- 137) يوسف جعفر سعادة، التربية السياحية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2000.

138) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.

139) يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.

140) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.

## II. الأطروحات

141) بن بوزيان محمد، دراسة محددات السياحة المستدامة وأثرها على تحسين الجاذبية السياحية للأقاليم باستخدام نموذج المعادلات التمييزية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان 2014 / 2015.

142) بوزاهر نسرين، ترقية العرض السياحي في ظل التنمية المستدامة للسياحة منطقة الزيبان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016 / 2017.

143) بوعشاش سامية، السياحة البيئية في المناطق الجبلية حالة جبال تيكجدة بولاية البويرة الجزائر، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012 / 2013.

144) حدة متلف، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة السياحة دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015 / 2016.

145) خديجة عزوزي، التنمية السياحية المستدامة بين الإمكانيات والآفاق دراسة حالة ولاية قالمة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة 2014 / 2015.

146) سماعيني نسبية، دور السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2013. 2014.

147) عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010.

148) عبد الجبار جبار، السياسات السياحية في الجزائر دراسة تحليلية ( 2000 / 2025 )، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009.

149) عميش سميرة، دور إستراتيجية الترويج في تكيف وتحسين الطلب السياحي الجزائري مع مستوى الخدمات السياحية المتاحة خلال الفترة 1995 . 2015، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014 / 2015.

150) قويدر الويزة، اقتصاد السياحة وسبل ترفيتها في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009 / 2010.

151) كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الإقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 2003/2004.

152) مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي . CNMA .، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان 2011 / 2012.

### III. المقالات والمدخلات:

153) أحمد محمدي، تحليل جودة الخدمات الفندقية السياحية بالجزائر . دراسة حالة فندق الإخوة بوعزة، مقال بمجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد الخامس، ديسمبر 2016.

154) بشطة بلال، بورمان عبد القادر، السياحة الدينية كخيار لتنوع القطاع السياحي في الجزائر، مقال بمجلة الأبحاث الاقتصادية جامعة البليدة 2، المجلد 15، العدد 01، 28 ماي 2020.

155) بلالطة مبارك، كواش خالد، سوق الخدمات السياحية، مقال بمجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الرابع، 2005.

156) بلقاسم ماضي، خديجة لدرع، السياحة البيئية كوسيلة لحماية الطبيعة والتنمية المستدامة في الجزائر . دراسة حالة الحظيرة الوطنية للأرز ثنية الحد بولاية تيسمسيلت، مداخلة بالملتقى الوطني بعنوان فرص ومخاطر السياحة الداخلية في الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة، 19 . 20 نوفمبر 2012.

157) بورقة قويدر، وآخرون، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مقال بمجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06 العدد 01.

158) زهير عباس عزيز، علاء كريم مطلق، خصائص الخدمات السياحية و تأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مقال بمجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 49.

159) سميرة عبد الصمد، فوزية برسولي ، تفعيل السياحة بالجزائر بالتركيز على السياحة الدينية ومقوماتها، مقال بمجلة الاقتصاد الصناعي ، المجلد 09، العدد 02 ، 2019.

160) شاقور جلطية فايزة، طهراوي دومة علي، المسؤولية البيئية للمنشآت السياحية نموذج الفنادق الخضراء، مداخلة بالملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 14 / 15 نوفمبر 2016.

- 161) صلاح زين الدين، دراسة لفرض وتحديات التنمية السياحية المستدامة في مصر، مداخلة بالمؤتمر العلمي الدولي الثالث القانون والسياحة، جامعة طنطا، مصر، 26 . 27 أبريل 2016.
- 162) عبود زرقين، إيمان العلمي، تعزيز دور الإعلام في تحقيق تنمية سياحية مستدامة . الدراما التركيبية كنموذج إعلامي للتنمية السياحية ،مداخلة ضمن المنتدى السنوي السابع حول الإعلام والاقتصاد تكامل الأدوار في خدمة التنمية المنظم من طرف المنتدى الإعلامي السنوي السابع للجمعية السعودية للإعلام والاتصال يومي 12/11 أبريل 2016.
- 163) عدنان طه كرفوع، وآخرون، دراسة بعض أبعاد جودة الخدمة ودورها في رضا الزبون دراسة تطبيقية في مصرف بابل الأهلي في محافظة النجف الاشرف، مجلة الإدارة و الاقتصاد السنة الأربعون العدد 120، 2017.
- 164) عيسى مرازقة، محمد الشريف شخشاخ، التنمية السياحية المستدامة في الجزائر دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر ، مداخلة بالملتقى الدولي لاقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر بسكرة 09 . 10 مارس 2010.
- 165) عيسى مرازقة، محمد الشريف شخشاخ، التنمية السياحية المستدامة في الجزائر دراسة أداء وفاعلية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر، مداخلة بالملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة ، جامعة بسكرة ، 09 / 10 مارس 2010.
- 166) فتحي عليان، سليم عابر، الفجوة الرقمية في السياحة كنتيجة لعدم التكافؤ في تبنى تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحليل تأثير فجوة السياحة الرقمية في تفاعل العرض والطلب السياحي، مداخلة بندوة السياحة الإلكترونية التحدي الجديد لمنظومة التسويق السياحي، المنظمة بجامعة البليدة2، 17 افريل 2017.
- 167) ماضي بلقاسم، حنان برجم، تحديات إدارة الموارد البشرية الفندقية في إطار العولمة، مداخلة بالمؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012.
- 168) محمد الشيخ أحمد، أثر تنمية الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي على التنمية السياحية في سورية، مقال بمجلة تنمية الرافدين، العدد 107 مجلد 34 سنة 2012.
- 169) ملال ربيعة، البديل الأنجع " من السياحة التقليدية إلى السياحة المستدامة "، مقال بالمجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، العدد 7 جانفي 2016.
- 170) يحيى إلهام، بوحديد ليلي، تقييم جودة الخدمات السياحية بالوكالات السياحية ومستوى رضا الزبائن عنها دراسة حالة، مقال بمجلة المعيار، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2018.

171) يحيى سعيدي، سليم العمرابي، مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية حالة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون 2013.

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية:

- 172) Ananda Das Gupta, **Strategic human resource management formulating and implementing HR strategies for a competitive advantage**, Routledge Taylor & Francis Group, New York, First EDITION, 2020.
- 173) Bibhuti bhusah mahapatro, **human resource management**, New Age International Publishers, New Delhi, 2010.
- 174) Carol Patterson, **Sustainable tourism : business development, operations, and management**, Human Kinetics, *United States*, 2016.
- 175) David Weaver, **Sustainable Tourism**, Elsevier Butterworth-Heinemann, OXFORD, 1 edition, 2006.
- 176) **La Carte de la Formation du Secteur du Tourisme**, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, Septembre 2011.
- 177) Michael Armstrong, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A GUIDE TO ACTION**, kogan-page. London, United Kingdom, 3 edition 2006.
- 178) Michael Armstrong ,Stephen Taylor, **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE**, kogan-page. London, United Kingdom, 13edition, 2014.
- 179) MICHAEL J. BAKER, **The Marketing Book**, Butterworth Heinemann, OXFORD, 5 edition, 2003.
- 180) MICHAEL J. BAKER, **The Marketing Book**, Butterworth-Heinemann, OXFORD, 5 edition, 2003.
- 181) Patrick Gabriel, et d'autres, **Marketing des services**, Dunod, Paris, 2014.
- 182) **Référentiel National Qualité du Tourisme, RNQT des établissements d'hôtellerie d'Algérie**, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat Plan Qualité Tourisme (PQT), PROGRAMME D'APPUI A DIVECO 1, **Standards qualité et engagements du PQT - Ministère du Tourisme et de l'Artisanat.**
- 183) Robert N. Lussier, John R. Hendon, **Fundamentals of Human Resource Management Functions, Applications, Skill Development**, SAGE Publications Ltd, London, United Kingdom, 2017.

- 184) SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENT TOURISTIQUE "SDAT 2025"، Livre 3 Les sept pôles touristiques d'excellence ( POT), Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, janvier 2008.**
- 185) Schéma Directeur d'Aménagement Touristique"SDAT 2025", Livre 1 Le diagnostic : audit du tourisme algérien, Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, Janvier 2008.**
- 186) Schéma Directeur d'Aménagement Touristique"SDAT 2025", Livre 5 Les projets prioritaires touristiques, Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme, Janvier 2008.**
- 187) Trevor Amos, and others, Human Resource Management, Juta and Company, Cape Town, South Africa, 4 edition, 2016.**
- 188) world tourism organization, World Tourism Barometer 2019**
- 189) world tourism organization, World Tourism Barometer 2020**

#### ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- 190** الموقع الإلكتروني للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، <https://www.sntf.dz>
- 191** الموقع الرسمي لوزارة البيئة : [www.meer.gov.dz](http://www.meer.gov.dz)
- 192** الموقع الرسمي لوزارة البيئة : [www.meer.gov.dz](http://www.meer.gov.dz)
- 193** موقع وزارة السياحة، <https://www.mtatf.gov.dz>
- 194** وزارة الأشغال العمومية، <http://www.mtp.gov.dz>

#### رابعا: التقارير

- 195** جامعة الدول العربية، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، الدليل الإرشادي للسياحة المستدامة في الوطن العربي سلسلة(1)، دليل مفهوم السياحة المستدامة وتطبيقاتها، ديسمبر 2005.
- 196** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 21 ذو الحجة 1419هـ، 4 أبريل 1999.
- 197** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، 29 جمادى الأولى 1427هـ، 25 يونيو 2006.
- 198** الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 44، 9 شعبان عام 1431، 21 يوليو سنة 2010.
- 199** الديوان الوطني للإحصاء، النشرة الفصلية للإحصائيات .
- 200** المديرية العامة للإقتصاد الرقمي، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.

الملاحق

**الملحق رقم 01:**

**قائمة الأساتذة**

**المحكمين**

| الدرجة العلمية       | الجامعة        | الأستاذ               | الرقم |
|----------------------|----------------|-----------------------|-------|
| أستاذ التعليم العالي | جامعة تيسمسيلت | أ . د . إلياس لعيداني | 01    |
| أستاذ محاضر - أ -    | جامعة تيسمسيلت | د . سماعيل عيسى       | 02    |
| أستاذ محاضر - أ -    | جامعة تيسمسيلت | د . بوزكري الجيلالي   | 03    |
| أستاذ محاضر - أ -    | جامعة تيسمسيلت | د . أحمد محمودي       | 04    |
| أستاذ محاضر - أ -    | جامعة الجلفة   | د . مداح لخضر         | 05    |

**الملحق رقم 02:**

**الاستبيان**

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات  
السياحية من اجل تحقيق تنمية سياحية مستدامة  
- دراسة حالة القطب السياحي الشمالي الغربي -

## بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان موجه للموظفين بالمؤسسات الناشطة في مجال العمل السياحي  
أختي و أخي الموظف تحية طيبة وبعد

في إطار إجراء دراسة ميدانية ( حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية من اجل تنمية  
سياحة مستدامة ) ومن أجل جمع البيانات اللازمة نرجو منك التعاون معنا بالإجابة على فقرات الإستبانة التي بين أيديكم  
بوضع علامة " × " في الخانة التي تتفق ورأيك بكل موضوعية .

إن تعاونكم معنا هو دعم للبحث العلمي علما بأن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ، وهي لغاية البحث العلمي فقط

وشكرا لتعاونكم

### 1. القسم الخاص بموظفي كل من الفنادق و الوكالات السياحية

- الجنس

ذكر  أنثى

- السن

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة

من 35 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

- المؤهل العلمي

إبتدائي  متوسط  ثانوي  تكوين مهني

جامعي  دراسات عليا

- التخصص

في مجال السياحة  إدارة واقتصاد  الإعلام الآلي  بدون تخصص

- الأقدمية

أقل من 5 سنوات  أقل من 10 سنوات  أقل من 20 سنة  أكثر من 20 سنة

- المنصب

إدارة عليا  إدارة وسطى  عامل إداري أو تنفيذي

| -                                  | (لا أوافق بشدة) تدل على أن ما ذكر في الفقرة ليس صحيح دائما  |               |          |       |       |            |
|------------------------------------|---|---------------|----------|-------|-------|------------|
| -                                  | (لا أوافق) تدل على أن ما ذكر في الفقرة ليس صحيح في معظم الأحيان أو نادرا ما يكون صحيحا                      |               |          |       |       |            |
| -                                  | (محايد) تدل على أن ما ذكر في الفقرة صحيح إلى حد ما أو خاطئ إلى حد ما  |               |          |       |       |            |
| -                                  | (أوافق) تدل على أن ما ذكر في الفقرة صحيح في معظم الأحيان أو نادرا ما يكون غير صحيح                          |               |          |       |       |            |
| -                                  | (أوافق بشدة) تدل على أن ما ذكر في الفقرة صحيح دائما   |               |          |       |       |            |
| رقم الفقرة                         | الفقرة  | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| <b>فقرات إدارة الموارد البشرية</b> |   |               |          |       |       |            |
| <b>الحصول على الموارد البشرية</b>  |   |               |          |       |       |            |
| 1                                  | تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المستقبلية لليد العاملة ( كما ونوعا ) سنويا                                  |               |          |       |       |            |
| 2                                  | يتم تحديد الإحتياجات للموارد البشرية بالتنسيق مع باقي الأقسام   |               |          |       |       |            |
| 3                                  | تحرص المؤسسة على توفير اليد العاملة الكفأة والكافية في الوقت المناسب  |               |          |       |       |            |
| 4                                  | تحرص المؤسسة على الحصول على معلومات عن الموارد البشرية المتوقع تخرجها من الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين   |               |          |       |       |            |
| 5                                  | تلجأ المؤسسة إلى موظفيها من أجل ملئ الوظائف الشاغرة (عن طريق الترقية والنقل) قبل البحث خارجها               |               |          |       |       |            |
| 6                                  | يعلن عن الوظائف الشاغرة في مختلف وسائل الإعلان مع تحديد المؤهل والخبرة المطلوبة                             |               |          |       |       |            |
| 7                                  | تتناسب مهاراتي والوظيفة التي أشغلها   |               |          |       |       |            |
| 8                                  | يتم الإختيار بطريقة عادلة و يعتبر المؤهل العلمي والخبرة من أهم المعايير المعتمدة في عملية الاختيار والتعيين |               |          |       |       |            |
| 9                                  | يتم إختيار الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس تطابق مؤهلاتهم وصفاتهم للوصف الوظيفي                          |               |          |       |       |            |
| 10                                 | الأساليب المتبعة في عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة فعالة في إختيار الأفضل                             |               |          |       |       |            |
| 11                                 | بتم إخضاع الموظفين لفترة تجريبية قبل تعيينهم في مناصبهم نهائيا  |               |          |       |       |            |

| تنمية الموارد البشرية        |  |  |  |  |    |  |
|------------------------------|--|--|--|--|----|--|
|                              |  |  |  |  | 12 | تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها عن طريق التدريب بشكل دوري ومستمر   |
|                              |  |  |  |  | 13 | يتوافق محتوى البرامج التدريبية والإحتياجات التدريبية للموظفين الحالية والمستقبلية                                      |
|                              |  |  |  |  | 14 | هناك برامج تدريبية للموظفين تهدف إلى تطوير مهاراتهم في التحكم بالتكنولوجيا الحديثة                                     |
|                              |  |  |  |  | 15 | يتحسن أداء الموظفين بعد إستكمال البرنامج التدريبي ويكسبون معارف ومهارات جديدة  |
|                              |  |  |  |  | 16 | تقوم المؤسسة بتقويم دوري ومستمر لأداء موظفيها  |
|                              |  |  |  |  | 17 | معايير تقويم الأداء واضحة وموضوعية   |
|                              |  |  |  |  | 18 | معايير تقويم الأداء تشمل كل ما ينبغي قياسه   |
|                              |  |  |  |  | 19 | نتائج تقويم الأداء تعكس ما أقدمه فعليا في العمل  |
|                              |  |  |  |  | 20 | معايير تقويم الأداء تقيس الأداء الفعلي وتكشف نقاط ضعف الموظفين   |
|                              |  |  |  |  | 21 | تشارك المؤسسة موظفيها في التخطيط لمسارهم الوظيفي   |
|                              |  |  |  |  | 22 | تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية في الوظيفة  |
|                              |  |  |  |  | 23 | تزيد عملية النقل الوظيفي والتدريب من فرص الترقية   |
|                              |  |  |  |  | 24 | هناك فرص متكافئة لموظفي المؤسسة في تقلد وظائف أعلى   |
| المحافظة على الموارد البشرية |  |  |  |  |    |  |
|                              |  |  |  |  | 25 | الأجر الذي أتقاضاه مرضي ويتوافق مع مؤهلاتي و مسؤولياتي   |
|                              |  |  |  |  | 26 | تتوفر المؤسسة على نظام أجور ومكافآت عادل   |
|                              |  |  |  |  | 27 | الأجور التي تقدمها المؤسسة تساوي الأجور في المؤسسات المماثلة   |
|                              |  |  |  |  | 28 | يحصل الموظفون على مكافآت تحفيزية ( فردية أو جماعية ) ، مادية أو معنوية ( التقدير والثناء ) عند تقديم أداء عالي المستوى |
|                              |  |  |  |  | 29 | المكافآت الممنوحة للموظفين مرضية ومحفزة على تقديم الأفضل   |
|                              |  |  |  |  | 30 | تمنح المكافآت على أساس الأداء ودون تمييز   |
|                              |  |  |  |  | 31 | يستفيد جميع الموظفين من علاوات ومكافآت   |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | يوجد بالمؤسسة برامج خدمات إجتماعية لصالح الموظفين وعائلاتهم            | 32 |
|  |  |  |  |  | يوجد بالمؤسسة نظام فعال لحفظ أمن وسلامة الجميع                         | 33 |
|  |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على إلزام جميع الموظفين للتقيد بإجراءات الأمن والسلامة    | 34 |
|  |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على تعريف الموظفين بكل الأخطار المحتملة وطرق الوقاية منها | 35 |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بتكليف نظام الأمن والسلامة عند الحاجة                     | 36 |

## بسم الله الرحمن الرحيم

### استبيان موجه للسياح

أختي أخي السائح تحية طيبة وبعد

في إطار إجراء دراسة ميدانية ( حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية من اجل تنمية سياحة مستدامة ) ومن أجل جمع البيانات اللازمة نرجو منك التعاون معنا بالإجابة على فقرات الإستبانة التي بين أيديكم بوضع علامة " x " في الخانة التي تتفق ورأيك بكل موضوعية .

إن تعاونكم معنا هو دعم للبحث العلمي علما بأن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ، وهي لغاية البحث العلمي فقط  
وشكرا لتعاونكم

### 2. القسم الخاص بالسياح

#### - الجنس

ذكر  أنثى

#### - مدة الإقامة بعيدا عن المنزل

أقل من 24 ساعة  أكثر من 24 ساعة

#### - السن

أقل من 25  من 25 إلى 35  من 35 إلى 50  أكثر من 50

#### - المستوى التعليمي

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

#### - المهنة

موظف  رجل أعمال  أعمال حرة  بطال

#### - متوسط الدخل الشهري ( دج )

أقل من 18000 دج  ما بين 18000 و 36000  ما بين 36000 و 54000  أكثر من 54000

#### - الجنسية ومكان الإقامة

جزائري مقيم بالجزائر  جزائري مقيم بالخارج  أجنبي  أجنبي مقيم بالجزائر

| -                              | (لا أوافق بشدة) تدل على أن ما ذكر في الفقرة ليس صحيح دائما  |               |          |       |       |             |
|--------------------------------|---|---------------|----------|-------|-------|-------------|
| -                              | (لا أوافق) تدل على أن ما ذكر في الفقرة ليس صحيح في معظم الأحيان أو نادرا ما يكون صحيحا                  |               |          |       |       |             |
| -                              | (محايد) تدل على أن ما ذكر في الفقرة صحيح إلى حد ما أو خاطئ إلى حد ما                                    |               |          |       |       |             |
| -                              | (أوافق) تدل على أن ما ذكر في الفقرة صحيح في معظم الأحيان أو نادرا ما يكون غير صحيح                      |               |          |       |       |             |
| -                              | (أوافق بشدة) تدل على أن ما ذكر في الفقرة صحيح دائما   |               |          |       |       |             |
| رقم الفقرة                     | الفقرة  | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق تماما |
| <b> فقرات محور جودة الخدمة</b> |   |               |          |       |       |             |
| <b> فقرات عنصر الملموسية</b>   |   |               |          |       |       |             |
| 1                              | التجهيزات والمعدات المستخدمة في المرافق السياحية متطورة " حديثة "                                       |               |          |       |       |             |
| 2                              | يتمتع موظفوا المرافق السياحية بمظهر لائق  |               |          |       |       |             |
| 3                              | المظهر الخارجي للمرافق السياحية والتصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات كلها جذابة                       |               |          |       |       |             |
| 4                              | مواقع المرافق السياحية مناسب ويمكن الوصول إليه بسهولة   |               |          |       |       |             |
| 5                              | تتوفر المنشآت السياحية على مرافق متعددة "مواقف السيارات ، صالات الإنتظار ... إلخ"                       |               |          |       |       |             |
| <b> فقرات عنصر الاستجابة</b>   |   |               |          |       |       |             |
| 6                              | لدى موظفي القطاع السياحي الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمات للسياح  |               |          |       |       |             |
| 7                              | تقدم الخدمات في مواعيد دقيقة يعلمها السياح  |               |          |       |       |             |
| 8                              | يجيب الموظفين عن جميع الإستفسارات المطروحة من قبل السياح  |               |          |       |       |             |
| 9                              | فترات انتظار تقديم الخدمة المطلوبة قصيرة  |               |          |       |       |             |
| 10                             | أوقات تقديم الخدمات بالمرافق ( فنادق، مطاعم، وسائل نقل ، الترفيه... إلخ ) السياحية تناسب متطلبات السائح |               |          |       |       |             |
| <b> فقرات عنصر الإعتمادية</b>  |   |               |          |       |       |             |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | يقدم الموظفون في قطاع السياحة الخدمات بدقة و بالشكل الصحيح من أول مرة               | 11 |
|  |  |  |  |  | أجلاً للموظفين من أجل النصح في إختيار الخدمة المناسبة                               | 12 |
|  |  |  |  |  | إن الموظفون بقطاع السياحة مؤهلين للقيام بأعمالهم                                    | 13 |
|  |  |  |  |  | يتم تقديم الخدمات السياحية في الأوقات المحددة لها                                   | 14 |
|  |  |  |  |  | توفر المرافق السياحية مختلف الخدمات التي يطلبها السائح                              | 15 |
| <b>فقرات عنصر التعاطف</b>              |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | يحظى كافة السياح بمعاملة ودية ومحترمة   | 16 |
|  |  |  |  |  | يحظى السائح بإهتمام شخصي من قبل الموظفون  | 17 |
|  |  |  |  |  | يتفهم الموظفون إحتياجات السياح ومطالبهم   | 18 |
|  |  |  |  |  | يهتم الموظفون بالمشاكل التي يتعرض لها السياح ويقدمون حلولاً لها                     | 19 |
| <b>فقرات عنصر الموثوقية " الأمان "</b> |  |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  |  | يتحلى موظفو القطاع السياحي بالأدب والتهذيب  | 20 |
|  |  |  |  |  | سلوك موظفي القطاع السياحي يشعر السياح بالثقة والإطمئنان                             | 21 |
|  |  |  |  |  | يحرص قطاع السياحة على سلامة السياح وممتلكاتهم                                       | 22 |
|  |  |  |  |  | تحرص المرافق السياحية على دقة المعاملات المالية وأسعار خدماتها يعرفها السياح مسبقاً | 23 |

## بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان موجه للسكان القاطنين بالقطب السياحي الشمالي الغربي  
أختي و أخي تحية طيبة وبعد

في إطار إجراء دراسة ميدانية ( حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية من اجل تنمية سياحة مستدامة ) ومن أجل جمع البيانات اللازمة نرجو منك التعاون معنا بالإجابة على فقرات الإستبانة التي بين أيديكم بوضع علامة " × " في الخانة التي تتفق ورأيك بكل موضوعية .

إن تعاونكم معنا هو دعم للبحث العلمي علما بأن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ، وهي لغاية البحث العلمي فقط

وشكرا لتعاونكم

### 3. القسم الخاص بالسكان

- الجنس

ذكر  أنثى

- السن

أقل من 20 سنة  من 20 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

- المستوى التعليمي

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

- الوظيفة

موظف  بطال

| -                                       | (لا أوافق بشدة)   | تدل على أن ما ذكر في الفقرة ليس صحيح دائما                                  |          |       |       |            |
|---|---|---|----------|-------|-------|------------|
| -                                       | (لا أوافق)  | تدل على أن ما ذكر في الفقرة ليس صحيح في معظم الأحيان أو نادرا ما يكون صحيحا |          |       |       |            |
| -                                       | (محايد)   | تدل على أن ما ذكر في الفقرة صحيح إلى حد ما أو خاطئ إلى حد ما                |          |       |       |            |
| -                                       | (أوافق)   | تدل على أن ما ذكر في الفقرة صحيح في معظم الأحيان أو نادرا ما يكون غير صحيح  |          |       |       |            |
| -                                       | (أوافق بشدة)  | تدل على أن ما ذكر في الفقرة صحيح دائما                                      |          |       |       |            |
| رقم الفقرة                              | الفقرة  | لا أوافق بشدة   | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| <b>فقرات التنمية السياحية المستدامة</b> |   |   |          |       |       |            |
| <b>الجانب الاقتصادي</b>                 |   |   |          |       |       |            |
| 1                                       | تساهم السياحة في تحسين البنية التحتية                             |   |          |       |       |            |
| 2                                       | تنعش السياحة الصناعات التقليدية                                   |   |          |       |       |            |
| 3                                       | تجذب السياحة الاستثمارات بالمنطقة                                 |   |          |       |       |            |
| 4                                       | تساهم السياحة في استقرار أسعار السلع والخدمات بالمنطقة            |   |          |       |       |            |
| 5                                       | تنشط السياحة باقي القطاعات الاقتصادية (كالنقل والفلاحة)           |   |          |       |       |            |
| <b>الجانب الاجتماعي</b>                 |   |   |          |       |       |            |
| 6                                       | تخلق السياحة وظائف لسكان المنطقة                                  |   |          |       |       |            |
| 7                                       | تساهم السياحة في زيادة الدخل وتحسين المستوى المعيشي               |   |          |       |       |            |
| 8                                       | توفر السياحة الأمان والسكينة للسكان بالمنطقة                      |   |          |       |       |            |
| 9                                       | تساعد السياحة على تحسين المستوى التعليمي والثقافي للسكان بالمنطقة |   |          |       |       |            |
| 10                                      | تساهم السياحة في تمسك سكان المنطقة بعاداتهم وتقاليدهم             |   |          |       |       |            |
| <b>الجانب البيئي</b>                    |   |   |          |       |       |            |
| 11                                      | تؤدي السياحة إلى نشر الوعي البيئي                                 |   |          |       |       |            |
| 12                                      | تحافظ السياحة على الآثار التاريخية بالمنطقة                       |   |          |       |       |            |
| 13                                      | تساهم السياحة في التقليل من أشكال التلوث البيئي                   |   |          |       |       |            |
| 14                                      | تحافظ السياحة على مختلف أشكال الحياة الطبيعية                     |   |          |       |       |            |

**الملحق رقم 03:**  
**إحصائيات منظمة**  
**السياحة العالمية**

## International Tourism by (Sub)region

|                                 | International Tourism Receipts    |       |        |           |       |         |           |       |         |       | International Tourist Arrivals |       |       |        |       |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------|--------|-----------|-------|---------|-----------|-------|---------|-------|--------------------------------|-------|-------|--------|-------|
|                                 | Change (%)                        |       |        | USD       |       | per     | EUR       |       | per     | Share | Change                         |       |       | Share  |       |
|                                 | Local currencies, constant prices |       |        | (billion) |       | arrival | (billion) |       | arrival | (%)   | (million)                      |       | (%)   | (%)    |       |
|                                 | 16/15                             | 17/16 | 18*/17 | 2017      | 2018* | 2018*   | 2017      | 2018* | 2018*   | 2018* | 2017                           | 2018* | 17/16 | 18*/17 | 2018* |
| <b>World</b>                    | 2.8                               | 5.0   | 4.5    | 1,352     | 1,458 | 1,040   | 1,196     | 1,235 | 880     | 100   | 1,332                          | 1,407 | 7.2   | 5.6    | 100   |
| Advanced economies <sup>1</sup> | 2.2                               | 3.7   | 3.7    | 875       | 943   | 1,240   | 774       | 798   | 1,050   | 64.7  | 732                            | 762   | 6.5   | 4.1    | 54.1  |
| Emerging economies <sup>1</sup> | 4.1                               | 7.6   | 6.0    | 477       | 515   | 800     | 422       | 436   | 680     | 35.3  | 600                            | 645   | 8.0   | 7.5    | 45.9  |
| <b>Europe</b>                   | 2.0                               | 7.0   | 4.8    | 520.3     | 570.5 | 800     | 480.5     | 483.1 | 670     | 38.1  | 678.6                          | 715.7 | 8.8   | 5.8    | 50.9  |
| Northern Europe                 | 8.1                               | 4.5   | 3.2    | 87.6      | 94.7  | 1,200   | 77.5      | 80.2  | 1,010   | 6.5   | 79.1                           | 79.1  | 6.9   | -0.1   | 5.6   |
| Western Europe                  | -0.6                              | 3.3   | 3.2    | 164.7     | 180.5 | 900     | 145.8     | 152.8 | 760     | 12.4  | 192.7                          | 200.2 | 6.1   | 3.9    | 14.2  |
| Central/Eastern Europe          | 6.8                               | 7.0   | 8.2    | 60.7      | 68.4  | 460     | 53.8      | 57.9  | 390     | 4.7   | 136.9                          | 147.7 | 6.2   | 7.9    | 10.5  |
| Southern/Medit. Europe          | 0.1                               | 11.3  | 5.7    | 207.2     | 225.9 | 790     | 183.5     | 192.1 | 670     | 15.6  | 267.9                          | 288.8 | 12.9  | 7.8    | 20.5  |
| - of which EU-28                | 3.7                               | 6.2   | 3.2    | 439.1     | 480.8 | 850     | 388.7     | 407.1 | 720     | 33.0  | 540.5                          | 562.4 | 7.9   | 4.1    | 40.0  |
| <b>Asia and the Pacific</b>     | 4.2                               | 4.4   | 8.3    | 396.1     | 438.8 | 1,280   | 350.8     | 371.7 | 1,070   | 30.1  | 324.1                          | 347.7 | 5.7   | 7.3    | 24.7  |
| North-East Asia                 | 0.2                               | -1.2  | 9.8    | 168.1     | 189.9 | 1,120   | 148.8     | 160.8 | 950     | 13.0  | 159.5                          | 169.2 | 3.4   | 6.1    | 12.0  |
| South-East Asia                 | 9.3                               | 9.1   | 6.3    | 130.7     | 144.4 | 1,120   | 115.7     | 122.3 | 950     | 9.9   | 120.6                          | 128.6 | 8.8   | 6.7    | 9.1   |
| Oceania                         | 7.1                               | 6.1   | 6.7    | 57.4      | 61.0  | 3,570   | 50.8      | 51.6  | 3,020   | 4.2   | 16.6                           | 17.1  | 6.1   | 3.1    | 1.2   |
| South Asia                      | 3.9                               | 13.9  | 10.5   | 39.9      | 43.6  | 1,330   | 35.3      | 37.0  | 1,130   | 3.0   | 27.5                           | 32.8  | 6.2   | 19.4   | 2.3   |
| <b>Americas</b>                 | 2.7                               | 0.8   | 0.2    | 330.4     | 338.1 | 1,570   | 292.5     | 286.3 | 1,330   | 23.2  | 210.7                          | 215.7 | 4.7   | 2.4    | 15.3  |
| North America                   | 2.0                               | 0.7   | 0.0    | 257.1     | 263.4 | 1,850   | 227.6     | 223.0 | 1,570   | 18.1  | 137.1                          | 142.2 | 4.3   | 3.7    | 10.1  |
| Caribbean                       | 6.8                               | 0.5   | 4.1    | 31.8      | 33.7  | 1,300   | 28.1      | 28.5  | 1,100   | 2.3   | 26.0                           | 25.8  | 3.1   | -0.9   | 1.8   |
| Central America                 | 7.1                               | 4.2   | -10.4  | 12.5      | 11.3  | 1,040   | 11.1      | 9.6   | 880     | 0.8   | 11.1                           | 10.9  | 4.6   | -2.0   | 0.8   |
| South America                   | 2.8                               | 1.3   | 3.1    | 29.0      | 29.8  | 810     | 25.7      | 25.2  | 680     | 2.0   | 36.4                           | 36.9  | 7.7   | 1.2    | 2.6   |
| <b>Africa</b>                   | 4.4                               | 7.8   | 1.4    | 38.4      | 38.3  | 580     | 32.2      | 32.4  | 470     | 2.8   | 63.0                           | 68.4  | 8.5   | 8.5    | 4.9   |
| North Africa                    | 0.9                               | 9.3   | 4.4    | 9.9       | 10.7  | 450     | 8.8       | 9.1   | 380     | 0.7   | 21.7                           | 23.9  | 14.7  | 10.1   | 1.7   |
| Subsaharan Africa               | 5.8                               | 7.0   | 0.2    | 26.4      | 27.6  | 620     | 23.4      | 23.3  | 520     | 1.9   | 41.3                           | 44.5  | 5.5   | 7.7    | 3.2   |
| <b>Middle East</b>              | 1.1                               | 14.8  | 3.5    | 88.4      | 72.8  | 1,220   | 80.5      | 81.4  | 1,030   | 5.0   | 57.8                           | 58.8  | 3.9   | 3.4    | 4.2   |

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

(Data as collected by UNWTO, November 2019)

\* Provisional data

<sup>1</sup> Classification based on the International Monetary Fund (IMF), see the Statistical Annex of the IMF World Economic Outlook of April 2017, page 175, at [www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=29](http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=29).

See box in page 'Annex-1' for explanation of abbreviations and symbols used

## International Tourist Arrivals by (Sub)region

|                                 | (million) |       |       | Share |       | Change |       | Monthly/quarterly data series                  |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                 |           |       |       | %     |       | %      |       | % change over same period of the previous year |       |       |       |       |       |       |       |
|                                 | 2017      | 2018  | 2019* | 2019* | 18/17 | 18/18  | 2020* |  |       |       |       |       |       |       |       |
|                                 |           |       |       |       |       |        | YTD   | Q1   | Q2    | Q3    | Jun.  | Jul.  | Aug.  | Sep.  | Oct.  |
| World                           | 1,332     | 1,407 | 1,468 | 100   | 6.7   | 3.7    | -71.8 | -28.6  | -84.8 | -78.8 | -81.2 | -78.8 | -78.7 | -78.8 | -83.4 |
| Advanced economies <sup>1</sup> | 732       | 761   | 776   | 53.2  | 4.1   | 2.0    | -71.6 | -29.9  | -84.4 | -74.4 | -80.9 | -76.4 | -71.7 | -76.6 | -81.9 |
| Emerging economies <sup>2</sup> | 600       | 646   | 693   | 46.8  | 7.6   | 6.7    | -72.2 | -27.2  | -84.8 | -84.1 | -83.0 | -86.3 | -83.4 | -83.6 | -86.1 |
| <i>By UNWTO regions:</i>        |           |       |       |       |       |        |       |  |       |       |       |       |       |       |       |
| Europe                          | 676.6     | 716.0 | 744.2 | 51.0  | 5.8   | 3.9    | -68.5 | -20.8  | -93.4 | -89.6 | -88.1 | -71.0 | -86.8 | -71.5 | -76.1 |
| Northern Europe                 | 81.0      | 81.0  | 82.6  | 5.7   | 0.0   | 1.9    | -72.7 | -18.2  | -95.1 | -81.6 | -93.5 | -83.6 | -79.2 | -82.0 | -83.2 |
| Western Europe                  | 192.7     | 200.2 | 205.2 | 14.1  | 3.9   | 2.5    | -63.1 | -19.7  | -91.5 | -61.2 | -82.6 | -60.2 | -58.0 | -66.6 | -75.4 |
| Central/Eastern Eur.            | 135.0     | 146.2 | 152.5 | 10.5  | 8.3   | 4.3    | -69.6 | -16.2  | -94.9 | -76.9 | -90.3 | -75.9 | -76.0 | -78.9 | -80.0 |
| Southern/Medit. Eur.            | 267.9     | 288.6 | 303.9 | 20.8  | 7.7   | 5.3    | -70.4 | -25.8  | -93.6 | -69.1 | -89.3 | -72.6 | -65.5 | -69.3 | -73.2 |
| - of which EU-28                | 540.5     | 562.5 | 578.9 | 39.7  | 4.1   | 2.9    | -67.5 | -21.6  | -93.5 | -67.3 | -86.8 | -67.6 | -64.3 | -71.2 | -76.8 |
| Asia and the Pacific            | 323.3     | 346.6 | 360.7 | 24.7  | 7.2   | 4.1    | -82.3 | -48.9  | -98.1 | -96.3 | -88.0 | -95.9 | -95.6 | -97.5 | -87.2 |
| North-East Asia                 | 159.5     | 169.2 | 170.6 | 11.7  | 6.1   | 0.8    | -88.2 | -65.1  | -98.9 | -97.8 | -98.5 | -98.2 | -97.8 | -97.4 | -96.5 |
| South-East Asia                 | 120.6     | 128.6 | 138.5 | 9.5   | 6.7   | 7.7    | -78.0 | -35.1  | -97.0 | -98.0 | -98.1 | -98.0 | -97.9 | -98.1 | -98.1 |
| Oceania                         | 16.6      | 17.0  | 17.5  | 1.2   | 2.8   | 2.4    | -74.4 | -25.4  | -99.0 | -98.4 | -99.0 | -98.9 | -98.3 | -98.1 | -97.9 |
| South Asia                      | 26.7      | 31.7  | 34.0  | 2.3   | 18.8  | 7.5    | -72.7 | -37.7  | -97.5 | -81.3 | -94.7 | -75.1 | -74.7 | -95.5 | -97.1 |
| Americas                        | 210.8     | 215.9 | 219.1 | 15.0  | 2.4   | 1.5    | -67.7 | -16.7  | -92.7 | -86.3 | -91.7 | -88.2 | -87.3 | -82.6 | -80.9 |
| North America                   | 137.4     | 142.2 | 146.4 | 10.0  | 3.5   | 3.0    | -67.6 | -14.3  | -90.3 | -84.2 | -89.5 | -86.9 | -85.6 | -78.9 | -77.3 |
| Caribbean                       | 25.8      | 25.8  | 26.3  | 1.8   | 0.1   | 2.1    | -65.1 | -23.7  | -96.4 | -80.0 | -92.5 | -79.0 | -80.8 | -80.6 | -76.6 |
| Central America                 | 11.1      | 10.8  | 10.9  | 0.7   | -2.2  | 0.8    | -70.9 | -17.5  | -98.2 | -99.1 | -98.8 | -99.5 | -99.0 | -98.6 | -97.1 |
| South America                   | 36.6      | 37.1  | 35.5  | 2.4   | 1.3   | -4.4   | -69.1 | -18.3  | -99.4 | -97.9 | -99.5 | -98.1 | -98.2 | -97.4 | -96.1 |
| Africa                          | 63.3      | 68.2  | 69.9  | 4.8   | 7.7   | 2.4    | -88.6 | -14.1  | -90.4 | -88.0 | -81.1 | -89.5 | -86.5 | -87.9 | -87.4 |
| North Africa                    | 21.7      | 24.1  | 25.6  | 1.8   | 11.1  | 6.4    | -76.2 | -18.6  | -98.2 | -89.6 | -98.3 | -93.3 | -88.6 | -84.7 | -89.6 |
| Subsaharan Africa               | 41.7      | 44.2  | 44.2  | 3.0   | 5.9   | 0.2    | -63.8 | -12.0  | -85.7 | -86.6 | -85.8 | -85.6 | -84.7 | -89.9 | -86.1 |
| Middle East                     | 57.6      | 60.3  | 65.1  | 4.5   | 4.6   | 8.0    | -73.4 | -21.6  | -99.1 | -93.0 | -88.8 | -93.8 | -83.3 | -91.5 | -92.4 |

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

(Data as collected by UNWTO, December 2020)

\* Provisional data

<sup>1</sup> Classification based on the International Monetary Fund (IMF), see the Statistical Annex of the IMF World Economic Outlook of April 2017, page 175, at [www.imf.org/external/rels/cs.aspx?id=29](http://www.imf.org/external/rels/cs.aspx?id=29).

See box in page 'Annex-1' for explanation of abbreviations and symbols used

## International Tourism by (Sub)region

|                                 | International Tourism Receipts    |            |            |              |              |              |              |              |              | International Tourist Arrivals |              |              |            |            |             |
|---------------------------------|-----------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|-------------|
|                                 | Change (%)                        |            |            | USD          |              | per          | EUR          |              | per          | Share                          | Change       |              |            | Share      |             |
|                                 | Local currencies, constant prices |            |            | (billion)    | arrival      | (billion)    | arrival      | (%)          | (million)    | (%)                            | (%)          |              |            |            |             |
|                                 | 17/16                             | 18/17      | 19*/18     | 2018         | 2019*        | 2019*        | 2018         | 2019*        | 2019*        | 2018                           | 2019*        | 18/17        | 19*/18     | 2019*      |             |
| <b>World</b>                    | <b>5.0</b>                        | <b>5.0</b> | <b>2.7</b> | <b>1,463</b> | <b>1,487</b> | <b>1,020</b> | <b>1,239</b> | <b>1,328</b> | <b>910</b>   | <b>100</b>                     | <b>1,407</b> | <b>1,459</b> | <b>5.7</b> | <b>3.7</b> | <b>100</b>  |
| Advanced economies <sup>1</sup> | 3.7                               | 4.2        | 1.7        | 950          | 949          | 1,220        | 805          | 848          | 1,090        | 63.8                           | 761          | 776          | 4.1        | 2.0        | 53.2        |
| Emerging economies <sup>1</sup> | 7.6                               | 6.6        | 4.6        | 513          | 538          | 790          | 434          | 480          | 700          | 36.2                           | 646          | 683          | 7.6        | 5.7        | 46.8        |
| <i>By UNWTO regions:</i>        |                                   |            |            |              |              |              |              |              |              |                                |              |              |            |            |             |
| <b>Europe</b>                   | <b>6.9</b>                        | <b>5.0</b> | <b>4.5</b> | <b>574.1</b> | <b>578.2</b> | <b>780</b>   | <b>486.1</b> | <b>516.5</b> | <b>690</b>   | <b>38.9</b>                    | <b>716.0</b> | <b>744.2</b> | <b>5.8</b> | <b>3.9</b> | <b>51.0</b> |
| Northern Europe                 | 3.9                               | 1.2        | 6.5        | 93.6         | 95.7         | 1,160        | 79.2         | 85.4         | 1,030        | 6.4                            | 81.0         | 82.6         | 0.0        | 1.9        | 5.7         |
| Western Europe                  | 3.2                               | 3.4        | 1.7        | 182.9        | 179.4        | 870          | 154.9        | 160.3        | 780          | 12.1                           | 200.2        | 205.2        | 3.9        | 2.5        | 14.1        |
| Central/Eastern Europe          | 7.5                               | 8.4        | 1.6        | 69.0         | 68.7         | 450          | 58.4         | 61.4         | 400          | 4.6                            | 146.2        | 152.5        | 6.3        | 4.3        | 10.5        |
| Southern/Medit. Europe          | 11.3                              | 6.7        | 6.9        | 226.6        | 234.4        | 770          | 193.6        | 209.4        | 690          | 15.8                           | 286.6        | 303.9        | 7.7        | 5.3        | 20.8        |
| - of which EU-28                | 6.0                               | 3.3        | 4.1        | 482.8        | 482.5        | 830          | 408.8        | 431.0        | 740          | 32.4                           | 562.5        | 578.9        | 4.1        | 2.9        | 39.7        |
| <b>Asia and the Pacific</b>     | <b>4.4</b>                        | <b>8.9</b> | <b>1.4</b> | <b>436.7</b> | <b>444.6</b> | <b>1,230</b> | <b>369.7</b> | <b>397.1</b> | <b>1,100</b> | <b>29.9</b>                    | <b>346.5</b> | <b>360.7</b> | <b>7.2</b> | <b>4.1</b> | <b>24.7</b> |
| North-East Asia                 | -1.1                              | 11.5       | -3.1       | 193.3        | 188.1        | 1,100        | 163.7        | 168.0        | 980          | 12.6                           | 169.2        | 170.6        | 6.1        | 0.8        | 11.7        |
| South-East Asia                 | 9.2                               | 5.7        | 4.2        | 138.5        | 147.7        | 1,070        | 117.3        | 132.0        | 950          | 9.9                            | 128.6        | 138.5        | 6.7        | 7.7        | 9.5         |
| Oceania                         | 6.1                               | 6.8        | 5.6        | 61.1         | 61.6         | 3,530        | 51.8         | 55.1         | 3,150        | 4.1                            | 17.0         | 17.5         | 2.8        | 2.4        | 1.2         |
| South Asia                      | 14.0                              | 10.6       | 6.7        | 43.7         | 47.1         | 1,380        | 37.0         | 42.1         | 1,240        | 3.2                            | 31.7         | 34.0         | 18.8       | 7.5        | 2.3         |
| <b>Americas</b>                 | <b>1.0</b>                        | <b>0.7</b> | <b>0.2</b> | <b>339.1</b> | <b>343.7</b> | <b>1,570</b> | <b>287.1</b> | <b>307.0</b> | <b>1,400</b> | <b>23.1</b>                    | <b>215.9</b> | <b>219.1</b> | <b>2.4</b> | <b>1.5</b> | <b>15.0</b> |
| North America                   | 0.7                               | 0.3        | -0.7       | 264.1        | 266.7        | 1,820        | 223.6        | 238.2        | 1,630        | 17.9                           | 142.2        | 146.4        | 3.5        | 3.0        | 10.0        |
| Caribbean                       | 1.8                               | 2.0        | 6.2        | 33.0         | 35.3         | 1,340        | 28.0         | 31.6         | 1,200        | 2.4                            | 25.8         | 26.3         | 0.1        | 2.1        | 1.8         |
| Central America                 | 4.0                               | 1.3        | 2.8        | 12.3         | 12.6         | 1,160        | 10.4         | 11.3         | 1,030        | 0.8                            | 10.8         | 10.9         | -2.2       | 0.8        | 0.7         |
| South America                   | 0.7                               | 2.6        | 0.3        | 29.7         | 29.0         | 820          | 25.1         | 25.9         | 730          | 1.9                            | 37.1         | 35.5         | 1.3        | -4.4       | 2.4         |
| <b>Africa</b>                   | <b>8.0</b>                        | <b>2.8</b> | <b>2.6</b> | <b>38.8</b>  | <b>39.0</b>  | <b>580</b>   | <b>32.8</b>  | <b>34.9</b>  | <b>500</b>   | <b>2.6</b>                     | <b>68.2</b>  | <b>69.9</b>  | <b>7.7</b> | <b>2.4</b> | <b>4.8</b>  |
| North Africa                    | 9.3                               | 4.7        | 6.9        | 10.7         | 11.2         | 440          | 9.1          | 10.0         | 390          | 0.8                            | 24.1         | 25.6         | 11.1       | 6.4        | 1.8         |
| Subsaharan Africa               | 7.5                               | 2.1        | 1.0        | 28.0         | 27.8         | 630          | 23.7         | 24.8         | 560          | 1.9                            | 44.2         | 44.2         | 5.9        | 0.2        | 3.0         |
| <b>Middle East</b>              | <b>13.6</b>                       | <b>6.0</b> | <b>8.5</b> | <b>74.5</b>  | <b>81.5</b>  | <b>1,250</b> | <b>63.1</b>  | <b>72.8</b>  | <b>1,120</b> | <b>5.5</b>                     | <b>60.3</b>  | <b>65.1</b>  | <b>4.6</b> | <b>8.0</b> | <b>4.5</b>  |

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

(Data as collected by UNWTO, December 2020)

\* Provisional data

<sup>1</sup> Classification based on the International Monetary Fund (IMF), see the Statistical Annex of the IMF World Economic Outlook of April 2017, page 175, at [www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=29](http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=29).

See box in page 'Annex-1' for explanation of abbreviations and symbols used

## International Tourism Receipts by (sub)region and selected countries and territories of destination

|                          | (USD million) |               |               | Local currencies, current prices (% change over same period of previous year) |       |       |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|--|--|--|
|                          | 2017          | 2018          | 2019*         | Change (%)  |       | YTD   | 2020* |       |        |       |       | Oct.  |       |       |       |  |  |  |  |
|                          |               |               |               | 18/17   | 19/18 |       | Q1    | Q2    | Q3     | Jun.  | Jul.  |       | Aug.  | Sep.  |       |  |  |  |  |
| <b>Africa</b>            | <b>36,367</b> | <b>35,779</b> | <b>39,018</b> |   |       |       |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| <b>North Africa</b>      | <b>8,917</b>  | <b>10,735</b> | <b>11,229</b> |   |       |       |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Algeria                  | 141           | 188           | 112           | \$  | 19.4  | -33.3 | -83.1 | -48.1 | -81.7  |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Morocco                  | 7,442         | 7,782         | 8,179         | \$  | 1.3   | 7.7   | -80.3 | 2.3   | -87.5  | -82.8 | -84.5 | -90.1 | -88.7 | -89.1 | -88.9 |  |  |  |  |
| Sudan                    | 1,029         | 1,043         | 821           | \$  | 1.4   | -21.3 | -19.8 | -8.2  | -90.3  | -8.0  |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Tunisia                  | 1,305         | 1,741         | 2,118         | \$  | 48.0  | 34.7  | -57.8 | 2.9   | -83.9  | -89.2 |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| <b>Subsaharan Africa</b> | <b>26,450</b> | <b>25,045</b> | <b>27,790</b> |   |       |       |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Angola                   | 880           | 544           | 384           | \$  | -38.2 | -29.4 | -98.8 | -95.8 | -97.9  |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Benin                    | 150           | 182           | -             | \$  | 3.4   | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Botswana                 | 704           | 574           | -             | \$  | -19.8 | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Burkina Faso             | 117           | 121           | -             | \$  | -1.1  | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Burundi                  | 3             | 4             | -             | \$  | 33.7  | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Cameroon                 | 525           | 581           | 853           | \$  | 10.7  | 12.5  |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Cabo Verde               | 431           | 484           | 502           | \$  | 7.4   | 9.3   | -45.3 | -11.0 | -90.8  |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Centr. African Rep.      | -             | -             | -             | \$  | -     | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Chad                     | -             | -             | -             | \$  | -     | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Comoros                  | 80            | 73            | 72            | \$  | 17.7  | 3.3   |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Congo                    | -             | -             | -             | \$  | -     | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Côte d'Ivoire            | 397           | 443           | -             | \$  | 6.7   | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Dem. Rep. Congo          | 8.0           | 80.5          | 98.7          | \$  | -     | -     | 27.7  | 27.7  |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Djibouti                 | 33            | 33            | 83            | \$  | 0.0   | 88.5  |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Equatorial Guinea        | -             | -             | -             | \$  | -     | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Eritrea                  | -             | -             | -             | \$  | -     | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Eswatini                 | 13            | 15            | 14            | \$  | 28.8  | -12.2 |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Ethiopia                 | 435           | 989           | 778           | \$  | 122.5 | -19.7 | 11.3  | 1.9   | 19.8   |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Gabon                    | -             | -             | -             | \$  | -     | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Gambia                   | 103           | 154           | -             | \$  | 49    | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Ghana                    | 850           | 944           | 1,425         | \$  | 11.1  | 51.0  |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Guinea                   | 18            | 3             | 9             | \$  | -79.0 | 173.5 |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Guinea-Bissau            | 18            | 20            | -             | \$  | 18.2  | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Kenya                    | 940           | 1,072         | -             | \$  | 14.0  | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Lesotho                  | 23            | 24            | 22            | \$  | 3.2   | -4.9  | 17.8  | 17.8  |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Liberia                  | -             | -             | 2             | \$  | -     | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Madagascar               | 871           | 897           | 747           | \$  | 3.9   | 7.3   | -83   | -31.4 | -99.8  |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Malawi                   | 31            | 38            | 42            | \$  | 20.7  | 12.7  |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Mali                     | 208           | 227           | -             | \$  | 5.4   | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Mauritania               | 22            | 4             | 11            | \$  | -81.1 | 183.0 |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Mauritius                | 1,748         | 1,887         | 1,779         | \$  | 6.3   | -1.5  | -82.5 | -14.4 | -88.7  | -94.1 | -90.8 | -91.8 | -95.9 | -95.1 |       |  |  |  |  |
| Mozambique               | 151           | 242           | 252           | \$  | 80.7  | 4.3   | -82.0 | -28.0 | -88.3  | -87.1 |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Namibia                  | 341           | 383           | 350           | \$  | 11.8  | -0.3  | -33.5 | -1.5  | -89.7  |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Niger                    | 83            | 98            | -             | \$  | 12.9  | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Nigeria                  | 2,549         | 1,982         | 1,449         | \$  | -23   | -28   | -87.2 | -87.2 |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Reunion                  | 402           | 511           | 459           | €   | 21.8  | -5.2  |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Rwanda                   | 381           | 392           | 458           | \$  | 2.9   | 18.8  | -59.8 | -14.5 | -99.1  |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| São Tomé & Príncipe      | 88            | 72            | 44            | \$  | 9.1   | -38.1 | -23.1 | -23.1 |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Senegal                  | 420           | 498           | -             | \$  | 13.0  | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Seychelles               | 483           | 559           | 590           | \$  | 15.7  | 5.5   | -45.8 | 8.3   | -97.3  |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Sierra Leone             | 39            | 39            | -             | \$  | 0.0   | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Somalia                  | -             | -             | -             | \$  | -     | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| <b>South Africa</b>      | <b>8,824</b>  | <b>8,944</b>  | <b>8,384</b>  | \$  | 0.7   | 2.3   | -50.9 | -9.7  | -91.9  |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Tanzania                 | 2,250         | 2,449         | 2,805         | \$  | 8.8   | 8.3   | -82.1 | -0.9  | -92.5  | -84.2 | -92.1 | -89.0 | -89.7 | -79.8 | -74.8 |  |  |  |  |
| Togo                     | 138           | 153           | -             | \$  | 8.1   | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Uganda                   | 941           | 1,508         | 1,483         | \$  | 80.1  | -2.8  | -57.5 | -15.0 | -100.0 |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Zambia                   | 853           | 742           | 819           | \$  | 13.7  | 10.4  | -35.5 | 5.1   | -78.0  |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |
| Zimbabwe                 | 149           | -             | -             | \$  | -     | -     |       |       |        |       |       |       |       |       |       |  |  |  |  |

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

[Data as collected by UNWTO, December 2020]

See box in page 'Annex-1' for explanation of abbreviations and symbols used

\* Provisional data

| International Tourist Arrivals by (sub)region and selected countries and territories of destination |        |               |               |               |             |            | Percentage change over same period of previous year |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
|---|--------|---------------|---------------|---------------|-------------|------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|
|   | Series | (1000)        |               |               | Change (%)  |            | Series  | 2020*        |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
|   |        | 2017          | 2018          | 2019*         | 18/17       | 19/18      |   | YTD          | Q1           | Q2           | Q3           | Jun.         | Jul.         | Aug.         | Sep.         | Oct.         |  |
| <b>Africa</b>   |        | <b>63,349</b> | <b>68,241</b> | <b>69,860</b> | <b>7.7</b>  | <b>2.4</b> |   | <b>-68.6</b> | <b>-14.1</b> | <b>-93.4</b> | <b>-88.0</b> | <b>-91.1</b> | <b>-89.6</b> | <b>-86.8</b> | <b>-87.9</b> | <b>-87.4</b> |  |
| <b>North Africa</b>   |        | <b>21,665</b> | <b>24,987</b> | <b>25,622</b> | <b>11.1</b> | <b>6.4</b> |   | <b>-76.2</b> | <b>-16.6</b> | <b>-98.2</b> | <b>-89.6</b> | <b>-98.3</b> | <b>-93.3</b> | <b>-88.6</b> | <b>-84.7</b> | <b>-89.6</b> |  |
| Algeria   | VF     | 2,451         | 2,657         | 2,371         | 8.4         | -10.8      | VF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Morocco   | TF     | 11,349        | 12,289        | 12,932        | 8.3         | 5.2        | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Sudan   | TF     | 813           | 836           | ..            | 2.8         | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Tunisia   | TF     | 7,052         | 8,209         | 9,429         | 17.7        | 13.6       | TF  | -76.5        | -17.1        | -99.1        | -96.0        | -96.4        | -93.2        | -89.4        | -85.4        | -90.2        |  |
| <b>Subsaharan Africa</b>  |        | <b>41,684</b> | <b>44,187</b> | <b>44,238</b> | <b>5.9</b>  | <b>0.2</b> |   | <b>-63.6</b> | <b>-12.0</b> | <b>-85.7</b> | <b>-86.6</b> | <b>-85.6</b> | <b>-85.6</b> | <b>-84.7</b> | <b>-89.9</b> | <b>-86.1</b> |  |
| Angola  | TF     | 281           | 218           | 218           | -16.5       | 0.0        | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Benin   | TF     | 281           | 295           | ..            | 5.0         | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Ethiopia  | TF     | 1,623         | 1,655         | ..            | 2.0         | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Burkina Faso  | THS    | 143           | 144           | 143           | 0.8         | -0.8       | THS   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Burundi   | TF     | 299           | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Cameroon  | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Cabo Verde  | THS    | 668           | 710           | 758           | 6.3         | 6.8        | THS   | -26.3        | -26.3        |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Centr. African Rep.   | TF     | 107           | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Chad  | THS    | 87            | ..            | ..            | ..          | ..         | THS   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Comoros   | TF     | 28            | 36            | 46            | 28.2        | 25.6       | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Congo   | THS    | 149           | 156           | ..            | 4.7         | ..         | THS   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Côte d'Ivoire   | VF     | 1,800         | 1,965         | ..            | 9.2         | ..         | VF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Dem. Rep. Congo   | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Djibouti  | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | NHS   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Equatorial Guinea   | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Eritrea   | VF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | VF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Eswatini  | TF     | 921           | 762           | 680           | -15.1       | -13.0      | VF  | -69.3        | -6.8         | -94.3        | -92.3        | -92.0        | -92.5        | -92.1        | -92.2        | -85.1        |  |
| Ethiopia  | TF     | 933           | 849           | 812           | -9.0        | -4.4       | TF  | -71.6        | -34.8        | -96.6        | -79.1        | -94.9        | -89.8        | -78.4        | -67.1        |              |  |
| Gabon   | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Gambia  | TF     | 522           | 562           | ..            | 5.7         | ..         | TF  | -86.3        | -11.3        | -100.0       |              | -100.0       | -100.0       |              |              |              |  |
| Ghana   | TF     | 962           | 1,029         | 1,088         | 4.8         | 5.7        | TF  | -85.4        | -10.6        | -98.1        |              |              |              |              |              |              |  |
| Guinea  | TF     | 99            | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Guinea-Bissau   | TF     | 50            | 55            | 52            | 11.1        | -4.7       | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Kenya   | TF     | 1,674         | 1,931         | ..            | 15.4        | ..         | VF(1)   | -71.5        | -19.4        | -99.5        | -92.4        | -99.6        | -99.6        | -91.4        | -84.9        |              |  |
| Lesotho   | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | VF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Liberia   | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Madagascar  | TF     | 265           | 291           | 376           | 13.8        | 29.2       | TF  | -42.8        | -42.8        |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Malawi  | TF     | 837           | 871           | ..            | 4.1         | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Mali  | TF     | 193           | 203           | 217           | 5.2         | 6.9        | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Mauritania  | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Mauritius   | TF     | 1,342         | 1,399         | 1,383         | 4.3         | -1.1       | TF  | -72.2        | -13.5        | -100.0       | -99.8        | -100.0       | -100.0       | -99.7        | -99.6        | -99.1        |  |
| Mozambique  | TF     | 1,447         | 2,743         | 2,019         | 69.6        | -26.4      | THS   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Namibia   | TF     | 1,557         | 1,621         | 1,596         | 4.1         | -1.6       | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Niger   | TF     | 164           | 157           | 192           | -4.3        | 22.3       | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Nigeria   | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Reunion   | TF     | 508           | 535           | 534           | 5.3         | -0.2       | TF  | -46.3        | -6.5         | -96.9        |              |              |              |              |              |              |  |
| Rwanda  | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | VF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| São Tomé & Príncipe   | TF     | 29            | 33            | ..            | 15.6        | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Senegal   | TF     | 1,365         | ..            | ..            | ..          | ..         | TF*   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Seychelles  | TF     | 350           | 362           | 384           | 3.4         | 6.2        | TF  | -68.9        | -12.4        | -99.7        | -95.3        | -99.5        | -96.4        | -93.8        | -93.7        | -90.9        |  |
| Sierra Leone  | TF     | 51            | 57            | ..            | 11.8        | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Somalia   | TF     | ..            | ..            | ..            | ..          | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| South Africa  | TF     | 10,285        | 10,472        | 10,229        | 1.8         | -2.3       | TF  | -67.9        | -10.2        | -100.0       | -100.0       | -100.0       | -100.0       | -100.0       | -100.0       |              |  |
| Tanzania  | TF     | 1,275         | 1,378         | ..            | 8.1         | ..         | VF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Togo  | THS    | 514           | 573           | 676           | 11.5        | 52.9       | THS   |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Uganda  | TF     | 1,432         | 1,505         | ..            | 7.3         | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Zambia  | TF     | 1,063         | 1,072         | ..            | -1.0        | ..         | TF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |
| Zimbabwe  | VF     | 2,423         | 2,567         | 2,290         | 5.9         | -10.8      | VF  |              |              |              |              |              |              |              |              |              |  |

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

(Data as collected by UNWTO, December 2020)

See box in page 'Annex-1' for explanation of abbreviations and symbols used

\* Provisional data

**الملحق رقم 04:**

**مخرجات برنامج**

**SPSS**

### Corrélations

|                            |  | إدارة الموارد البشرية | الحصول على الموارد البشرية | تنمية الموارد البشرية | الحفاظ على الموارد البشرية |
|----------------------------|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| إدارة الموارد البشرية      | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>30               | ,603**<br>,000<br>30       | ,384*<br>,036<br>30   | ,701**<br>,000<br>30       |
| الحصول على الموارد البشرية | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,603**<br>,000<br>30  | 1<br>30                    | -,255<br>,174<br>30   | ,133<br>,484<br>30         |
| تنمية الموارد البشرية      | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,384*<br>,036<br>30   | -,255<br>,174<br>30        | 1<br>30               | ,066<br>,728<br>30         |
| الحفاظ على الموارد البشرية | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,701**<br>,000<br>30  | ,133<br>,484<br>30         | ,066<br>,728<br>30    | 1<br>30                    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

|                       |  | جودة الخدمات السياحية | الملموسية            | الاستجابة            | الاعتمادية           | التعاطف              | الأمان               |
|-----------------------|--|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| جودة الخدمات السياحية | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>30               | ,911**<br>,000<br>30 | ,857**<br>,000<br>30 | ,817**<br>,000<br>30 | ,900**<br>,000<br>30 | ,836**<br>,000<br>30 |
| الملموسية             | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,911**<br>,000<br>30  | 1<br>30              | ,796**<br>,000<br>30 | ,650**<br>,000<br>30 | ,782**<br>,000<br>30 | ,707**<br>,000<br>30 |
| الاستجابة             | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,857**<br>,000<br>30  | ,796**<br>,000<br>30 | 1<br>30              | ,522**<br>,003<br>30 | ,676**<br>,000<br>30 | ,655**<br>,000<br>30 |
| الاعتمادية            | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,817**<br>,000<br>30  | ,650**<br>,000<br>30 | ,522**<br>,003<br>30 | 1<br>30              | ,775**<br>,000<br>30 | ,602**<br>,000<br>30 |
| التعاطف               | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,900**<br>,000<br>30  | ,782**<br>,000<br>30 | ,676**<br>,000<br>30 | ,775**<br>,000<br>30 | 1<br>30              | ,677**<br>,000<br>30 |
| الأمان                | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,836**<br>,000<br>30  | ,707**<br>,000<br>30 | ,655**<br>,000<br>30 | ,602**<br>,000<br>30 | ,677**<br>,000<br>30 | 1<br>30              |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

|                            |  | التنمية السياحية<br>المستدامة | اقتصاديا             | اجتماعيا             | بينيا                |
|----------------------------|--|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| التنمية السياحية المستدامة | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>30                       | ,880**<br>,000<br>30 | ,802**<br>,000<br>30 | ,726**<br>,000<br>30 |
| اقتصاديا                   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,880**<br>,000<br>30          | 1<br>30              | ,568**<br>,001<br>30 | ,455*<br>,012<br>30  |
| اجتماعيا                   | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,802**<br>,000<br>30          | ,568**<br>,001<br>30 | 1<br>30              | ,400*<br>,029<br>30  |
| بينيا                      | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | ,726**<br>,000<br>30          | ,455*<br>,012<br>30  | ,400*<br>,029<br>30  | 1<br>30              |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,867                 | 36                   |

### Statistiques de total des éléments

|  | Moyenne de<br>l'échelle en cas<br>de suppression<br>d'un élément | Variance de<br>l'échelle en cas<br>de suppression<br>d'un élément | Corrélation<br>complète des<br>éléments<br>corrigés | Alpha de<br>Cronbach en<br>cas de<br>suppression de<br>l'élément |
|--|--|---|---|--|
| تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها<br>المستقبلية لليد العاملة ( كما ونوعا )<br>سنويا                                   | 111,3333   | 206,644   | ,497  | ,861   |
| يتم تحديد الإحتياجات للموارد البشرية<br>بالتنسيق مع باقي الأقسام   | 110,7333   | 206,202   | ,384  | ,863   |
| تحرص المؤسسة على توفير اليد العاملة<br>الكفاءة والكافية في الوقت المناسب   | 110,7667   | 209,013   | ,223  | ,867   |
| تحرص المؤسسة على الحصول على<br>معلومات عن الموارد البشرية المتوقع<br>تخرجها من الجامعات والمعاهد ومراكز<br>التكوين | 111,3667   | 204,033   | ,400  | ,862   |

|  |          |         |       |      |
|--|----------|---------|-------|------|
| تلجأ المؤسسة إلى موظفيها من أجل ملئ<br>الوظائف الشاغرة ( عن طريق الترقية )<br>قبل البحث خارجها   | 111,0667 | 198,133 | ,453  | ,861 |
| يعلن عن الوظائف الشاغرة في مختلف<br>وسائل الإعلان مع تحديد المؤهل<br>والخبرة المطلوبة  | 110,5667 | 200,254 | ,589  | ,858 |
| تتناسب مهاراتي والوظيفة التي أشغلها<br>يتم الإختيار بطريقة عادلة و يعتبر   | 110,9333 | 209,513 | ,219  | ,867 |
| المؤهل العلمي والخبرة من أهم المعايير<br>المعتمدة في عملية الإختيار والتعين  | 110,8000 | 202,028 | ,382  | ,863 |
| يتم إختيار الأفراد المتقدمين للوظيفة على<br>أساس تطابق مؤهلاتهم للوصف الوظيفي<br>الأساليب المتبعة في عملية المفاضلة بين<br>المتقدمين للوظيفة فعالة في إختيار<br>الأفضل | 111,0333 | 199,206 | ,447  | ,861 |
| يتم إخضاع الموظفين لفترة تجريبية قبل<br>تعينهم في مناصبهم نهائيا   | 110,5000 | 207,707 | ,297  | ,865 |
| تحرص المؤسسة على تطوير مهارات<br>موظفيها عن طريق التدريب بشكل<br>دوري ومستمر   | 110,3667 | 218,654 | -,040 | ,870 |
| يتوافق محتوى البرامج التدريبية<br>والإحتياجات التدريبية للموظفين الحالية<br>والمستقبلية  | 110,2000 | 208,166 | ,411  | ,863 |
| هناك برامج تدريبية للموظفين تهدف إلى<br>تطوير مهاراتهم في التحكم بالتكنولوجيا<br>الحديثة   | 110,3667 | 213,275 | ,212  | ,866 |
| يتحسن أداء الموظفين بعد إستكمال<br>البرنامج التدريبي ويكسبون معارف<br>ومهارات جديدة  | 109,9667 | 212,654 | ,170  | ,867 |
| تقوم المؤسسة بتقويم دوري ومستمر<br>لأداء موظفيها   | 109,9000 | 210,852 | ,290  | ,865 |
| معايير تقويم الأداء واضحة وموضوعية<br>معايير تقويم الأداء تشمل كل ما ينبغي<br>قياسه  | 110,8000 | 211,131 | ,230  | ,866 |
| نتائج تقويم الأداء تعكس ما أقدمه فعليا<br>في العمل   | 110,6667 | 207,609 | ,410  | ,862 |
| معايير تقويم الأداء تقيس الأداء الفعلي<br>وتكشف نقاط ضعف الموظفين  | 110,7333 | 209,513 | ,279  | ,865 |
| تشارك المؤسسة موظفيها في التخطيط<br>لمسارهم الوظيفي  | 110,3667 | 216,033 | ,074  | ,868 |
| تتم الترقية في المؤسسة على أساس<br>الأقدمية في الوظيفة   | 110,6333 | 213,413 | ,148  | ,868 |
| تزيد عملية النقل الوظيفي والتدريب من<br>فرص الترقية  | 110,4667 | 206,947 | ,375  | ,863 |
| هناك فرص متكافئ لموظفي المؤسسة<br>في تقلد وظائف أعلى   | 110,6333 | 215,551 | ,064  | ,870 |
|  | 110,5000 | 218,121 | -,019 | ,870 |

|  |          |         |      |      |
|--|----------|---------|------|------|
| الأجر الذي أتقاضاه مرضي ويتوافق مع مؤهلاتي و مسؤولياتي   | 111,5667 | 209,151 | ,331 | ,864 |
| تتوفر المؤسسة على نظام أجور ومكافآت عادل   | 110,9333 | 204,202 | ,470 | ,861 |
| الأجور التي تقدمها المؤسسة تساوي الأجور في المؤسسات المماثلة   | 110,6000 | 197,834 | ,658 | ,856 |
| يحصل الموظفون على مكافآت تحفيزية ( فردية أو جماعية ) ، مادية أو معنوية ) التقدير والثناء ( عند تقديم أداء عالي المستوى | 111,2667 | 209,720 | ,359 | ,864 |
| المكافآت الممنوحة للموظفين مرضية ومحفزة على تقديم الأفضل   | 110,8333 | 199,937 | ,572 | ,858 |
| تمنح المكافآت على أساس الأداء ودون تمييز   | 110,6333 | 205,964 | ,472 | ,861 |
| يستفيد جميع الموظفين من علاوات ومكافآت   | 110,7333 | 206,892 | ,432 | ,862 |
| يوجد بالمؤسسة برامج خدمات إجتماعية لصالح الموظفين وعائلاتهم  | 110,8000 | 199,821 | ,633 | ,857 |
| يوجد بالمؤسسة نظام فعال لحفظ أمن وسلامة الجميع   | 110,7667 | 201,564 | ,636 | ,858 |
| تحرص المؤسسة على إلزام جميع الموظفين بالتقيد بإجراءات الأمن والسلامة   | 110,5000 | 206,328 | ,556 | ,860 |
| تحرص المؤسسة على تعريف الموظفين بكل الأخطار المحتملة وطرق الوقاية منها   | 110,4333 | 207,564 | ,488 | ,861 |
| تقوم المؤسسة بتكليف نظام الأمن والسلامة عند الحاجة   | 110,7333 | 203,168 | ,560 | ,859 |

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,957              | 23                |

#### Statistiques de total des éléments

|  | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| التجهيزات والمعدات المستخدمة في المرافق السياحية متطورة " حديثة" | 69,8000   | 297,752  | ,626                                       | ,956   |
| يتمتع موظفو المرافق السياحية بمظهر لائق                          | 69,1333   | 301,430  | ,696                                       | ,955   |

|   |         |         |      |      |
|---|---------|---------|------|------|
| المطهر الخارجي للمرافق السياحية والتصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات كلها جذابة                         | 69,6667 | 304,023 | ,629 | ,955 |
| مواقع المرافق السياحية مناسبة ويمكن الوصول إليه بسهولة  | 69,6333 | 299,344 | ,712 | ,955 |
| تتوفر المنشآت السياحية على مرافق متعددة" مواقف السيارات ، صالات الإنتظار... إلخ"                          | 69,8333 | 296,351 | ,730 | ,954 |
| لدى موظفي القطاع السياحي الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمات للسياح  | 69,9333 | 297,926 | ,622 | ,956 |
| تقدم الخدمات في مواعيد دقيقة يعلمها السياح  | 70,0333 | 294,723 | ,636 | ,956 |
| يجيب الموظفين عن جميع الإستفسارات المطروحة من قبل السياح  | 69,5667 | 296,737 | ,751 | ,954 |
| فترات إنتظار تقديم الخدمة المطلوبة قصيرة  | 69,9000 | 296,438 | ,706 | ,955 |
| أوقات تقديم الخدمات بالمرافق ( فنادق ، مطاعم ، وسائل نقل ، الترفيه... إلخ ) السياحية تناسب متطلبات السائح | 69,8667 | 295,292 | ,825 | ,953 |
| يقدم الموظفين في قطاع السياحة الخدمات بدقة وبالشكل الصحيح من أول مرة                                      | 69,8333 | 299,040 | ,677 | ,955 |
| أجراً للموظفين من أجل النصح في إختيار الخدمة المناسبة   | 70,0000 | 301,448 | ,585 | ,956 |
| إن الموظفين بقطاع السياحة مؤهلين للقيام بأعمالهم  | 69,5667 | 301,082 | ,701 | ,955 |
| يتم تقديم الخدمات السياحية في الأوقات المحددة لها   | 69,3333 | 306,230 | ,473 | ,957 |
| توفر المرافق السياحية مختلف الخدمات التي يطلبها السائح  | 69,6000 | 297,628 | ,757 | ,954 |
| يحظى كافة السياح بمعاملة ودية ومحترمة   | 69,6333 | 300,378 | ,708 | ,955 |
| يحظى السائح بإهتمام شخصي من قبل الموظفين  | 69,9000 | 292,714 | ,831 | ,953 |
| يتفهم الموظفون إحتياجات السياح ومطالبهم   | 69,6333 | 291,689 | ,855 | ,953 |
| يهتم الموظفون بالمشاكل التي يتعرض لها السياح ويقدمون حلولاً لها   | 69,7333 | 295,582 | ,746 | ,954 |
| يتحلى موظفو القطاع السياحي بالأدب والتهديب  | 70,0667 | 296,064 | ,552 | ,957 |
| سلوك موظفي القطاع السياحي يشعر السياح بالثقة والإطمئنان   | 69,4667 | 298,257 | ,747 | ,954 |
| يحرص قطاع السياحة على سلامة السياح وممتلكاتهم   | 69,6333 | 294,861 | ,723 | ,954 |

|   |         |         |      |      |
|---|---------|---------|------|------|
| تحرص المرافق السياحية على دقة المعاملات المالية ( الفواتير المقدمة ) للسائح تكون وفق إستهلاكه وأسعارها معروفة | 69,3000 | 300,838 | ,623 | ,956 |
|---|---------|---------|------|------|

#### Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,899              | 14                |

#### Statistiques de total des éléments

|   | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| تساهم السياحة في تحسين البنية التحتية                             | 37,0333   | 73,826   | ,602                                       | ,892   |
| تتعش السياحة الصناعات التقليدية                                   | 36,4000   | 71,766   | ,562                                       | ,893   |
| تجذب السياحة الاستثمارات بالمنطقة                                 | 36,5667   | 68,254   | ,655                                       | ,889   |
| تساهم السياحة في استقرار أسعار السلع والخدمات بالمنطقة            | 37,0333   | 68,654   | ,714                                       | ,886   |
| تنشط السياحة باقي القطاعات الاقتصادية (كالنقل والفلاحة)           | 36,8333   | 63,661   | ,730                                       | ,886   |
| تخلق السياحة وظائف لسكان المنطقة                                  | 37,6000   | 74,110   | ,565                                       | ,893   |
| تساهم السياحة في زيادة الدخل وتحسين المستوى المعيشي               | 37,4000   | 76,731   | ,466                                       | ,896   |
| توفر السياحة الأمان والسكينة للسكان بالمنطقة                      | 36,8333   | 76,006   | ,423                                       | ,898   |
| تساعد السياحة على تحسين المستوى التعليمي والثقافي للسكان بالمنطقة | 37,0000   | 74,207   | ,490                                       | ,895   |
| تساهم السياحة في تمسك سكان المنطقة بعاداتهم وتقاليدهم             | 36,8000   | 67,476   | ,754                                       | ,884   |
| تؤدي السياحة إلى نشر الوعي البيئي                                 | 36,7000   | 73,803   | ,513                                       | ,895   |
| تحافظ السياحة على الآثار التاريخية بالمنطقة                       | 36,4333   | 74,530   | ,578                                       | ,893   |
| تساهم السياحة في التقليل من أشكال التلوث البيئي                   | 36,4000   | 72,662   | ,606                                       | ,891   |
| تحافظ السياحة على مختلف أشكال الحياة الطبيعية                     | 36,6333   | 72,240   | ,618                                       | ,891   |

### Statistiques

|   |            | إدارة الموارد البشرية | الحصول على الموارد البشرية | تنمية الموارد البشرية | الحفاظ على الموارد البشرية |
|---|------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| N | Valide     | 395                   | 395                        | 395                   | 395                        |
|   | Manquant   | 49                    | 49                         | 49                    | 49                         |
|   | Moyenne    | 3,5288                | 3,4398                     | 3,7359                | 3,3861                     |
|   | Ecart type | ,53920                | ,72969                     | ,62741                | ,63927                     |

### Statistiques de groupe

| نوع الجنس الموظف          | N   | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---------------------------|-----|---------|------------|-------------------------|
| إدارة الموارد البشرية ذكر | 213 | 3,5197  | ,54291     | ,03720                  |
| أنثى                      | 182 | 3,5395  | ,53613     | ,03974                  |

### Test des échantillons indépendants

|                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |         |                  |                    |                            |   |           |
|---------------------------------|--|------|----------------------------------|---------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
|                                 | F  | Sig. | t                                | ddl     | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|                                 |  |      |                                  |         |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |
| Hypothèse de variances égales   | ,403                                       | ,526 | -,364                            | 393     | ,716             | -,01984            | ,05449                     | -,12696   | ,08729    |
| Hypothèse de variances inégales |  |      | -,364                            | 384,874 | ,716             | -,01984            | ,05443                     | -,12686   | ,08719    |

### Descriptives

إدارة الموارد البشرية

|                  | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la |                  | Mini mum | Maxim um |
|------------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|----------|----------|
|                  |     |         |            |                 | moyenne                                |                  |          |          |
|                  |     |         |            |                 | Borne inférieure                       | Borne supérieure |          |          |
| أقل من 25 سنة    | 34  | 3,4616  | ,68831     | ,11804          | 3,2214                                 | 3,7018           | 2,00     | 4,25     |
| من 25 إلى 35 سنة | 157 | 3,5904  | ,49103     | ,03919          | 3,5130                                 | 3,6678           | 2,06     | 4,33     |
| من 35 إلى 50 سنة | 177 | 3,4973  | ,52427     | ,03941          | 3,4196                                 | 3,5751           | 2,17     | 4,36     |
| أكثر من 50 سنة   | 27  | 3,4619  | ,67609     | ,13011          | 3,1945                                 | 3,7294           | 2,36     | 4,36     |
| Total            | 395 | 3,5288  | ,53920     | ,02713          | 3,4755                                 | 3,5822           | 2,00     | 4,36     |

### ANOVA

البشرية الموارد إدارة

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 1,045            | 3   | ,348        | 1,200 | ,309 |
| Intragroupes | 113,506          | 391 | ,290        |       |      |
| Total        | 114,551          | 394 |             |       |      |

### Descriptives

إدارة الموارد البشرية

|            | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour |                  | Minimum | Maximum |
|------------|-----|---------|------------|-----------------|-------------------------------------|------------------|---------|---------|
|            |     |         |            |                 | la moyenne                          |                  |         |         |
|            |     |         |            |                 | Borne inférieure                    | Borne supérieure |         |         |
| متوسط      | 24  | 3,4965  | ,45158     | ,09218          | 3,3058                              | 3,6872           | 2,50    | 4,25    |
| ثانوي      | 94  | 3,5721  | ,47462     | ,04895          | 3,4749                              | 3,6693           | 2,44    | 4,17    |
| تكوين مهني | 164 | 3,4826  | ,52941     | ,04134          | 3,4009                              | 3,5642           | 2,00    | 4,22    |
| جامعي      | 113 | 3,5669  | ,61608     | ,05796          | 3,4520                              | 3,6817           | 2,33    | 4,36    |
| Total      | 395 | 3,5288  | ,53920     | ,02713          | 3,4755                              | 3,5822           | 2,00    | 4,36    |

### ANOVA

البشرية الموارد إدارة

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,716             | 3   | ,239        | ,819 | ,484 |
| Intragroupes | 113,836          | 391 | ,291        |      |      |
| Total        | 114,551          | 394 |             |      |      |

### Descriptives

إدارة الموارد البشرية

|               | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|---------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|               |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
|               |     |         |            |                 | في مجال السياحة                                | 94               |         |         |
| إدارة وإقتصاد | 61  | 3,6434  | ,61208     | ,07837          | 3,4867   | 3,8002           | 2,17    | 4,31    |
| الإعلام الألي | 24  | 3,5949  | ,59237     | ,12092          | 3,3448   | 3,8450           | 2,22    | 4,36    |
| بدون تخصص     | 118 | 3,4906  | ,51442     | ,04736          | 3,3968   | 3,5844           | 2,36    | 4,25    |
| تخصص آخر      | 98  | 3,5102  | ,54591     | ,05515          | 3,4008   | 3,6197           | 2,22    | 4,36    |
| Total         | 395 | 3,5288  | ,53920     | ,02713          | 3,4755   | 3,5822           | 2,00    | 4,36    |

### ANOVA

إدارة الموارد البشرية

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 1,166            | 4   | ,291        | 1,003 | ,406 |
| Intragroupes | 113,385          | 390 | ,291        |       |      |
| Total        | 114,551          | 394 |             |       |      |

### Descriptives

إدارة الموارد البشرية

|                      | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|----------------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|                      |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
|                      |     |         |            |                 | إدارة عليا                                     | 15               |         |         |
| إدارة وسطى           | 84  | 3,6928  | ,50101     | ,05466          | 3,5841   | 3,8015           | 2,47    | 4,36    |
| عامل إداري أو تنفيذي | 296 | 3,4672  | ,53386     | ,03103          | 3,4061   | 3,5282           | 2,00    | 4,25    |
| Total                | 395 | 3,5288  | ,53920     | ,02713          | 3,4755   | 3,5822           | 2,00    | 4,36    |

### ANOVA

البشرية الموارد إدارة

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 4,725            | 2   | 2,362       | 8,432 | ,000 |
| Intragroupes | 109,827          | 392 | ,280        |       |      |
| Total        | 114,551          | 394 |             |       |      |

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: البشرية الموارد إدارة

## Scheffé

|  | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % |                  |
|--|--------------------------|-----------------|------|--------------------------------|------------------|
|  |                          |                 |      | Borne inférieure               | Borne supérieure |
| للموظف العمل منصب (J) للموظف العمل منصب (I) عليا إدارة           | ,13499                   | ,14837          | ,661 | -,2296                         | ,4995            |
| تنفيذي أو إداري عامل   | ,36062*                  | ,14009          | ,037 | ,0164                          | ,7048            |
| للموظف العمل منصب (J) للموظف العمل منصب (I) ووسطى إدارة          | -,13499                  | ,14837          | ,661 | -,4995                         | ,2296            |
| تنفيذي أو إداري عامل   | ,22564*                  | ,06544          | ,003 | ,0649                          | ,3864            |
| للموظف العمل منصب (J) للموظف العمل منصب (I) تنفيذي أو إداري عامل | -,36062*                 | ,14009          | ,037 | -,7048                         | -,0164           |
| وسطى إدارة   | -,22564*                 | ,06544          | ,003 | -,3864                         | -,0649           |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## Descriptives

إدارة الموارد البشرية

|                 | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|-----------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|                 |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| أقل من 5 سنوات  | 73  | 3,4064  | ,57546     | ,06735          | 3,2721   | 3,5407           | 2,00    | 4,22    |
| أقل من 10 سنوات | 109 | 3,5008  | ,47380     | ,04538          | 3,4108   | 3,5907           | 2,33    | 4,22    |
| أقل من 20 سنة   | 166 | 3,5524  | ,57586     | ,04470          | 3,4641   | 3,6406           | 2,17    | 4,36    |
| أكثر من 20 سنة  | 47  | 3,7009  | ,44434     | ,06481          | 3,5705   | 3,8314           | 2,69    | 4,36    |
| Total           | 395 | 3,5288  | ,53920     | ,02713          | 3,4755   | 3,5822           | 2,00    | 4,36    |

## ANOVA

البشرية الموارد إدارة

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergruppes | 2,665            | 3   | ,888        | 3,104 | ,027 |
| Intragruppes | 111,887          | 391 | ,286        |       |      |
| Total        | 114,551          | 394 |             |       |      |

**Comparaisons multiples :**

Variable dépendante: البشرية الموارد إدارة

Scheffé

|                 | الموظف أقدمية (J) | الموظف أقدمية (I) | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % |                  |
|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|------|--------------------------------|------------------|
|                 |                   |                   |                          |                 |      | Borne inférieure               | Borne supérieure |
| سنوات 5 من أقل  | سنوات 10 من أقل   |                   | -,09437                  | ,08090          | ,715 | -,3215                         | ,1328            |
|                 | سنة 20 من أقل     |                   | -,14598                  | ,07512          | ,288 | -,3569                         | ,0649            |
|                 | سنة 20 من أكثر    |                   | -,29455 <sup>+</sup>     | ,10004          | ,035 | -,5754                         | -,0137           |
| سنوات 10 من أقل | سنوات 5 من أقل    |                   | ,09437                   | ,08090          | ,715 | -,1328                         | ,3215            |
|                 | سنة 20 من أقل     |                   | -,05161                  | ,06595          | ,893 | -,2368                         | ,1335            |
|                 | سنة 20 من أكثر    |                   | -,20018                  | ,09335          | ,205 | -,4623                         | ,0619            |
| سنة 20 من أقل   | سنوات 5 من أقل    |                   | ,14598                   | ,07512          | ,288 | -,0649                         | ,3569            |
|                 | سنوات 10 من أقل   |                   | ,05161                   | ,06595          | ,893 | -,1335                         | ,2368            |
|                 | سنة 20 من أكثر    |                   | -,14857                  | ,08839          | ,420 | -,3967                         | ,0996            |
| سنة 20 من أكثر  | سنوات 5 من أقل    |                   | ,29455 <sup>+</sup>      | ,10004          | ,035 | ,0137                          | ,5754            |
|                 | سنوات 10 من أقل   |                   | ,20018                   | ,09335          | ,205 | -,0619                         | ,4623            |
|                 | سنة 20 من أقل     |                   | ,14857                   | ,08839          | ,420 | -,0996                         | ,3967            |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

**Statistiques**

|   |            | جودة الخدمات السياحية | الملموسية | الاستجابة | الاعتمادية | التعاطف | الأمان |
|---|------------|-----------------------|-----------|-----------|------------|---------|--------|
| N | Valide     | 418                   | 418       | 418       | 418        | 418     | 418    |
|   | Manquant   | 26                    | 26        | 26        | 26         | 26      | 26     |
|   | Moyenne    | 3,5106                | 3,6828    | 3,4507    | 3,3833     | 3,3295  | 3,7105 |
|   | Ecart type | ,52262                | ,79744    | ,68258    | ,88851     | ,76559  | ,74121 |

**Statistiques de groupe**

|                       | السائح جنس | N   | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-----------------------|------------|-----|---------|------------|-------------------------|
| جودة الخدمات السياحية | ذكر        | 316 | 3,5138  | ,51638     | ,02905                  |
|                       | أنثى       | 102 | 3,5009  | ,54400     | ,05386                  |

**Test des échantillons indépendants**

|   | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |         |                  |                    |                            |   |           |
|---|--|------|----------------------------------|---------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
|   | F  | Sig. | t                                | ddl     | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|   |  |      |                                  |         |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |
| جودة الخدمات السياحية<br>Hypothèse de variances égales<br>Hypothèse de variances inégales | ,956                                       | ,329 | ,217                             | 416     | ,829             | ,01291             | ,05958                     | -,10422   | ,13003    |
|   |  |      | ,211                             | 163,850 | ,833             | ,01291             | ,06120                     | -,10793   | ,13374    |

**Statistiques de groupe**

|                       | السائح إقامة ومكان الجنسية | N   | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-----------------------|----------------------------|-----|---------|------------|-------------------------|
| السياحية الخدمات جودة | الجزائر في مقيم جزائري     | 405 | 3,5242  | ,51688     | ,02568                  |
|                       | الخارج في مقيم جزائري      | 13  | 3,0870  | ,54420     | ,15093                  |

**Test des échantillons indépendants**

|   | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            |   |           |
|---|--|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|
|   | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|   |  |      |                                  |        |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |
| جودة الخدمات السياحية<br>Hypothèse de variances égales<br>Hypothèse de variances inégales | ,134                                       | ,715 | 2,998                            | 416    | ,003             | ,43725             | ,14587                     | ,15052  | ,72398    |
|   |  |      | 2,856                            | 12,705 | ,014             | ,43725             | ,15310                     | ,10571  | ,76880    |

**Descriptives**

جودة الخدمات السياحية

|                  | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Mini mum | Maxi mum |
|------------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|----------|----------|
|                  |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |          |          |
|                  |     |         |            |                 | أقل من 20 سنة                                  | 40               |          |          |
| من 20 إلى 35 سنة | 135 | 3,5546  | ,59580     | ,05128          | 3,4532   | 3,6560           | 2,30     | 4,35     |
| من 35 إلى 50 سنة | 186 | 3,4663  | ,46599     | ,03417          | 3,3989   | 3,5337           | 2,13     | 4,43     |
| أكثر من 50 سنة   | 57  | 3,5461  | ,53155     | ,07041          | 3,4051   | 3,6872           | 2,26     | 4,35     |
| Total            | 418 | 3,5106  | ,52262     | ,02556          | 3,4604   | 3,5609           | 2,13     | 4,43     |

## Descriptives

جودة الخدمات السياحية

|             | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|-------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|             |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
|             |     |         |            |                 | إبتدائي  | 10               |         |         |
| متوسط       | 81  | 3,5132  | ,54149     | ,06017          | 3,3934   | 3,6329           | 2,39    | 4,43    |
| ثانوي       | 216 | 3,5399  | ,52260     | ,03556          | 3,4698   | 3,6099           | 2,26    | 4,43    |
| جامعي       | 105 | 3,4886  | ,48286     | ,04712          | 3,3952   | 3,5821           | 2,13    | 4,39    |
| دراسات عليا | 6   | 2,7319  | ,58747     | ,23983          | 2,1154   | 3,3484           | 2,35    | 3,91    |
| Total       | 418 | 3,5106  | ,52262     | ,02556          | 3,4604   | 3,5609           | 2,13    | 4,43    |

## ANOVA

السياحية الخدمات جودة

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 3,896            | 4   | ,974        | 3,657 | ,006 |
| Intragroupes | 110,002          | 413 | ,266        |       |      |
| Total        | 113,897          | 417 |             |       |      |

## Comparaisons multiples :

Variable dépendante: جودة الخدمات السياحية

Scheffé

| المستوى التعليمي (I)<br>للسائح | المستوى التعليمي (J)<br>للسائح | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig.  | Intervalle de confiance à 95 % |                  |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------|-------|--------------------------------|------------------|
|                                |                                |                          |                 |       | Borne inférieure               | Borne supérieure |
| إبتدائي                        | متوسط                          | ,04337                   | ,17298          | 1,000 | -,4919                         | ,5786            |
|                                | ثانوي                          | ,01667                   | ,16694          | 1,000 | -,4999                         | ,5332            |
|                                | جامعي                          | ,06791                   | ,17080          | ,997  | -,4606                         | ,5964            |
|                                | دراسات عليا                    | ,82464*                  | ,26651          | ,050  | ,0000                          | 1,6493           |
| متوسط                          | إبتدائي                        | -,04337                  | ,17298          | 1,000 | -,5786                         | ,4919            |
|                                | ثانوي                          | -,02670                  | ,06724          | ,997  | -,2348                         | ,1814            |
|                                | جامعي                          | ,02454                   | ,07632          | ,999  | -,2116                         | ,2607            |
|                                | دراسات عليا                    | ,78127*                  | ,21836          | ,013  | ,1056                          | 1,4569           |
| ثانوي                          | إبتدائي                        | -,01667                  | ,16694          | 1,000 | -,5332                         | ,4999            |
|                                | متوسط                          | ,02670                   | ,06724          | ,997  | -,1814                         | ,2348            |
|                                | جامعي                          | ,05124                   | ,06140          | ,952  | -,1387                         | ,2412            |
|                                | دراسات عليا                    | ,80797*                  | ,21360          | ,007  | ,1471                          | 1,4689           |
| جامعي                          | إبتدائي                        | -,06791                  | ,17080          | ,997  | -,5964                         | ,4606            |
|                                | متوسط                          | -,02454                  | ,07632          | ,999  | -,2607                         | ,2116            |
|                                | ثانوي                          | -,05124                  | ,06140          | ,952  | -,2412                         | ,1387            |
|                                | دراسات عليا                    | ,75673*                  | ,21663          | ,017  | ,0864                          | 1,4270           |
| دراسات عليا                    | إبتدائي                        | -,82464*                 | ,26651          | ,050  | -1,6493                        | ,0000            |
|                                | متوسط                          | -,78127*                 | ,21836          | ,013  | -1,4569                        | -,1056           |

|       |           |        |      |         |        |
|-------|-----------|--------|------|---------|--------|
| ثانوي | - ,80797* | ,21360 | ,007 | -1,4689 | -,1471 |
| جامعي | - ,75673* | ,21663 | ,017 | -1,4270 | -,0864 |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### Descriptives

جودة الخدمات السياحية

|           | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|-----------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|           |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| موظف      | 270 | 3,5535  | ,49773     | ,03029          | 3,4938   | 3,6131           | 2,13    | 4,43    |
| رجل أعمال | 13  | 3,5418  | ,63370     | ,17576          | 3,1589   | 3,9247           | 2,57    | 4,26    |
| أعمال حرة | 126 | 3,4224  | ,55122     | ,04911          | 3,3252   | 3,5195           | 2,30    | 4,43    |
| غير عامل  | 9   | 3,4155  | ,60053     | ,20018          | 2,9538   | 3,8771           | 2,57    | 4,13    |
| Total     | 418 | 3,5106  | ,52262     | ,02556          | 3,4604   | 3,5609           | 2,13    | 4,43    |

### ANOVA

السياحية الخدمات جودة

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 1,571            | 3   | ,524        | 1,930 | ,124 |
| Intragroupes | 112,326          | 414 | ,271        |       |      |
| Total        | 113,897          | 417 |             |       |      |

### Descriptives

جودة الخدمات السياحية

|                         | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Mini mum | Maxi mum |
|-------------------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|----------|----------|
|                         |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |          |          |
| أقل من 18000 دج         | 11  | 3,7866  | ,39297     | ,11848          | 3,5226   | 4,0506           | 3,13     | 4,43     |
| ما بين 18000 و 36000 دج | 92  | 3,7316  | ,43734     | ,04560          | 3,6410   | 3,8221           | 2,13     | 4,39     |
| ما بين 36000 و 54000 دج | 173 | 3,6208  | ,46574     | ,03541          | 3,5509   | 3,6907           | 2,30     | 4,43     |
| أكثر من 54000 دج        | 142 | 3,2119  | ,51597     | ,04330          | 3,1263   | 3,2975           | 2,26     | 4,26     |
| Total                   | 418 | 3,5106  | ,52262     | ,02556          | 3,4604   | 3,5609           | 2,13     | 4,43     |

## ANOVA

السياحية الخدمات جودة

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|------|
| Intergroupes | 20,100           | 3   | 6,700       | 29,573 | ,000 |
| Intragroupes | 93,797           | 414 | ,227        |        |      |
| Total        | 113,897          | 417 |             |        |      |

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: جودة الخدمات السياحية

Scheffé

| متوسط الدخل الشهري (I)  | متوسط الدخل الشهري للسائح (J) | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig. | Intervalle de confiance à 95 % |                  |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------|------|--------------------------------|------------------|
|                         |                               |                          |                 |      | Borne inférieure               | Borne supérieure |
| أقل من 18000 دج         | ما بين 18000 و 36000 دج       | ,05499                   | ,15185          | ,988 | -,3713                         | ,4812            |
|                         | ما بين 36000 و 54000 دج       | ,16580                   | ,14801          | ,740 | -,2497                         | ,5813            |
|                         | أكثر من 54000 دج              | ,57468*                  | ,14897          | ,002 | ,1565                          | ,9928            |
| ما بين 18000 و 36000 دج | أقل من 18000 دج               | -,05499                  | ,15185          | ,988 | -,4812                         | ,3713            |
|                         | ما بين 36000 و 54000 دج       | ,11081                   | ,06142          | ,355 | -,0616                         | ,2832            |
|                         | أكثر من 54000 دج              | ,51969*                  | ,06370          | ,000 | ,3409                          | ,6985            |
| ما بين 36000 و 54000 دج | أقل من 18000 دج               | -,16580                  | ,14801          | ,740 | -,5813                         | ,2497            |
|                         | ما بين 18000 و 36000 دج       | -,11081                  | ,06142          | ,355 | -,2832                         | ,0616            |
|                         | أكثر من 54000 دج              | ,40888*                  | ,05390          | ,000 | ,2576                          | ,5602            |
| أكثر من 54000 دج        | أقل من 18000 دج               | -,57468*                 | ,14897          | ,002 | -,9928                         | -,1565           |
|                         | ما بين 18000 و 36000 دج       | -,51969*                 | ,06370          | ,000 | -,6985                         | -,3409           |
|                         | ما بين 36000 و 54000 دج       | -,40888*                 | ,05390          | ,000 | -,5602                         | -,2576           |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### Statistiques

|            | السياحية التنمية المستدامة | اقتصاديا | اجتماعيا | بيئيا  |
|------------|----------------------------|----------|----------|--------|
| N Valide   | 444                        | 444      | 444      | 444    |
| Manquant   | 0                          | 0        | 0        | 0      |
| Moyenne    | 3,0280                     | 2,9518   | 2,9189   | 3,2596 |
| Ecart type | ,53639                     | ,63183   | ,57448   | ,61310 |

### Statistiques de groupe

|                            | المحلي الساكن جنس | N   | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|----------------------------|-------------------|-----|---------|------------|-------------------------|
| المستدامة السياحية التنمية | ذكر               | 388 | 3,0110  | ,52180     | ,02649                  |
|                            | أنثى              | 56  | 3,1454  | ,62090     | ,08297                  |

**Test des échantillons indépendants**

|                               | Test de Levene sur l'égalité des variances |       | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                            |   |           |        |
|-------------------------------|--|-------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|--------|
|                               | F  | Sig.  | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |        |
|                               |  |       |                                  |        |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |        |
| التنمية السياحية<br>المستدامة | Hypothèse de variances égales              | 4,554 | ,033                             | -1,756 | 442              | ,080               | -,13436                    | ,07650  | -,28471   | ,01598 |
|                               | Hypothèse de variances inégales            |       |                                  | -1,543 | 66,686           | ,128               | -,13436                    | ,08710  | -,30823   | ,03950 |

**Statistiques de groupe**

|                               | المحلي الساكن ووظيفة | N   | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|-------------------------------|----------------------|-----|---------|------------|-------------------------|
| التنمية السياحية<br>المستدامة | موظف                 | 397 | 3,0705  | ,51838     | ,02602                  |
|                               | بطال                 | 47  | 2,6687  | ,55677     | ,08121                  |

**Test des échantillons indépendants**

|                               | Test de Levene sur l'égalité des variances |       | Test t pour égalité des moyennes |       |                  |                    |                            |   |           |        |
|-------------------------------|--|-------|----------------------------------|-------|------------------|--------------------|----------------------------|---|-----------|--------|
|                               | F  | Sig.  | t                                | ddl   | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |        |
|                               |  |       |                                  |       |                  |                    |                            | Inférieur                                       | Supérieur |        |
| التنمية السياحية<br>المستدامة | Hypothèse de variances égales              | 1,651 | ,199                             | 4,985 | 442              | ,000               | ,40184                     | ,08060  | ,24343    | ,56024 |
|                               | Hypothèse de variances inégales            |       |                                  | 4,712 | 55,858           | ,000               | ,40184                     | ,08528  | ,23099    | ,57268 |

**Descriptives**

التنمية السياحية المستدامة

|                  | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|------------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|                  |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| أقل من 20 سنة    | 54  | 3,1667  | ,45005     | ,06124          | 3,0438   | 3,2895           | 2,29    | 3,86    |
| من 20 إلى 40 سنة | 237 | 3,0853  | ,54989     | ,03572          | 3,0149   | 3,1557           | 1,93    | 4,14    |
| أكثر من 40 سنة   | 153 | 2,8903  | ,51710     | ,04180          | 2,8077   | 2,9729           | 1,86    | 3,93    |
| Total            | 444 | 3,0280  | ,53639     | ,02546          | 2,9780   | 3,0780           | 1,86    | 4,14    |

### ANOVA

المستدامة السياحية التنمية

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergroupes | 4,718            | 2   | 2,359       | 8,475 | ,000 |
| Intragroupes | 122,740          | 441 | ,278        |       |      |
| Total        | 127,458          | 443 |             |       |      |

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: التنمية السياحية المستدامة

Scheffé

|                                    | Différence moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig.   | Intervalle de confiance à 95 % |                  |        |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------|--------|--------------------------------|------------------|--------|
|                                    |                          |                 |        | Borne inférieure               | Borne supérieure |        |
| (I) سن الساكن المحلي أقل من 20 سنة | من 20 إلى 40 سنة         | ,08137          | ,07955 | ,593                           | -,1140           | ,2768  |
|                                    | أكثر من 40 سنة           | ,27638*         | ,08351 | ,004                           | ,0713            | ,4815  |
| من 20 إلى 40 سنة                   | أقل من 20 سنة            | -,08137         | ,07955 | ,593                           | -,2768           | ,1140  |
|                                    | أكثر من 40 سنة           | ,19500*         | ,05471 | ,002                           | ,0606            | ,3294  |
| أكثر من 40 سنة                     | أقل من 20 سنة            | -,27638*        | ,08351 | ,004                           | -,4815           | -,0713 |
|                                    | من 20 إلى 40 سنة         | -,19500*        | ,05471 | ,002                           | -,3294           | -,0606 |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### Descriptives

التنمية السياحية المستدامة

|       | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|-------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|       |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| متوسط | 61  | 3,0410  | ,55962     | ,07165          | 2,8977   | 3,1843           | 2,00    | 4,00    |
| ثانوي | 252 | 3,0023  | ,53414     | ,03365          | 2,9360   | 3,0685           | 1,86    | 3,93    |
| جامعي | 131 | 3,0714  | ,53084     | ,04638          | 2,9797   | 3,1632           | 2,00    | 4,14    |
| Total | 444 | 3,0280  | ,53639     | ,02546          | 2,9780   | 3,0780           | 1,86    | 4,14    |

### ANOVA

المستدامة السياحية التنمية

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,424             | 2   | ,212        | ,736 | ,479 |
| Intragroupes | 127,034          | 441 | ,288        |      |      |
| Total        | 127,458          | 443 |             |      |      |

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites              | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | البشرية الموارد إدارة <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : السياحية الخدمات جودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,851 <sup>a</sup> | ,724   | ,724          | ,27130                          |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد إدارة

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F        | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1      | Régression | 76,026           | 1   | 76,026      | 1032,893 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidus    | 28,927           | 393 | ,074        |          |                   |
|        | Total      | 104,953          | 394 |             |          |                   |

a. Variable dépendante : السياحية الخدمات جودة

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد إدارة

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |                       | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-----------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|        |                       | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante)           | ,655                          | ,090           |                           | 7,243  | ,000 |
|        | البشرية الموارد إدارة | ,815                          | ,025           | ,851                      | 32,139 | ,000 |

a. Variable dépendante : السياحية الخدمات جودة

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

| Modèle | Variables introduites                   | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|---|---------------------|------------|
| 1      | الموارد على الحصول البشرية <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : السياحية الخدمات جودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,456 <sup>a</sup> | ,208   | ,206          | ,45995                          |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد على الحصول

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F       | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1      | Régression | 21,813           | 1   | 21,813      | 103,110 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidus    | 83,140           | 393 | ,212        |         |                   |
|        | Total      | 104,953          | 394 |             |         |                   |

a. Variable dépendante : السياحية الخدمات جودة

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد على الحصول

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                            | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|----------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|        |                            | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante)                | 2,421                         | ,112           |                           | 21,682 | ,000 |
|        | البشرية الموارد على الحصول | ,322                          | ,032           | ,456                      | 10,154 | ,000 |

a. Variable dépendante : السياحية الخدمات جودة

### Variabes introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variabes introduites               | Variabes éliminées | Méthode    |
|--------|------------------------------------|--------------------|------------|
| 1      | البشرية الموارد تنمية <sup>b</sup> | .                  | Introduire |

a. Variable dépendante : السياحية الخدمات جودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,870 <sup>a</sup> | ,757   | ,757          | ,25458                          |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد تنمية

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F        | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1      | Régression | 79,482           | 1   | 79,482      | 1226,352 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidus    | 25,471           | 393 | ,065        |          |                   |
|        | Total      | 104,953          | 394 |             |          |                   |

a. Variable dépendante : السياحة الخدمات جودة

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد تنمية

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                       | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-----------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|        |                       | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante)           | ,856                          | ,077           |                           | 11,051 | ,000 |
|        | البشرية الموارد تنمية | ,716                          | ,020           | ,870                      | 35,019 | ,000 |

a. Variable dépendante : السياحة الخدمات جودة

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variabes introduites   | Variabes éliminées | Méthode  |
|--------|------------------------|--------------------|--|
| 1      | البشرية الموارد تنمية  |                    | Pas à pas<br>(Critère :<br>Probabilité de F<br>pour introduire<br><= ,050,<br>Probabilité de F<br>pour éliminer >=<br>,100). |
| 2      | البشرية الموارد الحفاظ |                    | Pas à pas<br>(Critère :<br>Probabilité de F<br>pour introduire<br><= ,050,<br>Probabilité de F<br>pour éliminer >=<br>,100). |

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| 3 | الموارد على الحصول البشرية | Pas à pas<br>(Critère :<br>Probabilité de F<br>pour introduire<br><= ,050,<br>Probabilité de F<br>pour éliminer >=<br>,100). |
|---|----------------------------|--|

a. Variable dépendante : السياحية الخدمات جودة :

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,870 <sup>a</sup> | ,757   | ,757          | ,25458                          |
| 2      | ,899 <sup>b</sup> | ,808   | ,807          | ,22687                          |
| 3      | ,905 <sup>c</sup> | ,819   | ,818          | ,22023                          |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد تنمية,

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد الحفاظ, البشرية الموارد تنمية,

c. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد الحفاظ, البشرية الموارد تنمية, البشرية الموارد الحصول

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F        | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|----------|-------------------|
| 1      | Régression | 79,482           | 1   | 79,482      | 1226,352 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidus    | 25,471           | 393 | ,065        |          |                   |
|        | Total      | 104,953          | 394 |             |          |                   |
| 2      | Régression | 84,776           | 2   | 42,388      | 823,545  | ,000 <sup>c</sup> |
|        | Résidus    | 20,176           | 392 | ,051        |          |                   |
|        | Total      | 104,953          | 394 |             |          |                   |
| 3      | Régression | 85,989           | 3   | 28,663      | 590,976  | ,000 <sup>d</sup> |
|        | Résidus    | 18,964           | 391 | ,049        |          |                   |
|        | Total      | 104,953          | 394 |             |          |                   |

a. Variable dépendante : السياحية الخدمات جودة :

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد تنمية,

c. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد الحفاظ, البشرية الموارد تنمية,

d. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد الحصول, البشرية الموارد الحفاظ, البشرية الموارد تنمية,

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                            | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|----------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|        |                            | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante)                | ,856                          | ,077           |                           | 11,051 | ,000 |
|        | البشرية الموارد تنمية      | ,716                          | ,020           | ,870                      | 35,019 | ,000 |
| 2      | (Constante)                | ,653                          | ,072           |                           | 9,093  | ,000 |
|        | البشرية الموارد تنمية      | ,548                          | ,025           | ,666                      | 22,269 | ,000 |
|        | البشرية الموارد الحفاظ     | ,245                          | ,024           | ,303                      | 10,142 | ,000 |
| 3      | (Constante)                | ,516                          | ,075           |                           | 6,877  | ,000 |
|        | البشرية الموارد تنمية      | ,551                          | ,024           | ,670                      | 23,061 | ,000 |
|        | البشرية الموارد الحفاظ     | ,193                          | ,026           | ,239                      | 7,537  | ,000 |
|        | البشرية الموارد على الحصول | ,088                          | ,018           | ,124                      | 5,000  | ,000 |

a. Variable dépendante : السياحة الخدمات جودة :

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites              | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | البشرية الموارد إدارة <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : المستدامة السياحة التنمية :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,511 <sup>a</sup> | ,261   | ,259          | ,42816                          |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد إدارة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F       | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1      | Régression | 25,455           | 1   | 25,455      | 138,855 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidus    | 72,044           | 393 | ,183        |         |                   |
|        | Total      | 97,498           | 394 |             |         |                   |

a. Variable dépendante : المستدامة السياحة التنمية :

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد إدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-----------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|                       | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)         | 1,440                         | ,143           |                           | 10,084 | ,000 |
| البشرية الموارد إدارة | ,471                          | ,040           | ,511                      | 11,784 | ,000 |

a. Variable dépendante : المستدامة السياحية التنمية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites              | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | الخدمات جودة السياحية <sup>b</sup> |                     | Introduire |

a. Variable dépendante : المستدامة السياحية التنمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,524 <sup>a</sup> | ,275   | ,273          | ,42959                          |

a. Prédicteurs : (Constante), السياحية الخدمات جودة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F       | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1      | Régression | 29,124           | 1   | 29,124      | 157,812 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidus    | 76,771           | 416 | ,185        |         |                   |
|        | Total      | 105,895          | 417 |             |         |                   |

a. Variable dépendante : المستدامة السياحية التنمية

b. Prédicteurs : (Constante), السياحية الخدمات جودة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle                | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-----------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|                       | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante)         | 1,306                         | ,143           |                           | 9,145  | ,000 |
| السياحية الخدمات جودة | ,506                          | ,040           | ,524                      | 12,562 | ,000 |

a. Variable dépendante : المستدامة السياحية التنمية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites   | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|---|---------------------|------------|
| 1      | الخدمات جودة<br>إدارة, السياحية<br>البشرية الموارد <sup>b</sup> |                     | Introduire |

a. Variable dépendante : المستدامة السياحية التنمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,520 <sup>a</sup> | ,270   | ,267          | ,42597                          |

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد إدارة, السياحية الخدمات جودة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 26,369           | 2   | 13,185      | 72,662 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidus    | 71,129           | 392 | ,181        |        |                   |
|        | Total      | 97,498           | 394 |             |        |                   |

a. Variable dépendante : المستدامة السياحية التنمية

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد إدارة, السياحية الخدمات جودة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                       | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-----------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                       | B                             | Ecart standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)           | 1,323                         | ,151           |                           | 8,749 | ,000 |
|        | البشرية الموارد إدارة | ,327                          | ,076           | ,354                      | 4,307 | ,000 |
|        | السياحية الخدمات جودة | ,178                          | ,079           | ,185                      | 2,245 | ,025 |

a. Variable dépendante : المستدامة السياحية التنمية