

دور المورد البشري في تطوير السياحة في الجزائر

الدكتور: محمد خليفة

جامعة عمار ثليجي الاغواط الجزائر

ملخص الدراسة :

ان السياحة اصبحت اليوم احد اكبر واهم الظواهر الاقتصادية و الاجتماعية في حياة الشعوب، فبعد ان كانت السياحة نشاطا يقتصر على فئة قليلة من الاثرياء في مستهل القرن العشرين واصبحت اليوم ظاهرة جماهيرية خاصة في البلدان الاكثر نموا و غدت في متناول فئات اوسع من الناس بحكم تطور وسائل النقل و الاتصالات و ظهور الحاجة الى الراحة و الترفيه اثناء العطل و الاجازات .

و عرفت السياحة في الجزائر ازدهارا كبيرا نظرا لتمتعها بمؤهلات سياحية عديدة و متنوعة، ففي السنوات الاخيرة حاول القائمون على قطاع السياحة النهوض بهذا القطاع من خلال العديد من البرامج انطلاقا من المخططات التوجيهية التي رسمت في هذا المجال لذلك تعلق الجزائر امالا كبيرة على الاستراتيجية التي وضعتها في افاق 2025 و التي ستشمل جوانب عديدة في هذا القطاع و التي ستمر عبر عدة مراحل .

فالقطاع السياحي يوفر عدة مزايا تسمح بالحصول على زيادة مداخيل الدولة لما له من اهمية كبرى بالنسبة لكل الدول ، حيث اصبحت السياحة اليوم علما و فنا و تجارة كما اكدت عليه الكثير من الدراسات و المؤتمرات الدولية، لذلك اصبحت السياحة قضية مهمة تشغل بال و اهتمام متخذي القرار في مختلف الدول ،حيث تعتبر السياحة في المقام الاول نشاط خدماتي يتطلب موارد بشرية مؤهلة تسهر على تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء مع توفير محيط اقتصادي يتلاءم مع استراتيجية التكوين المقترحة من طرف الحكومة.

و في هذه المداخلة سنسلط الضوء على اهمية و دور المورد البشري لاسيما عنصر التكوين الذي يعد رهان السياحة في الجزائر نظرا لما تملكه الجزائر من كوادر بشرية قادرة على تنمية سياحية مستدامة ، و الاشكالية التي نطرحها في هذا الشأن هي : الى أي مدى يمكن للمورد البشري ان يحقق عائدا استثماريا للجزائر في ميدان السياحة في ظل الرهانات المستقبلية ؟.

و سنقسم مداخلتنا هذه الى محاور باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

المحور الاول : تعريف السياحة

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم السياحة و منها :

تعريف الباحث "هونكريز" الذي يرى ان السياحة هي مجموع العلاقات و الظواهر التي تترتب على سفر و على اقامة مؤقتة لشخص خارج مكان اقامته الاعتيادية طالما لا تتحول الى اقامة دائمة و طالما لا تتطلب نشاطا يدر ربحا لهذا الاجنبي ¹ .

نستنتج من هذا التعريف انه يركز على ان مفهوم السياحة هي ظاهرة اجتماعية تتعلق بتنمية العلاقات الانسانية و الثقافية بين الشعوب .

اما الباحث "قويدري محمد" فيعرف السياحة بانها صناعة مركبة تتألف من عدة عناصر من حيث الاصل بين الطبيعة البشرية و الحضارية ² .

كما تعرفها "الجمعية البريطانية للسياحة" بانها مجموعة النشاطات الخاصة و المختارة التي تتم خارج المنزل و تشمل الاقامة و البقاء بعيدا عنه ³ .

اما العالم الألماني "جويير فرويلر" فيعرفها بأنها: ظاهرة طبيعية من ظواهر العصر الحديث الغاية منها الحصول على الاستجمام وتغيير الجو المحيط الذي يعيش فيه الانسان واكتساب الوعي الثقافي وتذوق جمال المشاهد الطبيعية ونشوة الاستمتاع بجمالها ⁴

و من ناحية اخرى يعرفها الاقتصادي النمساوي "شوليرن شراتنهومن" بأنها الاصطلاح الذي يطلق على أي عملية من العمليات الاقتصادية التي تتعلق بانتقال واقامة وانتشار الأجانب داخل وخارج منطقة معينة أو أية بلدة ترتبط بهم ارتباطا مباشرا ⁵.

يلاحظ من خلال هذه التعاريف تعدد في المفاهيم التي تناولت السياحة في الادبيات الاقتصادية باعتباره اساس قيام النشاط السياحي و التسويق و الترويج ، و هذا التنوع في

المفاهيم التي اطلقها الباحثون يعزى في نظرنا الى خصوصية النشاط السياحي من حيث اتساع انشطته التي تميزه عن باقي الانشطة الاقتصادية .

المحور الثاني : دور المورد البشري في السياحة :

تعتبر الموارد البشرية من اهم تلك الموارد الاستراتيجية التي تساعد المؤسسة السياحية على تحقيق التميز و التطور و التي تؤدي الى تحقيق القيمة المضافة لها ، لذلك تسعى المؤسسات السياحية جاهدة الى التأقلم مع محيطها من خلال اجراء تعديلات و اصلاحات ، اذ بدأت في الآونة الاخيرة تعنى بإعطاء قيمة لمواردها البشرية للرفع من مستوى قدراتها و تطويرها ، فلا يخفى على أي احد ان السياحة اصبحت مصدر ثروة و نمو الكثير من المؤسسات العالمية من خلال الافكار الجديدة و الكفاءات الموجودة التي تساعد على الاستمرار و التميز داخل المؤسسات السياحية .

و على هذا الاساس يتأثر تسيير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية بالتغيرات المحيطة بها سواء داخليا او خارجيا ، اذ ان التطورات التكنولوجية التي مست نظم المعلومات و الاتصالات المختلفة من جهة و تطور المعارف التقنية و العلمية من جهة اخرى ادى كل هذا الى التأكيد على اهمية المورد البشري في الميدان السياحي و هذا عن طريق زيادة الوعي البشري و تحقيق التميز داخل مراكز التكوين و المدارس السياحية⁶.

و لذلك يرى " ورنافتي " ان موارد المؤسسة السياحية قد تكون مادية و غير مادية و هي ثلاثة : الرأسمال المادي و الرأسمال البشري و الرأسمال التنظيمي ، فحسبه تشتمل الموارد على مجموع الاصول و القدرات و الطاقات و الاجراءات التنظيمية والخصائص و المعلومات و المعارف و المهارات التي تتحكم في المؤسسة السياحية وسيطر عليها ، و التي تمكنها من اعداد استراتيجيات تنافسية من شأنها ان تزيد من فعاليتها و نجاعتها⁷.

كما نلاحظ من جهة اخرى ان "بارني " حدد خصائص المورد التي تحقق للمؤسسة السياحية ميزة تنافسية مستدامة و التي تتمثل في : القدرة على خلق القيمة النادرة ، صعوبة التقليد ، والمرونة : بمعنى القدرة على توليد خدمات جديدة من خلال النمو المترابط⁸.

وانطلاقاً من هذه المعايير التي حددها الباحثون في المؤسسة السياحية فإن هذه الأخيرة كما حددتها الباحثة " حمداوي وسيلة" تسعى الى الحفاظ على كفاءتها و التوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد و الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات و التي تتمثل في : الحالة المعنوية للموارد البشرية ، درجة الرضا عن العمل ، الاستقرار في المؤسسة السياحية و كفاءة الاداء التنظيمي بالإضافة الى تحسين الاداء و الانتاجية ⁹.

المحور الثالث : معاهد التكوين السياحي المتواجدة في الجزائر :

لقد كان للجزائر الفضل في تشييد المعاهد و المدارس الخاصة بالتكوين السياحي في سبيل ترقية و تنمية القدرات السياحية لجلب السياح اليها و المحافظة على الامكانيات السياحية و الخزان البشري المتواجد بها، فقبل سنة 2000 كانت الحاضرة السياحية القاعدية تتوفر على 4 اربع مدارس فقط الا انه مع بداية 2002 توسعت هذه المدارس بإنشاء مدارس اخرى و فروع فيما بعد متواجدة في ربوع الوطن ، و اهم هذه المدارس هي :

(1) المدرسة الوطنية العليا للسياحة : و تتركز في الجزائر العاصمة و تتوفر على طاقة استيعاب 100 مقعد و تمنح للمتكون شهادة اليسانس في تسيير الفنادق و السياحة .

(2) المعهد الوطني للتقنيات الفندقية و السياحية: و مقرها في تيزي وزو و تتوفر على 300 مقعد و تمنح عند نهاية التكوين شهادة تقني سامي في الاستقبال و تقني سامي في الطبخ و الحلويات .

(3) مركز الفنادق و السياحة : و يوجد مقرها في مدينة بوسعادة ولاية المسيلة و تتوفر هي الاخرى على طاقة استيعاب 300 مقعد و تمنح شهادة تقني في الاستقبال و تقني في الطبخ .

(4) المعهد الوطني للفندقة و تقنيات السياحة: و هو فرع موجود في ولاية تلمسان ¹⁰.

و تتوزع عروض التكوين على المؤسسات التالية :

04 مؤسسات تكوين و تستحوذ على نسبة 02 بالمائة وهي مدرسة تشرف عليها وزارة السياحة.

141 مؤسسة تكوين تشرف عليها وزارة التكوين و التعليم المهنيين .

36 مؤسسة خاصة في ميدان السياحة و هذا بعد موافقة وزارة التكوين المهني على الضوء الاخضر للعمل¹¹.

واذا قارنا مدارس التكوين في الميدان السياحي في الجزائر نجدها قليلة مقارنة بمؤسسات التكوين في الميادين الاخر ، صف الى ذلك عدد المقاعد التي تؤطرها هذه المؤسسات و بالتالي افتقار المؤسسات السياحية عموما على الخدمات السياحية الضامنة لتوفير مناصب عمل و عملة صعبة اضافية للبلاد .

و نستنتج من كل هذا و من منظورنا انه للنهوض بهذا القطاع كان لابد من تنويع مؤسسات التكوين و زيادة عددها في كامل ارجاء الوطن نظرا لاحتياج هذا القطاع لموارد بشرية مؤهلة و قادرة على كسب رهان هذا القطاع ، اذ ان هذه المعاهد لا تكف لسد احتياجات قطاع السياحة و الذي تعول عليه البرامج الحكومية الاخيرة لاسيما بمده بكوادر بشرية مؤهلة و بترقية الخدمات السياحية فيه نظرا للإمكانيات و القدرات المقومات السياحية التي تتوفر عليها البلاد .

المحور الرابع : جهود السلطات العمومية لترقية التكوين في المجال السياحي :

لجأت الوزارة المكلفة بالسياحة بعد انهيار ازمة البترول الى ضربت البلاد مؤخرا باتخاذ عدة اجراءات للتخفيف من هذه الوضعية ، و لان قطاع السياحة لا يمكن مقارنته بباي نشاط اخر لأنه يحتوي في داخله على عدة قطاعات و أنشطة كالصناعات التقليدية مثلا ، وهذه الخدمات المتمثلة في الاطعام و النقل و السكن و الترفيه تقوم اساسا على على صفات و مهارات و مؤهلات يقوم بها كوادر بشرية مؤهلة .

فقبل ان نتحدث عن الاستراتيجية التي سطرته الدولة لترقية التكوين في قطاع السياحة نتوقف على المؤسسات الفاعلة في هذا القطاع و الاجراءات القانونية المنظمة و المؤطرة له ، فهناك مؤسسات نشطة في المجال السياحي انشأتها الدولة مرافقة للعمل السياحي وهي

1 الوكالة الوطنية للترقية السياحية و التي انشأت بمرسوم تنفيذي رقم 98_70 و المؤرخ في 21 فيفري 1998

2 المرسوم التنفيذي رقم 01 419 المؤرخ في 20 سبتمبر 2001 الذي يحدد شروط احداث مؤسسات خاصة للتكوين المهني و فتحها و مراقبتها.

3 الديوان الوطني للسياحة و الذي انشئ بموجب المرسوم رقم : 214 88 المؤرخ في 31 اكتوبر 1988 و المعدل بموجب المرسوم 402 92 المؤرخ بتاريخ 31 اكتوبر 1992 والهدف من انشائه هو اعداد برامج الترقية السياحية و السهر على تنفيذها .

4 اللجنة الوطنية للدراسات السياحية و التي انشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 94 المؤرخ في 10 مارس 1998 والذي يهدف الى انجاز الدراسات لمعرفة الطاقات السياحية و تنميتها و تأسيس بنك المعلومات للتهيئة و التنمية السياحية .

اما بالنسبة للخطوط العريضة التي وضعتها الجزائر لتنمية القطاع السياحي فنجد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية افاق 2025 الاطار الاستراتيجي المرجعي للسياحة الذي تم اعتماده من طرف الحكومة في مارس 2008 للسياحة السياحية في الجزائر، حيث يعد بمثابة وثيقة اساسية أعلنتها الدولة لجميع الفاعلين في هذا المجال و هو ايضا اداة لتثمين القدرات السياحية و وضعها في خدمة تطوير السياحة في الجزائر . و يركز هذا المخطط على 5 خمس ديناميكيات وهي :

1 (مخطط الجزائر كوجهة سياحية و الاقطاب السياحية ذات الامتياز و مخطط الجودة السياحية .

2 (مخطط الشراكة بين القطاع العام و الخاص و مخطط تمويل السياحة .

3 (إنشاء خريطة للتكوين السياحي و إضافة معاهد جديدة ، ففي سنة 2013 انشئ معهدا جديدا في عين تموشنت .

4 (ضمان توزيع جغرافي متجانس على مستوى الاقطاب السياحية .

5 (فتح تخصصات جديدة و عصرية و فتح مهن و تكوينات وفقا لمعايير حديثة تتلاءم والمتغيرات الدولية في المجال السياحي¹² .

و نلاحظ من هذا المخطط الذي اعلنته الحكومة انه يعكس المسار الذي وضعتة الدولة في سبيل ترقية "خريطة التكوين لقطاع السياحة" هذا من جهة و من جهة اخرى الرغبة الملحة في البحث عن أفضل السبل والوسائل لتكييف العرض المحلي للتكوين في مجال حرف ومهن السياحة ومتطلبات تنمية القطاع .

لقد سطر المخطط التوجيهي الاخير للتهيئة السياحية الخطوط العريضة لتنمية قطاع التكوين في مهن السياحة والفندقة و تطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية لتوفير

تأطير رفيع المستوى و لتسيير النشاطات السياحية، و في هذا الصدد حددت «بطاقة التكوين لقطاع السياحة» محاور عديدة وخطة عملية من أجل تجسيدها نوردها فيما يلي:

1 - أهداف " بطاقة التكوين لقطاع السياحة":

تقييم العرض الوطني التقني والمهني للتكوين في السياحة .
تحليل تطوّر الموارد البشرية المكونة في مهن السياحة .
ضبط الاحتياجات الحقيقية في التكوين للقطاع السياحي .
ضمان التوزيع الجغرافي عبر الأقطاب السياحية للتكوينات المقدمة في مختلف مهن السياحة.

ضمان تغطية كامل التراب الوطني عن طريق جهاز تكوين تقني ومهني مفتوح للجميع.

تحديد تخصصات جديدة في التكوين تتماشى مع تطورات قطاع السياحة.
عصرنة جهاز التكوين في السياحة وتطوير نوعيته و مردوديته من أجل استجابته للمعايير الدولية في هذا الميدان.

أقلّمه محتوى التكوين التقني والمهني في مهن السياحة وبرامجه مع الاحتياجات الحقيقية للقطاع.

ضمان تسيير جيّد للموارد البشرية والمادية المخصصة للتكوين.
ضمان جهاز تكوين متناسق في مهن السياحة في إطار الشراكة يعتمد على مؤسسات التكوين تحت وصاية كل من الوزارة المكلفة بالسياحة والتعليم العالي والتكوين المهني من أجل ضمان تخطيط أحسن للعرض الوطني في التكوين السياحي.
إدماج القطاع الخاص في التخطيط وتنظيم عرض التكوين في السياحة.

2- بالنسبة لبرامج التكوين في مهن السياحة:

مراجعة برامج و مناهج بيداغوجية من أجل مطابقتها لتطورات النشاط السياحي والتقنيات الحديثة.

تطوير الوسائل والدعائم البيداغوجية.

إنشاء «لجنة قطاعية مشتركة دائمة» (سياحة/التعليم العالي/التكوين المهني) تكلف بالمصادقة وتحيين برامج التكوين.

3- بالنسبة للتجهيزات البيداغوجية:

تجديد وإعادة تأهيل التجهيزات البيداغوجية.

توسيع استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وهذا بتمكين المؤسسات من تكوين «مكتبة» MultiMedia.

استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في برامج التكوين المتواصل والتعليم عن بعد أو الولوج إلى المعلومة.

4- بالنسبة لتكوين المكونين:

السهر على تحسين المستوى المهني للمكونين وكفاءاتهم.

ضمان استمرارية الأسلاك التقنية للمكونين.

5- بالنسبة لتنمية كفاءات المؤطرين:

إعداد برامج تحسين المستوى وإعادة تأهيل مؤطري مؤسسات التكوين وتنفيذها خاصة المتعلقة منها بالتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير.

متابعة الخدمات البيداغوجية المقدمة من طرف المؤسسات الخاصة المعتمدة (بالتعاون بين الوزارة المكلفة بالسياحة والوزارة المكلفة بالتكوين المهني) .

بالنسبة لتشجيع الامتياز:

توفير دراسية للطلبة المتفوقين (أوائل الدفعات).

ترقية البحث ومنح جوائز الاستحقاق¹³.

المحور الخامس : مشاكل السياحة في مجال التكوين في الجزائر :

تعد السياحة واحدة من أكبر القطاعات نمواً في الجزائر، فقد أصبحت اليوم قطاعاً إنتاجياً باعتباره يكتسي أهمية كبيرة في زيادة الدخل الوطني وتحسين ميزان المدفوعات ومصدراً للعملة الصعبة، كما انه يتيح فرصاً لتشغيل الأيدي العاملة وهدفاً لتحقيق برامج التنمية الاقتصادية المستقبلية .

وعليه هناك عوامل كثيرة تتحكم في نجاح أو فشل السياحة في الجزائر لاسيما منها العوامل البشرية و التي هي في اعتقادنا ام المشاكل مادام ان الاهداف التي سطرته الجزائر في الاستثمارات الاقتصادية والاجتماعية والمادية من رؤوس أموال و ما تملكه الدولة من مناطق أثرية و سياحية و ساحلية في هذا المجال تبقى غير كافية بدون

الاهتمام بالكادر البشري، و لا ننسى ايضا الجانب الحضاري الذي يلعب هو الآخر دورا مهما في السياحة، فالولايات المتحدة الأمريكية مثلا لا تمتلك تاريخا حضاريا كبيرا الا ان السياحة فيها تعد أحد أهم خمس أقطاب عالمية جالبة للسياح ، و الجزائر كبلد سائر في طريق النمو تبحث عن مكانة لها بين هذه الدول تهتم هي الاخرى بقطاعها السياحي بهدف التخلص من التبعية الاقتصادية لقطاع المحروقات كقطاع آيل للزوال ، و كما اشرفنا سابقا وضعت الجزائر مخططات اقتصادية في آفاق 2030 لجعلها قطبا سياحيا مهما في أفريقيا و البحر الابيض المتوسط ، فصحيح ان الدولة الجزائرية وفرت الموارد المالية و المادية و المؤسسية للنهوض بالقطاع السياحي ، لكنها اهملت المورد البشري الذي يعد الروح او المحرك الرئيسي لكل البرامج السياحية ، لذا يجب التوجه نحو الاستثمار في هذه الموارد البشرية من خلال تكوينها و تأهيلها ¹⁴.

و منه يعاني قطاع السياحة في مجال التكوين من قيود كثيرة اهمها :

1) (انعدام الشفافية في مختلف دورات التكوين السياحي و ضعف التنسيق بين مختلف البرامج المعدة لهذا القطاع ، و لهذا وجب النظر في المحتوى النظري لبرامج التكوين في المقام الاول ثم اعادة النظر في التوازن بين ما هو نظري و تطبيقي .

2) (بقاء عدد مراكز التكوين على حالها منذ انشائها : فلا وجود لتهيئة و لا تقييم لها و هذا ما اثر على ادائها ، زيادة على ذلك لا تضمن هذه المراكز التغطية الشاملة للوطن في المجال السياحي .

3) (ضعف محتويات البرامج في حد ذاتها و التي اثبتت عدم فعاليتها اذ لا وجود لتحديث البرامج ما ادى الى عدم مواكبة الجزائر للتطورات الحاصلة في هذا المجال .

4) (ضعف التأطير البيداغوجي للعملية التدريبية في هذا المجال كما و نوعا ، ففي دراسة ميدانية قام بها الباحث "عبد الرزاق مولاي لخضر" على عدد من المؤسسات السياحية خلص فيها الى تحديد جملة من المشاكل اهمها: عدم اعتماد المؤسسات السياحية محل الدراسة على تحفيز العمال، فبدون تحفيز لا يوجد انسجام و تطور داخل المؤسسة السياحية ، حيث ان العمال ليسوا على دراية بأهداف المؤسسة و مكانتهم داخلها ومساهماتهم و كذا نشاطاتهم فيها ¹⁵.

كل هذه العوامل تساهم في خلق جو من الراحة و الطمأنينة لدى الافراد لكن للأسف لا توجد و تعتبر شبه منعدمة بهذه المؤسسات السياحية .

الخلاصة :

يتضح من خلال ما سبق ان تكوين المورد البشري في المجال السياحي يعتبر ضروريا لتطوير القطاع السياحي الذي يعاني من ازمت عديدة في بلادنا ، اذ ففي اعتقادنا يجب التركيز على اهمية التكوين في المورد البشري في هذا القطاع لما له من اهمية كبيرة في تطوير العمل السياحي و الانشطة المرافقة له ما سينعكس بالإيجاب على الاقتصاد الوطني.

وعلى هذا الأساس فإن تحسين مهارات وأداء الموارد البشرية هو ضرورة قصوى من أجل تهيئة كافة الظروف بهدف "التنمية السياحية" الحقيقية للجزائر ، و كإجابة عن اشكاليتنا المطروحة سابقا فان المورد البشري يساهم مساهمة فعالة في الرفع من القيمة المضافة في قطاع السياحة نظرا للمؤهلات التي تتمتع بها الجزائر، وبالتالي فتكوين الموارد البشرية في القطاع السياحي هو احد المحاور الرئيسية للاستراتيجية التي اعتمدتها الحكومة لضمان وجود إطار أفضل لإدارة وتسيير النشاطات السياحية .

الاقتراحات

مادام المورد البشري يعد المحور الاساسي في العملية السياحية ، لذلك نخرج في هذه المداخلة بجملة من الاقتراحات و من اهمها :

- 1) اعطاء العناية اللازمة للمورد البشري و اتخاذ سلسلة من الاجراءات لتطويره مع تكييف منظومة التكوين مع متطلبات العمل السياحي .
- 2) (اعادة النظر في البرامج التكوينية بغرض تكييفها مع تطور الاحتياجات و التقنيات الحديثة مع ايجاد دعامة بيداغوجية عصرية بتوفير متخصصين و مسيرين في ميدان السياحة و انشاء مراكز جديدة للتكوين لمواجهة الطلب المتوقع .
- 3) (انشاء قاعدة بيانات وطنية للعنصر السياحي و التي تساعد على تشخيص وضعية القطاع و معرفة و دراية دقيقة بالإمكانات البشرية الحالية و المستقبلية .
- 4) (فتح فروع جديدة في مؤسسات التكوين السياحي و تحديد مجموعة الفروع المتعلقة به
- 5) (تطوير مفهوم الخدمة في المجال السياحي لاسيما الاستقبال و التوجيه .

- 6) ربط قطاع السياحة بالقطاعات ذات الصلة بقطاعات أخرى كقطاع التعليم العالي و التكوين المهني ، الداخلية و الصناعة و الفلاحة و غيرها .
- 7) انشاء نظام مرصد للتقييم في نظام التكوين في الميدان السياحي .
- 8) استخدام تكنولوجيا الاتصال و الاعلام في مجال التكوين قصد تطوير و تثمين الامكانيات و قدرات الاستيعاب المتوفرة حاليا لدى مدارس التكوين .
- 9) التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المجال السياحة بتغيير بعض الممارسات والتصرفات و في النظم و الوظائف و في التنظيم والتسيير، وهذا من خلال خلق تقنيات جديدة للإدارة و تحفيز للمورد البشري على ذلك ، فنجاح المؤسسة السياحية في نظرنا يتوقف على مدى تأقلم كفاءاتها و خلق قيمة مضافة و الاستثمار في رأسمالها البشري .

قائمة المراجع :

اولا : المراجع باللغة العربية :

- 1 قويدري مجمد و اخرون ، نحو صناعة سياحية في اطار رؤية تنموية مستدامة و مسؤولة ، الملتقى العلمي الثالث ، منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية ، 14 و 15 فيفري 2011 ، جامعة بشار ، ص 3
- 2 زايد مراد و اخرون ، الترويج و اهميته في تنشيط القطاع السياحي بالجزائر : دراسة حالة ولاية جيجل ، مجلة المؤسسة . مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية ، جامعة الجزائر 3 ، العدد 2 2011 ، ص 167 .
- 3 الطائي، حميد عبد النبي، أصول صناعة السياحة، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص 26 .
- 4 بوعموشة حميدة ، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر- (مذكرة ماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، الجزائر 2011/2012)، ص 18
- 5 حشماوي محمد ، بوقلاشي عماد ، الاهتمام بالمورد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر ، مجلة المناجر ، العدد 1 ، المدرسة التحضيرية للعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، درارية ،الجزائر

6 حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2003 ،
الجزائر ص 151

7 مزياني حنان ، شليل عبد اللطيف ، وظيفة الاتصال في تطوير كفاءات المؤسسات
السياحية : دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري ، مجلة التنظيم
والعمل ، العدد 4 نوفمبر 2016

8 وزارة السياحة ، الخريطة التنظيمية للتكوين في القطاع السياحي ، سبتمبر 2011

9 وزارة تهيئة الاقليم و البيئة و السياحة ، المخطط الاستراتيجي : الحركيات الخمس
وبرامج الاعمال السياحية ذات الاولوية ، جانفي 2008

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية :

10 Allain Magnant ressources humains déployer la stratégie
Edition Liaison 2000 p 169

11 Barney j firm resources and sustained competitive advantage
journal of management n 17 1991 p 99

12 Ministère du tourisme politique du développement du secteur du
tourisme horizon 2015 Algérie 2006

13 Robert l'anquar le tourisme international que sai je 5eme
Edition paris press universitaires 1993 p 10

¹ Robert l'anquar **le tourisme international que sai je** 5eme Edition paris press universitaires 1993 o 10

² قويدري مجمد و اخرون ، نحو صناعة سياحية في اطار رؤية تنمية مستدامة و مسؤولية ، الملتقى العلمي الثالث ، منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية ، 14 و 15 فيفري 2011 ، جامعة بشار ، ص 3

³ زايد مراد و اخرون ، الترويج و اهميته في تنشيط القطاع السياحي بالجزائر : دراسة حالة ولاية جيجل ، **مجلة المؤسسة** . مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية ، جامعة الجزائر 3 ، العدد 2 ، 2011 ، ص 167 .

⁴ الطائي، حميد عبد النبي، **أصول صناعة السياحة**، الطبعة الثانية: الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006، ص 26 .

⁵ بوعموشة ، حميدة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة الجزائر – (مذكرة ماجستير في اطار مدرسة الدكتوراة للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، الجزائر، 2012/2011)، ص 18.

⁶ حشماوي محمد ، بوقلاشي عماد ، الاهتمام بالمورد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر ، **مجلة المناجر** ، العدد 1 ، المدرسة التحضيرية للعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، دراية ، الجزائر

⁷ Barney j **firm resources and sustained competitive advantage** journal of management n 17 1991 p 99

⁸ Allain Magnant **ressources humains déployer la stratégie** Edition Liaison 2000 p 169

⁹ وسيلة حمداوي ، **إدارة الموارد البشرية** ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2003 ، الجزائر ، ص 151

¹⁰ Ministère du tourisme **politique du développement du secteur du tourisme horizon 2015 Algérie** 2006

وزارة السياحة ، **الخريطة التنظيمية للتكوين في القطاع السياحي** ، سبتمبر 2011 . ¹¹

¹² وزارة تهيئة الاقليم و البيئة و السياحة ، **المخطط الاستراتيجي : الحركات الخمس و برامج**

الاعمال السياحية ذات الاولوية ، جانفي 2008 ،

¹³ على الموقع الالكتروني موقع وزارة السياحة و الصناعات التقليدية

¹⁴ عبد الرزاق مولاي لخضر، خالد بورحلي ، متطلبات تنمية القطاع السياحي في الاقتصاد

الجزائري ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 4 ، جوان 2016

¹⁵ حنان مزياني ، شليل عبد اللطيف ، وظيفة الاتصال في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية :

دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري ، مجلة التنظيم و العمل ، العدد 4 نوفمبر

2016