



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة التدريب

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ما بعد التدرج المتخصص

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال السياحية والفندقية

الموضوع:

سياسات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية
دراسة ميدانية بالمركب السياحي المعدني حمام قرقور

إشراف الدكتور:

○ أحمد بن قطاف

إعداد الطالب:

○ شخابة السعيد

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب العائلي	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
شوتري أمال	أستاذ محاضر أ	جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريج	رئيسا
أحمد بن قطاف	أستاذ محاضر أ	جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريج	مشرفا و مقرا
مهديد فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريج	ممتحنا
العيفة عبد الحق	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف	ممتحنا

شكر و عرفان

الحمد لله عالم الغيوب، غافر الذنوب، كاشف الكروب وسائر العيوب، دانت الأرباب لعظمته وخضعت

الصعاب لقوته وتواضعت الصلاب لهيبته فالخلائق له خاشعون ولأمره خاضعون وإليه راجعون ﴿

أشكر و أحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة ووفقني و أعانني على اتمام هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما

واجهته من صعوبات.

إلى كل من أفادني بتوجيهات أو نصائح قيمة كانت عوناً لي.

أما بعد أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الكرام و أسرة كلية علوم التسيير جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

الذين لم يبخلوا علينا بأي جهد من أجل إنجاح هذه الدفعة

و لكل من ساهم بتقديم يد العون من قريب أو من بعيد خلال فترة الدراسة

إلى كل من عرفتهم وسقطوا سهواً من ذاكرتي ، إلى كل من فتح هذه المذكرة وتطلع في صفحاتها لينال من

بحر علمها.

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن ، و سقتني من نبع حنانها و عطفها الفياض .
إلى رمز الكفاح في الحياة إلى الذي تعب في تربيتي ، و غرس القيم و الأخلاق في قلبي .

والذي العزيزين ، حفظكما الله و أطال في عمركما .
إلى من قاسموني عطف و حنان والذي إخوتي و أخواتي .
إلى من قاسمتني حلو الحياة و مرها ، زوجتي العزيزة .

إلى جميع أصدقائي ، و من يعرفني .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

مقدمة

يمثل المورد البشري أهم مورد اقتصادي لدى منظمات الأعمال في الوقت الراهن، ويعتبر تسيير الموارد البشرية وإدارتها تحدياً هاماً للمؤسسات للبقاء والمنافسة في السوق، خاصة المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات على غرار صناعة السياحة والفندقة وغيرها.

ولقد أثبتت الكثير من التجارب في العديد من المنظمات أن سياسات تطوير الموارد البشرية تحسن من أداء العاملين الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمة، فالعنصر البشري هو العامل الرئيسي لنجاح المنظمة وتطورها، مما يسلب الضوء على أهمية سياسات تطوير الموارد البشرية والحاجة إليها في تطوير مهارات الموظفين بشكل فاعل يعطي لعملية تطوير الموارد البشرية فعالية أكبر من خلال ما تضيفه لاستراتيجية المنظمة بشكل عام.

وأصبح لمسؤولي تطوير الموارد البشرية دور متزايد في اتخاذ وصنع القرار الاستراتيجي والمبني على أساس احتياجات المنظمة، ومن ثم تطبيقها بشكل يعطي استدامة أمثل للمنظمة ولعملية تطوير المورد البشري، ولعل المتخصصين في هذا المجال (تطوير الموارد البشرية) هم أحد أفضل الخيارات لتمثيل دور المحفز لعملية التغيير أثناء مراحل تحديد الحاجة للتغيير، تخطيط التغيير، عملية تقييم التغيير، وصولاً لمرحلة التأكد من تنفيذ التغيير بشكل ناجح في المنظمة من خلال تأثيرها على العنصر الأصعب في عملية التغيير ألا وهو الإنسان.

أولاً: الإشكالية

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن صياغة سياسات فعالة لتطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية؟

وتنبثق عن التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكرها فيما يلي:

1. ما المقصود بسياسات تطوير الموارد البشرية؟
2. كيف يمكن أن تساهم سياسات تطوير الموارد البشرية في ترقية الخدمات السياحية؟

3. ما هي خصوصيات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع السياحي؟
4. ما هو واقع تدريب و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- أن اعتماد سياسة تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية ستؤدي حتما إلى تحسين مكانتها التنافسية و من ثم تطوير المؤسسة في حد ذاتها.
- 2- تحسين الخدمات السياحية بالمؤسسات مرهون بتتمية مهارات، كفاءات الموارد البشرية.
- 3- إن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية للمؤسسات السياحية من خلال تسطير وتنفيذ برامج وخطط قصيرة ومتوسطة المدى ستحافظ حتما الكفاءات والخبرات التي تمتلكها من ثم على ميزتها التنافسية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- يمكن إرجاع أسباب اختيار الموضوع إلى:
- 1- القيمة العلمية وجدية الموضوع؛
 - 2- دراسة واقع الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسات السياحية الحموية؛
 - 3- رغبة الباحث في دراسة الموضوع.

رابعا: أهمية الدراسة وأهدافها

يهدف هذا البحث إلى توضيح جملة من النقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التأكيد على أهمية تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية وأثره على تحسين الخدمات وخلق المكانة الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- مع التأكيد على ضرورة تكوين و تأهيل الموارد البشرية بما يتماشى و التطور التكنولوجي و الاقتصادي ضمن ما تقتضيه متطلبات السوق و المنافسة.

خامسا: منهج البحث

من أجل الإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة فرضياته سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الموضوع، حيث سنقوم بالاستدلال على مضامين الدراسات والابحاث المتعلقة بالحقلين المعرفيين لهذا الموضوع، وفي الجانب التطبيقي سوف يتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة بغرض إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب الميداني.

سادسا: الدراسات السابقة

تتمثل الدراسات السابقة في حدود إطلاع الباحث على :

1. يحياوي خديجة، أطروحة دكتوراه بعنوان: " دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بومرداس، السنة 2016-2017، توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أن أغلب المنظمات السياحية الجزائرية لا تركز كثيرا على جودة و نوعية الخدمات بقدر ما تهتم بالجانب الكمي و تعظيم الأرباح، حيث تهتم أكثر بشرط كفاءة التعليم السياحي قبل التوظيف للعمال و بعد التوظيف لا تعطي أهمية كبيرة لاستراتيجية التكوين و التأهيل لموظفيها ، في حين أن دراستنا سوف تتطرق إلى طرق و أساليب تكوين و تطوير الموارد البشرية بمؤسسة سياحية حموية ، ووصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة قوية بين التكوين و التطوير بعد توظيف للموارد البشرية و نوعية الخدمات السياحية المقدمة .

2. **حده متألف أطروحة دكتوراه سنة 2016 بعنوان :** " دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة " ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة .

شملت هذه الدراسة مجموعة من الوكالات السياحية بولاية باتنة وركزت على مدى مساهمة الموارد البشرية في صناعة السياحة بها ، محاولة تبيان العلاقة بين تطبيقات الموارد البشرية المتمثلة في (الحصول، التدريب، التحفيز والصيانة) و كيفية صناعة السياحة بها . و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وصناعة السياحة مع اكتفاء الوكالات السياحية على تدريب مواردها البشرية داخلها فقط ، بينما شملت دراستنا مختلف الأساليب و الطرق المعتمدة في التدريب و التطوير بالمؤسسات السياحية الجزائرية و كعينة على ذلك المركب المعدني حمام قرقر و توصلت إلى نتيجة مفادها ضرورة قيام المركب المعدني بالاستثمار في المورد البشري عن طريق التدريب و التطوير المستمر حتى يضمن بقاءه في المستقبل و حفاظ على الكفاءات التي يمتلكها.

3. **حمو حيمر، أطروحة دكتوراه بعنوان:** " تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة سطيف ، السنة 2017-2018 . ، تناولت هذه الدراسة التي شملت مجموعة من الموظفين بعدة منظمات اقتصادية جزائرية جانب إدارة الكفاءات و كيفية تطويرها و تأهيلها و توصلت إلى نتيجة مفادها المنظمات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم بالقدر الكافي بتنمية كفاءات مواردها البشرية ، في حين أن دراستنا سوف تتطرق إلى مختلف أساليب تطوير و تكوين الموارد البشرية بإحدى المؤسسات السياحية الحموية مبرزة أهمية تطوير و تكوين المورد في تحسين الأداء و الرفع من الإنتاجية و المحافظة على كفاءاتها .

سابعا: هيكل الدراسة

استدعت الدراسة إلى تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية مفهومها ،اهميتها وظائفها و تطورها .

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموارد البشرية

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الخامس: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات

المبحث الثاني: تحليل الوظائف و التخطيط للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تحليل الوظائف

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

الفصل الثاني: سياسات تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

المبحث الأول: تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات

المطلب الأول: مفهوم تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات

المطلب الثاني: استراتيجية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات

المطلب الثالث: طرق تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات

المطلب الرابع: تقييم العملية التدريبية بالمنظمات

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

المطلب الأول: تعريف المؤسسات السياحية

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية الجزائرية

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

المبحث الثالث: أساليب التدريب و تطوير الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسات السياحية

المطلب الأول: مفهوم تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

المطلب الثاني: أهمية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

المطلب الثالث: أساليب تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

المطلب الرابع: استراتيجية تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

المطلب الخامس: أثر تطوير الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات السياحية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول تطوير الموارد البشرية بالمركب السياحي المعدني حمام قرقور

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

تعتمد إدارة الموارد البشرية على الأصول العلمية والسياسات والبرامج والأساليب المتعلقة بالأفراد والتي تساعد في إدارة العناصر البشرية، بحيث تنجز المهام المطلوبة منها بأحسن شكل ممكن، مع توفير الظروف الملائمة في محيط العمل ماديا ومعنويا، والهدف منها هو تنظيم القوة العاملة في أي مشروع وتوجيهه تدريجيا، تطويرها والرقابة عليها بحيث تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى لتحقيقها المشروع، وفي نفس الوقت تلبية المطالب الأفراد العاملين المادية، النفسية والاجتماعية.

كما يعد التخطيط للموارد البشرية الركيزة الأساسية التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها إذ يجب على كل مؤسسة تحديد احتياجاتها من الموظفين الحالية والمستقبلية، وذلك بوضع مخططات استراتيجية للموارد البشرية مبنية على أسس سليمة فنجاح المؤسسة مرتبط بنجاح مخططاتها في مجال الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري الدعامة التي تقوم عليها المؤسسة.

ولقد أصبح اليوم ينظر إلى موضوع تخطيط للموارد البشرية وإدارتها بمنظور جديد يوجه فيه الاهتمام لحاجات ورغبات العمال بعد أن كان يوجه لحاجة المؤسسة فقط، ويبدأ الاهتمام بربط عملية التوظيف بالتدريب وتطوير مواردها البشرية، لنجاح المؤسسة وتحقيقا لأهدافها وأهداف مواردها البشرية.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للإدارة الموارد البشرية لذا ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين نتناول في المبحث الأول مفهوم الموارد البشرية ومصادرها أهميتها ووظائفها وتطورها أما في المبحث الثاني فنتطرق إلى تحليل الوظائف والتخطيط للموارد البشرية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية مفهومها ،اهميتها وظائفها و تطورها .

تعددت التعاريف التي تطرقت إلى ابراز مفهوم المورد البشري و أهمية في منظمة و مصادر الحصول عليه ، و مع التطور الذي شهدته المنظمات في شتى المجالات جاءت الحاجة للإنشاء إدارة الموارد البشرية التي تضطلع بالوظائف الأساسية مثل : تحليل العمل ،التعيين ، التدريب و التطوير و غيرها .
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

لقد تعددت واختلقت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول:

يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في موقع التنفيذ أو موقع اتخاذ القرارات.¹

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الجزئي من منظور المؤسسة لمفهوم الموارد البشرية، بكونها تلك العناصر البشرية غير المادية العاملة بالمؤسسة والموزعة بشكل منظم وقانوني عبر مختلف أجزائها.

التعريف الثاني:

يعرف المورد البشري بأنه الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي للإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج وهو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس.²

التعريف الثالث:

يعرف المورد البشري بأنهم جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها للأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة الثقافة التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية.³

وبناء على التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي:

¹ يزن محمد باسم تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دون سنة، ص. 3

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة، ص. 5

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص. 11

الموارد البشرية هي تلك الجموع من الأفراد القادرين على أداء العمل والرّاعبين في هذا الأداء بشكل جيّد ومتميّز، وهذا لا يأتي إلّا بتكامل وتفاعل بين الرّغبة والقدرة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التّالية:

1. مجموع الأفراد المؤهّلين ذوي المهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال.
2. رغبة الأفراد على أداء الأعمال بحماس و اقتناع.
3. التّكامل بين الرّغبة و العمل والقدرة على أدائه في إطار منسجم.
4. تقديم مساهمة على شكل مؤهّلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموارد البشرية.

هناك مصادر مختلفة للحصول على الموارد البشرية، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين: مصادر داخلية (من داخل المنظّمة) ومصادر خارجية (من خارج المنظّمة).

أولاً: المصادر الدّاخلية

يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني إذا خلت وظيفة ما معينة في المنشأة فإنّه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتّى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدّمها.

وفي الحياة العملية يمكن الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشآت بإحدى الطرق

التّالية:¹

1. التّرقية: تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للتّرقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين وقد تصمّم على شكل خرائط ترقية توضّح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطّرق والإجراءات التي يجب إتباعها للتّرقية والتّقدم من الوظيفة الدّنيا إلى الوظيفة الأعلى.

¹ صلاح الدّين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من النّاحية العلمية والعملية)، الدّار الجامعية للنّشر والطّبع والتّوزيع الإسكندرية مصر، 2000، ص. 156.

2. **النقل والتحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين، في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى.

3. **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المنشآت.

وهناك عدة مزايا للاعتماد على المصادر الداخلية منها:

1. خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والترقي للعاملين.
2. تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين للأفراد.
3. وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.
4. الحكم على قدرة وكفاءة الشخص نتيجة للمعرفة والاحتكاك مع الشخص أثناء العمل.
5. الاستفادة من خبرات العاملين من خلال معرفتهم بطبيعة و ظروف العمل.

كما أن هناك عيوب لهذه الطريقة منها:

6. حرمان المنشأة من الكفاءات البشرية من خارج المنشأة، كما أن العاملين في المنشأة لا يصلحون لشغل الوظائف الشاغرة.

والجدول الموالي يبين مزايا و عيوب المصادر الداخلية:

الجدول رقم 01: مزايا و عيوب المصادر الداخلية

المزايا	العيوب
- معنويات عالية داخل المنشأة.	- خفض معنويات الذين لا يرقون.
- تقييم أفضل للقدرات وخفض تكلفة الاستقطاب.	- احتدام التنافس على الترقيات داخليا.
- حافز لتحسين الأداء.	- الحاجة إلى برامج وتكاليف لتنمية العاملين وتدريبهم.
- تحقيق تتابع لحالات الترقية.	

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص.111

ثانياً: المصادر الخارجية

قد يكون من الضروري للمنشأة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنشأة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون لديها، فلا بدّ من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة.

وتعتبر المصادر الخارجية عن سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المنشأة، وقد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة. وبطبيعة الحال تتوقف درجة سعي المنشأة للحصول على احتياجاتها من سوق العمل على عدة عوامل، منها:¹

1. نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.
2. إمكانية توافر التخصصات في سوق العمل.
3. مدى السرعة المطلوبة لشغل بعض الوظائف مثال ذلك خلو بعض الوظائف فجأة.
4. مدى رغبة إدارة المنشأة في تطعيم المنشأة بأفكار و وجهات نظر جديدة.

وفيما يلي، أهم مصادر العرض الخارجي للموارد البشرية والتي تعتمد عليها المنشأة في الحصول على احتياجاتها من العاملين:²

1. مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنشآت لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنشآت الباحثة عن طالبي العمل.
2. مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير من توفير وقت وإدارة الموارد البشرية في المنشآت إذا أدت واجبها بشكل جيد.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 156

3. الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللّازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التّعليم وانتشرت وسائل الاتّصال الجماهيرية، وقد يتمّ الإعلان في الصّحف العامّة أو المجالات المخصّصة لاجتذاب أنظار الأشخاص.
4. الجامعات والمدارس: وهي تعتبر من المصادر المباشرة لأنّها تعتمد على الاتّصال المباشر في المدارس الفنية أو الجامعات التي يتخرّج منها الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة، وهي تستخدم بصفة خاصّة في حالات نقص سوق العمل والتّدرّج في تخصصات معينة.
5. التّرشّيات من قبل موظّفي المنشأة: هذا الأسلوب شائع في كثير من المنشآت الخاصّة، حيث يزكّي العاملين في المنشآت بعض أصدقائهم للعمل في المنشأة، كذلك يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم العاملون لديهم وأصحاب أعمال آخرين بتعيينهم.
6. المنظّمات المهنية: تقوم بعض المنظّمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، فنقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وتراخيص للعمل، ومن أمثلة تلك المنظّمات جمعيات المحاسبين، المراجعين وجمعيات الأطباء.
7. آراء الخبراء والأساتذة: تمثّل بعض منظّمات الأعمال لتعيين الأفراد الذين يوصي به خبراء الأعمال أو أساتذة الجامعات، باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم، والشكل التالي يبيّن مزايا وعيوب المصادر الخارجية.

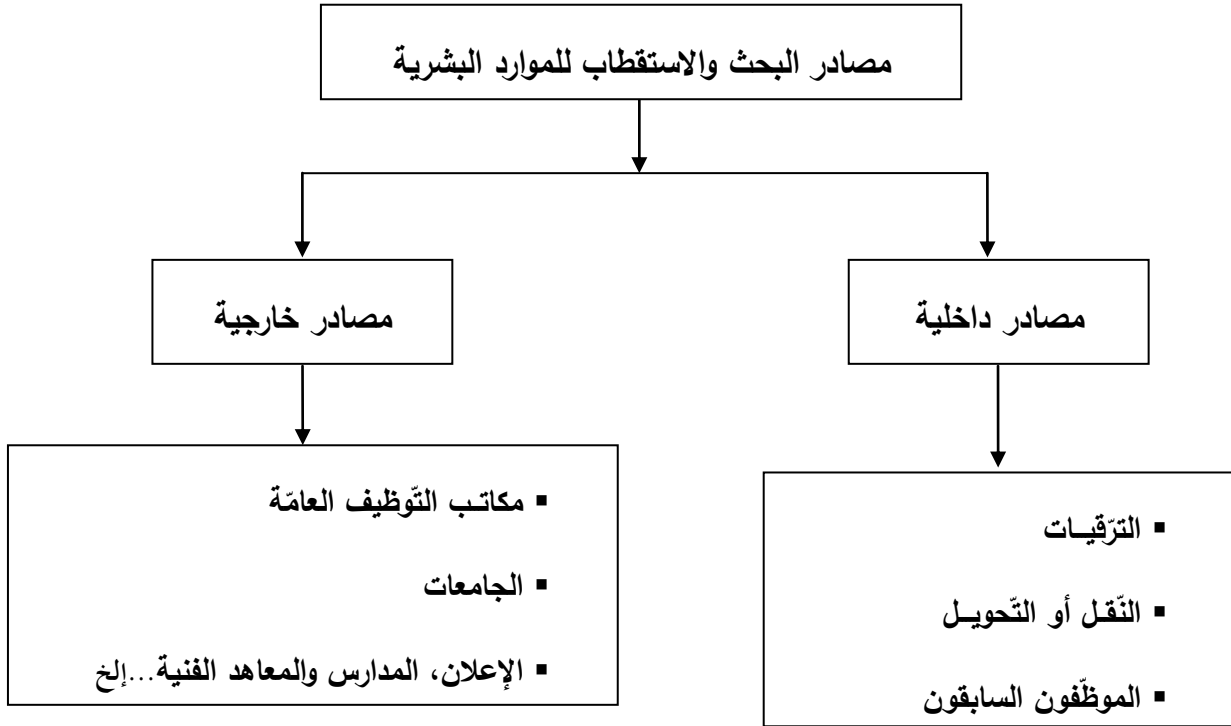
الجدول رقم 02: مزايا وعيوب المصادر الخارجية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - مهارات جديدة. - أقلّ تكلفة من تدريب العاملين. - إدخال أساليب وطرق جديدة في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - قد لا يؤدي إلى اختيار الأفضل. - خفض معنويات العاملين الحاليين. - الحاجة إلى مدّة أطول للتأقلم في العمل.

المصدر: حنا نصر الله، مرجع سابق، ص112.

والشكل التالي يبيّن مختلف مصادر الحصول على الموارد البشرية.

الشكل رقم 01: مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 156

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علوم الإدارة وعلم الاجتماع... قد اهتموا بها وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات ولهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف، والنظرة المتعمقة إلى هذه التعاريف تبين أنها متقاربة في المعنى والمضمون.

ولقد اختلفت وجهات نظر العديد من الباحثين والكتاب في مجال إدارة الموارد البشرية حول تحديد

مفهوم موحد نذكر منها:

التعريف الأول: إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.¹ من الملاحظ أن هذا التعريف قد اشتمل على دور إدارة الموارد البشرية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة المسطرة ضمن استراتيجيتها.

التعريف الثاني:

ويعرفها **Pierre.J.C** بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والمعلومات الموجهة نحو:

1. الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة.
2. حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات ومحيط العمل (التكنولوجيا، الأهداف، الثقافة...) وإدارتها من أجل تحقيق التكامل والاندماج بين المنظمة.

ويتمثل دورها أيضا في تسيير النظام البشري للمنظمة، مع اعتبار هذا الأخير في تأثيره وتداخله بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى.²

ونلاحظ أن هذا التعريف قد ضم أو شمل كل وظائف إدارة الموارد البشرية، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية، بدءا من الاستعمال أو التعيين وصولا إلى التطوير والتحفيز.

ويضعنا هذا التعريف أمام عنصر ذو أهمية وجب التطرق إليه ويتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية والذي سوف يثري مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.

لقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدما كان دورها مقتصرًا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين ودفع الأجور ومنح الإجازات، حيث أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولًا وتخصصًا، فأصبح

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 14

² هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 . ص. 59

لإدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يتطلب توافر كفاءات متخصصة لممارسة العديد من المهام والمسؤوليات والواجبات الموكلة إليها.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة الحجم لتنسيق الموارد البشرية، وتهتم وظائف الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوازنة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمؤسسة.

كما أن وظائف أنشطة الموارد البشرية عديدة ومتنوعة، وذلك لأن مجالها واسع ومرتببط بظروف المؤسسة واستراتيجياتها، وأن بعض الوظائف تتفرد بها إدارة الموارد البشرية، والبعض الآخر تشترك فيها إدارة الموارد البشرية مع إدارات الأفراد، ويمكن تصنيف هذه الوظائف فيما يلي:

أولا: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

ويقصد بها تلك الأنشطة الرئيسية التي تختص بها إدارة الموارد البشرية و هي: ¹

1. **تحليل العمل:** تقوم هذه الوظيفة بالتعريف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيفها، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد المواصفات والشروط المطلوبة لشاغلها.

2. **تخطيط الموارد البشرية:** وذلك بتقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية وإمكانيات تدبيرها ويتطلب هذا تحديد الطلب من الموارد البشرية مع ما هو معروض أو متاح منها، ثم المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.

3. **الاختيار أو التعيين:** تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن الموارد البشرية في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال آليات التوظيف المتمثلة في الاختبارات، المقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4. **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، كما تهتم بوضع سلم أجور حتى يتم ضمان مقابل سليم حسب أهمية واختلاف كل وظيفة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص.29

5. **تصميم نظام الحوافز:** وتعنى هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية وهناك حوافز عن أداء المؤسسة ككل.
6. **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح مزايا معينة للعمال مثل المعاشات والتأمينات الاجتماعية الخاصة بالمرض أو العجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، رياضية، وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
7. **تقييم الأداء:** وتهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على كفاءة العاملين وتغطية نقاط الضعف لدى العمال.
8. **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب والتطوير بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى المنظمة تحديد الاحتياجات التدريبية وأن تستخدم الطرق والأساليب المناسبة وتقيم فعالية التدريب.
9. **تخطيط المسار المهني:** وتهتم هذه الوظيفة بتخطيط التحركات الوظيفية للموارد البشرية فيما يخص الترقية، النقل أو التدريب والتطوير ويحتاج هذا التعرف على نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري.

ثانيا: الوظائف المساعدة للموارد البشرية

ويقصد بها تلك الأنشطة المساعدة التي تختص بها إدارة الموارد البشرية و هي :

1. **العلاقات مع النقابات:** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات النقابية والعمالية والتطرق إلى موضوع شكاوى العمال وطرق فض النزاعات العمالية.
2. **أمن وسلامة العاملين:** وتهتم هذه الوظيفة بإجراءات الحفاظ على أمن وسلامة العاملين الصحية والنفسية وغيرها.
3. **التوقيت وجداول العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفق نظام يناسب طبيعة المنظمة.

وينبغي التذكير إن إدارة الموارد البشرية لها أنشطة أخرى تشترك فيها مع الإدارات الأخرى تعرف بالوظائف الإدارية وهي:

4. **التخطيط:** وهو أهم نشاط للإدارة يهتم بتصميم وتحديد أهداف المؤسسة حسب مستوياتها، كما أنه يضع الوسائل التي على المؤسسة إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.

5. **التنظيم:** يلي وظيفة التخطيط، وهو بمثابة تنفيذ للخطط والسياسات التي يصممها ويبرمجها التخطيط، وتتطوي هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها داخل المؤسسة وكيفية تجمع هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام، وتوكيل السلطة الإدارية وتحديد المؤسسة.

6. **التوجيه:** هو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المؤسسات، وتتضمن وظيفته توجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة والإشراف عليها.

7. **الرقابة:** تتطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وتشمل التحقق من هذه المعايير ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

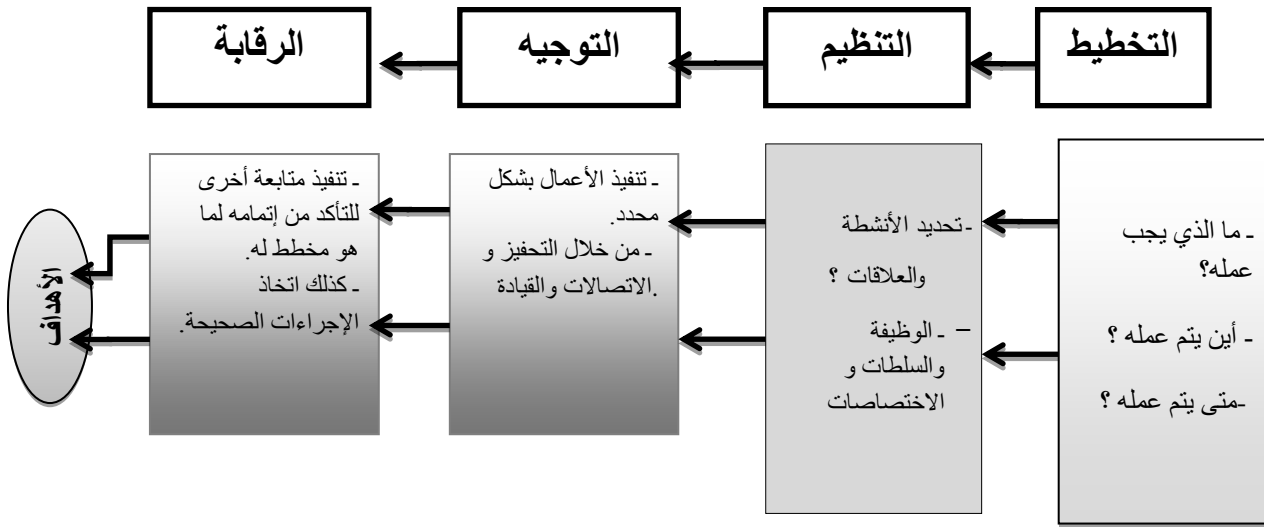
وتعتبر الرقابة من أهم أنشطة الإدارة، ووجودها ضروري داخل المؤسسة ذلك لأنها تختص بجميع المستويات الإدارية في المؤسسة، كما تكشف الانحرافات، وتقضي على الظواهر المعرّقة للعمل كإهمال واللامبالاة وعدم إتقان العمل.

8. **التنسيق:** وظيفة التنسيق تكون بين رئيسين مختلفين، فهناك من يراه وظيفة ونشاطا للإدارة

وهناك من يراه هدفا من أهدافها، وإن درجة التنسيق تتوقف على وظيفة التخطيط من حيث الفشل أو النجاح في تأديتها. و أن التنسيق الفعال بين أنشطة المؤسسة هو نتيجة الأداء الفعال لجميع وظائفها والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم، التوجيه و الرقابة.

من هنا نستنتج أن وظيفة التنسيق لها ارتباط وعلاقة وثيقة بباقي الوظائف، وأن فشل أي وظيفة من الوظائف السابقة للإدارة يؤدي حتما إلى عدم وجود تنسيق كاف، وهذا يعني أن التنسيق العام داخل أي منظمة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة.

الشكل رقم (02): يبين الترتيب المنطقي لوظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الخامس: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة (المؤسسة) في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها، أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة.¹

ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى جانبين هما: المنظمة والأفراد، فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية هي:

1. الكفاءة والفعالية.
2. التجانس.
3. الاستقرار.
4. تطوير وتنمية المهارات.
5. تحقيق الانتماء و الولاء.

¹ عبد الوهاب سمير، البرادعي ليلى، إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستثمارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2006، ص.15

أما أهداف الأفراد فتتلخص فيما يلي:

1. فرص عمل جديدة.
2. ظروف مناخ عمل جيد.
3. العدالة في الأجور والمعاملة.
4. فرص للتقدم الوظيفي.
5. تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها¹.

ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية من خلال الهدف العام والأهداف الفرعية.

الهدف العام هو: استمرارية الأداء في المنظمة بكفاءة وفعالية بواسطة الموارد البشرية.

أما **الأهداف الفرعية** التي من خلالها يمكن الوصول للهدف العام هي:²

1. التوفيق بين الأفراد (الموارد البشرية) والوظائف المطلوبة.

2. ديمومة تحقيق الاشباعات المناسبة (دافع/حافز).

3. توفير المعارف وإكساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية.

4. التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية.

5. تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

كما يمكن أن نقسم الأهداف إلى:

1. أهداف تنظيمية.

2. أهداف وظيفية.

3. أهداف اجتماعية.

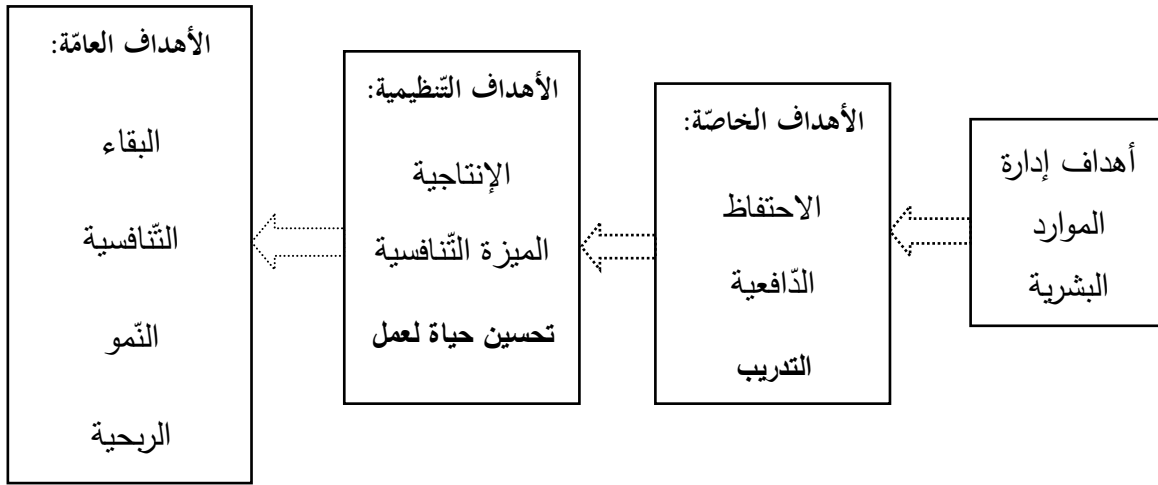
4. أهداف شخصية.

ويمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل الآتي:

¹ مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران النشر والتوزيع، ط2، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص.67

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة، مصر،

الشكل رقم (03): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.17

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

إنّ اتخاذ قرار حول تبني برنامجاً لموارد بشرية قابلاً للجدل، وذلك لأنّ مردوده الاقتصادي غير واضح بلغة الأرقام والحسابات، ممّا يجعل المنظمة توجّه إنفاقها إلى برامج ذات مردود ملموس ك شراء آلات، أو صيانتها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها.

كما أنّ مفهوم "إدارة الموارد البشرية" هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني خاصة في المنظمات الربحية، فهو يعني أنّ خلف كلّ منظمّة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية. بالإضافة إلى أنّ سوء اختيار وسوء إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى أضرار عديدة.

ممّا سبق يتّضح أنّ أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من النقاط التالية:

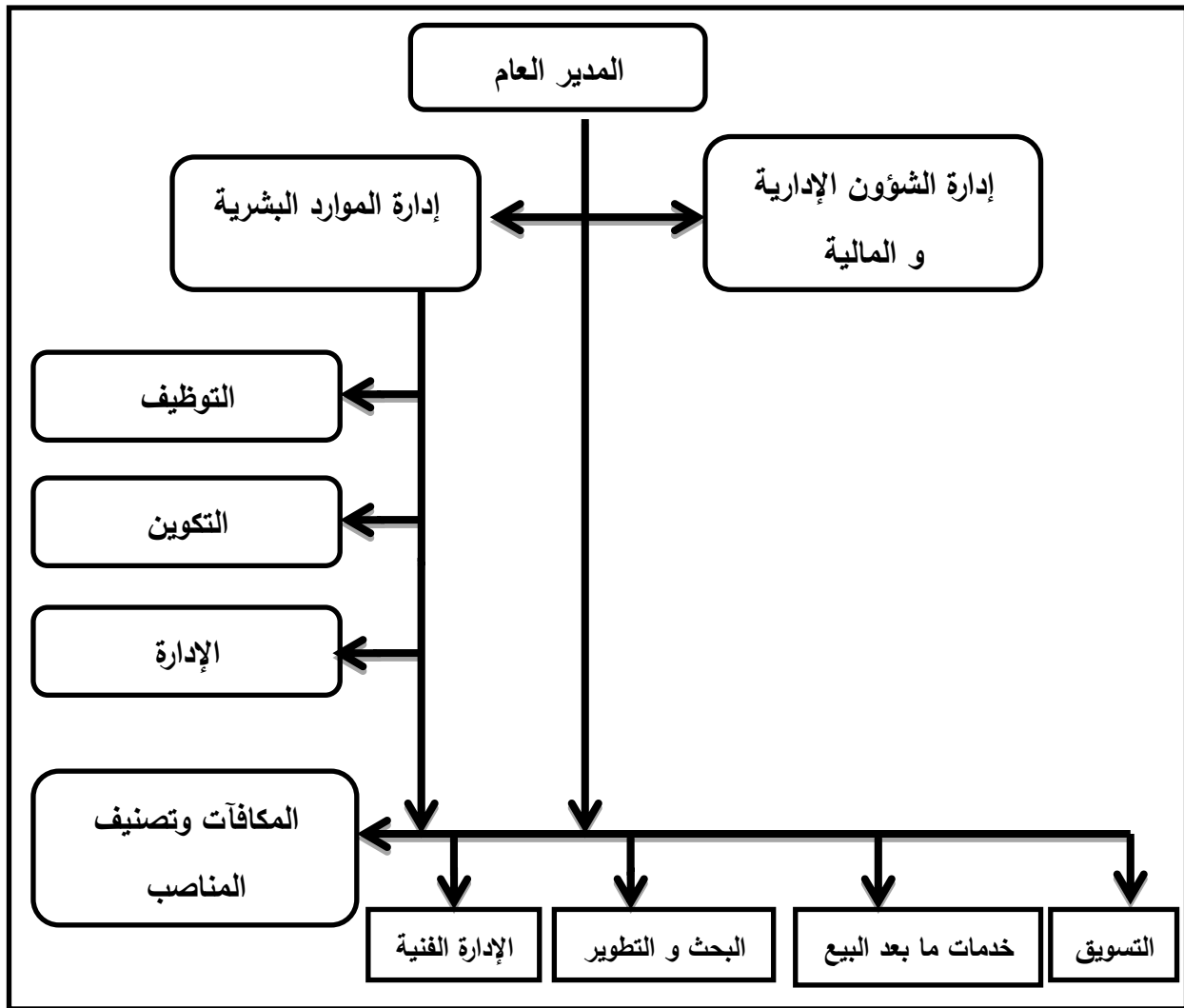
1. قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الإنتاجية و الربحية؛
2. قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز، و دفعهم للعطاء والإنتاجية.
3. المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفّر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدّلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.

4. توفير تكاليف باهظة في قضايا قانونية يلجأ إليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة أو التّجاوز في التّرقّيات.

وينتج عن الدّور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة نتائج هامّة أهمّها:

1. نمو المؤسسة والمحافظة على استمراريتها في ظل المنافسة والربحية.
 2. تنمية قدرات الأفراد وجذب الكفاءات وتنمية روح الانتماء والمحافظة على مستوى الأجور.
 3. نتائج مميّزة وممتازة وجودة عالية وإنتاجية مرتفعة ورضا العملاء ورقابة ذاتية.
- وفيما يلي هيكل تنظيمي يبين موقع وأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات:

الشكل رقم 04: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تقع في مستوى إدارة الشؤون الإدارية والمالية وهي بذلك تقع في مستوى تنظيمي مهم، وتضم كل من وظيفة التوظيف والتكوين والمكافآت تصنيف الوظائف.

المبحث الثاني: تحليل الوظائف والتخطيط للموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف عملية تحليل الوظائف التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية و أهميتها في المنظمات ، مع إبراز أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمات في المستقبل من الموارد البشرية ذات مؤهلات و مواصفات تستجيب لطلباتها .

المطلب الأول: مفهوم تحليل الوظائف

تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى وصف الوظيفة ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم وصفها .

وقد تطرق عدة باحثين لإعطاء تعريف عن تحليل الوظائف نذكر منها:

التعريف الأول:

يقصد بتحليل الوظائف "عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث أن أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها".¹

التعريف الثاني:

"هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعارف، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح".²

التعريف الثالث:

"هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة و مكان ممارستها و المعدات المستخدمة للإدائها، و المعرفة و المهارات و القابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها و نسبة و

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 17

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص. 58

مقدار الإشراف و الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، بالإضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة و علاقتها بالوظائف الأخرى".¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي: هي عملية جمع وتسجيل وتنظيم كافة المعلومات والبيانات عن الوظيفة، والمتمثلة في الواجبات والمهام والأنشطة التي تحتوي عليها، وكذلك إعداد متطلبات الوظيفة التي تحدد الشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن أن نصل إلى النتائج الآتية من خلال تحليل الوظائف:

1. أن تحليل الوظيفة هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى توصيف الوظيفة، ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم توصيفها.

2. إن عملية تحليل الوظائف تعتمد على مجموعة من الحقائق والمعلومات التي يتم جمعها، وليس على مجموعة الآراء أو وجهات النظر للشاغلين.

3. إن البيانات والمعلومات التي يسعى تحليل الوظائف إلى جمعها هي تلك المحددة لخصائص

الوظيفة، والتي تميزها عن غيرها من الوظائف.

ومن بين هذه البيانات بيانات عن جوانب سلوكية، وبيانات عن ظروف العمل المحيطة بالوظيفة،

وبيانات عن أنشطة العمل، وكذلك الأداء المتوقع بالإضافة إلى البيانات عن الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

وفي الحياة العملية نجد أن هناك بعض المصطلحات الشائعة التي ترتبط بتحليل الوظيفة وهي:

توصيف الوظائف، خصائص الوظيفة، خصائص شاغل الوظيفة وفيما يلي توضيح لكل من هذه المصطلحات.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص. 113

الشكل رقم 05: قائمة البيانات المعتمدة في وصف الوظيفة

شكل قائمة وصف الوظيفة

- مسمى الوظيفة:
- التبعية الإدارية (القسم أو الإدارة التابع لها الوظيفة) :
- خصائص الوظيفة العامة و الخاصة (مؤهلات علمية، خبرة مهنية، جسمانية، فنية...) :
- الهدف من الوظيفة (ماهو المطلوب تحقيقه) :
- الأعمال والواجبات والجهات الرئيسية والثانوية:
- المهام المتكررة التي تتضمنها الوقت المستنفذ للإنجاز و الغير متكررة :
- الأدوات المستعملة في التنفيذ (نوع و عدد الآلات، برامج إعلام آلي...) :
- المسؤوليات الرئيسية:
- المسؤوليات (عن الأفراد. الأموال. المواد. الآلات) :
- الظروف المادية والاجتماعية (الحرارة أو الرطوبة، الغبار..) :
- نوعية الإتصالات مع الوظائف الأخرى:
- التدريب والتعليم:
- شروط الاستخدام و الحوافز : (الراتب الشهري، المنح، العطل.....) :
- فرص الترقى والسلم الوظيفي:

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من القائمة السابقة أنها تتضمن الأعمال والمهام والواجبات الرئيسية والثانوية، وتحديد المسؤوليات عن الأفراد والآلات والمواد وكذلك طبيعة العلاقات المحيطة بالوظيفة، كما توضح الملامح الخاصة بالبيئة التي يؤدي فيها العمل أو الوظيفة، سواء من الناحية المادية أو الاجتماعية.

يلي ذلك ذكر التدريب والتعليم المطلوب لتأهيل الأفراد الجدد لشغل الوظيفة، ثم تعرض بعد ذلك شروط الاستخدام المرتبطة بالوظيفة المراد توصيفها كالأجور والمرتبات، وأخيراً فرص واحتمالات الترقى والسلم الوظيفي المتاح أمام شاغل الوظيفة.

ويتم جمع هذه المعطيات والبيانات من طرف المسؤول عن تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق المقابلة الشخصية مع شاغل الوظيفة أو عمال جدد.

المطلب الثاني: أهمية تحليل الوظائف

تتجلى أهمية تحليل الوظائف بالمؤسسات في النقاط التالية:

أولاً: تخطيط القوى العاملة

من خلال نتائج تحليل الوظائف فإن الإدارة ستتمكن من تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة للأداء العمل بكل كفاءة، وبالتالي ستتمكن إدارة الموارد البشرية من رسم خطة الموارد البشرية المستهدفة خلال فترة زمنية قادمة.

ثانياً: الاختيار والتعيين

يعتمد اختيار وتعيين العاملين الجدد على نتائج عملية تحليل الوظائف فالتحليل يتضمن وصفاً دقيقاً للمواصفات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومن خلال مقارنة بين هذه المواصفات الواجب توفرها في الشخص المتقدم للعمل يمكن اتخاذ القرار المناسب.¹

ثالثاً: التوجيه والإرشاد المهني

إن إطلاع المشرف على الإرشاد المهني على نتائج تحليل الوظائف ومعرفة الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة كذا نوعية برامج التدريب والتطوير الضرورية للإضافة المهارات الناقصة واللازمة و تمثل هذه المعلومات أساس نجاح عملية التوجيه المهني وتمكنه من اتخاذ القرار المناسب لتوجيه العامل أما إلى التدريب والتطوير أو تغيير المهام.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص. 58

رابعاً: تقييم الأداء

ان عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات تستلزم توفر العديد من المعايير أو المقاييس المقبولة وتعتبر عملية تحليل الوظيفة المصدر الأساسي لتوفر المعلومات المتعلقة بالعمال والتي تعتبر من قبل إدارة الموارد البشرية كأساس موضوعي لتحديد معايير الأداء.¹

خامساً: التدريب

يتم الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة ويشكل أساساً في تطوير برامج التدريب وكذا عملية اختيار المتدربين بحيث تكون مهاراتهم ومعارفهم تتفق مع احتياجات الأعمال التي سيقومون بها بتدريب المتدربين عليها، وبهذا تتمكن إدارة الموارد البشرية من التوفيق بين متطلبات ومهارات وطبيعة الوظيفة والتدريب أو التطوير الإضافي للعامل حسب المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

سادساً: النقل والترقية

يوفر تحليل الوظائف المعلومات المتعلقة بالوظائف والتي تفيد في تحديد سلم الترقية من مستوى تنظيمي أدنى إلى مستوى تنظيمي أعلى كما تفيد في إمكانية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ضمن نفس المستوى التنظيمي.

سابعاً: إعداد نظام الأجور

بمجرد تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى فإنه يمكن تحديد جدول عادل للأجور.

ثامناً: السلامة المهنية

تحتل السلامة المهنية مكانة بين وظائف إدارة الموارد البشرية، فالإدارة في منظمات الأعمال الحديثة تبذل جهوداً معتبرة واستثنائية للحفاظ على سلامة العمال، ولتفادي بعض حوادث العمل، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بدراسة تحليل الوظائف دراسة معمقة للكشف عن مخاطر العمل، وتقديم الاقتراحات فيما يخص إجراء تعديلات في مواقع العمل أو طرق الأداء بما يضمن تقليل حوادث العمل.

تاسعاً: رفع كفاءة المورد البشري

إن المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف تساعد في عملية تصميم العمل والتي تهدف إلى هيكلة العمل بما يتناسب مع ما هو متوفر من موارد بشرية متاحة لزيادة فعاليتها ومردوديتها.²

¹ جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 ، ص.149

² راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص.65

عاشرا: ظروف العمل

يهدف تحليل الوظائف إلى تحديد الظروف البيئية من حرارة ورطوبة وغبار وغيرها، وعليه فإدارة الموارد البشرية تسعى لتحسين ظروف العمل بما يرفع مردودية العمال والمحافظة عليهم.

إحدى عشر: إدارة الوقت

يساهم تحليل الوظائف في تحديد الوقت اللازم كل نشاط من خلال تحديد ما يجب على العامل من مهام.¹

اثني عشر: تحسين العلاقات الإنسانية

إن تحليل الوظائف يتضمن تحديدا واضحا لواجبات كل عامل، فإن كل فرد في المؤسسة يتضح له واجباته وحقوقه وعلاقته بالرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى إلغاء أو تقليل النزاعات وتحسين الاتصالات في المؤسسة وخلق تنسيق جيد بين المصالح مما ينعكس شكل إيجابي على العلاقات الإنسانية بين العمال.

ثلاثة عشر: توضيح الهيكل التنظيمي

إن توصيف وتحليل الوظائف تستخدم لدراسة وتوضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث أن وصف الوظيفة التنفيذية والإدارية الأساسية يساعد في تحديد جميع المسؤوليات المشتركة وعند إضافة مسؤوليات جديدة فإن توصيف الوظائف تحدد الجهة التي ستكون مسؤولة عنها وعند حدوث أي تغيير في المحتوى أو أي عمل بسبب تغيير واجباته ومسؤولياته فإن وصفه يجب أن يعدل بالشكل الذي يجعله مستوعبا للتغيرات التي حصلت ومن ثم يوزع الوصف الجديد على الجهات التي لها علاقة من أجل إعلامها بهذه التغيرات.

كم أن أوصاف الوظائف تستخدم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة للإعداد الدليل التنظيمي والذي يحدد ضمنه اسم الجهة المسؤولة عن أداء الواجبات وكذلك طبيعة التنسيق بين أقسام المؤسسة، وماهي القنوات الرسمية بين الإدارة العليا والمرؤوسين والعكس.

المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية، وهذا المفهوم يوضع الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء

¹ راوية محمدحسن، مرجع سابق، ص.66

بمطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبل وتتعتمد الاحتياجات للموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية مثل التوسع في نشاطات المنظمة، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة، نظر لتعدد المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية وكذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الفشل في التخطيط المناسب والذي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة، فإن اغلب المنظمات الكبيرة منها والمتوسطة بصورة خاصة تسعى إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة ومؤكدة.

كما يعرف الباحث **ROSS** تخطيط الموارد البشرية بأنه:

"عملية تنطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف في الوقت

المناسب " ¹ .

وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو إجراء منظم لتحديد الفجوة بين مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية المتوفرة حالياً في المؤسسة، والاحتياجات المستقبلية المطلوبة بناءً على الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي حالة قيام المؤسسة بالتخطيط بشكل استراتيجي للموارد البشرية، فإنها ستدرك وضع الموظفين المستقبلي من حيث الوفرة أو النقص قبل أن يصبح واقعاً بسنوات، وبالتالي فإن المؤسسة تجد العديد من الخيارات في هذه الحالة لمواجهة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، سيقدم هذا الجزء الأول من البرنامج التدريبي منهجية عملية متكاملة لتصميم وتنفيذ وإدارة خطة استراتيجية فعالة للقوى العاملة وفقاً لأحدث الممارسات العالمية.

وتظهر فوائد التخطيط للموارد البشرية فيما يلي:

1. يسمح بتنفيذ جميع المهام الإدارية بشكل صحيح في المؤسسة مثل (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وبالتالي يصبح الموظفون مفتاحاً لجميع المهام الإدارية.
2. تمكين المؤسسة من تنفيذ عملية توظيف ذات كفاءة وفعالية.
3. تحديد الفائض والنقص في أعداد وكفاءات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وبالتالي تمكين المؤسسة من اتخاذ القرارات المناسبة لتتناسب ومتطلبات العمل.
4. يمكنك من الاستخدام الفعال للموارد البشرية.

¹ كافي مصطفى يوسف ، مرجع سابق، ص.89

5. ضمان تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، حيث يزداد مستوى إنتاجية المؤسسة عندما يتم استخدام الموارد البشرية بطريقة ممكنة مما يجعلها أكثر كفاءة. وتظهر أهمية التخطيط للموارد البشرية في النقاط التالية:
6. تحديد ومعرفة احتياجات المنظمة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.
7. التخطيط للقوى العاملة داخل المؤسسة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المؤسسة المتطور والمتغير باستمرار.
8. تحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها.
9. حماية المنظمة من أي تغييرات طارئة على القوى البشرية، ووضع سبل فعالة لمواجهتها.
10. المساهمة في استغلال الموارد البشرية المتاحة للمنظمة بكفاءة وفعالية.
11. تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.
12. كيفية تشخيص المناخ الوظيفي ومعرفة مدى جاهزيته للتفاعل الإيجابي مع إدارة الموارد البشرية
13. توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً ومهارياً معاصراً.
14. النجاح الاستراتيجي لأي مدير - تحليل العمل والتحليل الاستراتيجي - أهميته ومناهجه وفوائده. كما تسعى المنظمة من خلال عملية التخطيط لتحقيق الأهداف التالية:
15. التعرف على الطرق الحديثة للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
16. التعرف على الخطوات المتقدمة لوضع خطة القوى العاملة.
17. تزويد المشاركين بالمعايير الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي وأيضاً بمعايير تقييم الأداء المؤسسي.
18. تطبيق التحليل الاستراتيجي في الموارد البشرية.
19. صياغة وإعداد أهداف المنشأة في المورد البشري.
20. الإلمام بدور الموارد البشرية في المنشأة.
21. إعداد صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية مع التطبيق.
22. احتراف التحليل والتخطيط والإدارة الاستراتيجية للرأس المال البشري.

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات أو الإدارات العمومية، و أن فعالية أدائها يتوقف على التحكم في مختلف وظائفها، وبالأخص وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتوفير الأفراد ذوي المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة والمحافظة على استقرارهم عن طريق زيادة رضاهم وتحقيق أهدافهم، فالنظرة تجاه المورد البشري وبالتالي لإدارة الموارد البشرية تختلف تماما عما كانت عليه في السابق، حيث أصبح المورد البشري الأساس في عصرنا الحالي تختصر تحته كل عوامل النجاح والتطور إذا ما استغل جيداً ووفرت له عوامل ذلك.

ونظرا لدور العنصر البشري في تفعيل استمرارية المؤسسة والمساهمة في تحقيق استراتيجيتها، أعطي له اهتماما كبيرا فنجاح أي مؤسسة يتوقف على كفاءة تطبيق وظائفها، والتي من بينها سياسات ووظائف تدريب وتطوير الموارد البشرية التي تعمل تحسين الكفاءات والأداء حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إن تخطيط الموارد البشرية أمر أساسي وضروري في سياسة التطوير التي تسطرها المؤسسة حيث لا يمكن الاستغناء عنه، ولا يمكن لأية مؤسسة الاستمرار إذا لم تكن لها إستراتيجية لتخطيط مواردها البشرية، بما في ذلك تحديد احتياجات المؤسسة من التدريب وتطوير مواردها البشرية وفق مخططات قصيرة متوسطة أو طويلة المدى حسب الأولويات، الأهداف والإمكانات المتاحة لتحقيق أفضل النتائج والتي سيتم تناولها في الفصل الثاني والخاصة بالمؤسسات السياحية.

الفصل الثاني:

سياسات تدريب و تطوير الموارد

البشرية بالمؤسسات السياحية

تمهيد :

أثبتت التجارب الحية في العديد من المنظمات أن الممارسات الإيجابية لعمليات تطوير الموارد البشرية بشكل عام تحسن من أداء العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المنظمة ككل، ولعل هذه القناعة كانت مبنية على أساس أن الموظف هو المصدر الرئيس لنجاح المنظمة وتطورها، مما يسلط الضوء على أهمية انتقال دور تطوير الموارد البشرية من التمركز حول العمليات التشغيلية اليومية إلى دور أكبر وبشكل استراتيجي أكثر تُعطى عملية تطوير المورد البشري من خلاله دوراً قيادياً في تطوير المنظمة.

فالحاجة ماسة لتحويل العملية من مجرد تقديم التدريب بشكله التقليدي إلى تقديم خدمات أكثر تقدماً تُساهم في تطوير المهارات بشكل فاعل يعطي لعملية تطوير المورد البشرية فعالية أكبر من خلال ما تضيفه لاستراتيجية المنظمة بشكل عام.

إن ما تواجهه منظمات الأعمال في الوقت الراهن من تحديات هي بلا شك تعطي أهمية فائقة لعملية تطوير المورد البشري وتسلط الضوء بصورة أكبر من خلال التركيز على مهارات العنصر البشري وجدارته بشكل مُختلف عما كان عليه في السابق.

مما أبرز أهمية التعامل مع عملية تطوير الموارد البشرية كشريك في النجاح إن لم يكن أحد مصادر النجاح للمنظمة.

كما أنه أصبح من المهم أن يُنظر لمسؤولي تطوير الموارد البشرية بنظرة الشركاء في اتخاذ وصنع القرار الاستراتيجي والمبني على أساس احتياجات المنظمة، ومن ثم تطبيقها بشكل يعطي استدامة أمثل للمنظمة ولعملية تطوير المورد البشري.

و مما سبق ذكره سنتناول في هذا الفصل في المبحث الأول مفاهيم عن التدريب و التطوير وخطط و طرق تطوير و تدريب الموارد البشرية في المنظمات أما في المبحث الثاني فسننتقل إلى تعريف المؤسسات السياحية، أنواعها دورها و أهمية إدارة الموارد البشرية بها.

المبحث الأول: تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات

سنتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء مفاهيم عن التدريب و التطوير بشكل عام مبيين أهميته بالمنظمات،

كما بينا بالتفصيل مختلف الاستراتيجيات و الأساليب و الطرق المعتمدة من طرف المنظمات في تدريب و تطوير مواردها البشرية .

المطلب الأول: مفهوم تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات

لا يخفى على المطلع على أدبيات الموارد البشرية أن تطوير العنصر البشري هو من وظائف إدارة الموارد البشرية الأساسية حيث تطرقت عدة دراسات لتعريف مفهوم تطوير الموارد البشرية نذكر منها:

التعريف الأول: "هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف، و سلوكيات، و مهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المنظمة".¹

التعريف الثاني : كما عرفها آدم سميث على أن " قدرة الأفراد تعتمد على مقدار اتصالهم بالتعليم". كما يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة والمستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المهارات، المعارف والقدرات والأفكار والآراء.

أما التطوير فهي الجهود المبذولة للإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا وفقا للتطورات البيئية و التكنولوجية فهي عملية إستراتيجية لا ترتبط بالموقف الحالي للعامل بل هي رؤيا مستقبلية.

كما يمكن إجراء مقارنة للتفريق بين التدريب والتطوير للموارد البشرية حسب الجدول التالي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 435

الجدول رقم: (03) الفرق بين التدريب و التطوير

التطوير	التدريب	عامل المقارنة
يشمل الوظائف الحالية والمستقبلية	الوظائف الحالية	التأثير
جماعات العمل أو المؤسسة	الموظفون كأفراد	النطاق
طويل الأمد	قصير الأمد	الوقت
الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي	الهدف منه سد النقص في المهارات الحالية	الهدف

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية،

جامعة قناة السويس، مصر، 2008، ص.337

وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي:

تطوير الموارد البشرية هي الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية، والتطويرية لأجل رفع مستوى فعالية الفرد، المجموعة والمؤسسة ككل.

وتشمل عملية العديد من الممارسات التي يتم تطبيقها في المنظمات بشكل أو بآخر ولكنها في الأعم الأغلب لا تخرج عن الممارسات التالية:

1. التعليم
2. التدريب
3. التعليم و التطوير
4. التعليم في مكان العمل
5. التطوير الوظيفي
6. التعليم المستمر
7. التطوير التنظيمي
8. التعليم والمعرفة

و بعد صياغة مفهوم التدريب و تطوير الموارد البشرية لابد من التطرق إلى مفهوم و أهمية تحديد الحاجات التدريبية من طرف المنظمة.

حيث تظهر الحاجة للتدريب و تطوير الموارد البشرية بسبب وجود فجوة في الأداء المطلوب أو المستهدف مقارنة بالأداء الفعلي و يمكن التعبير عن هذه العلاقة كما يلي¹:

القصور أو فجوة في الأداء = الأداء المطلوب أو المستهدف - الأداء الفعلي

و لكن السؤال الذي يطرح نفسه هل كل عامل لديه مشاكل في الأداء يستدعي برنامج تدريبي معين لتقليص الفجوة في الأداء بين القدرات الأولية عند التوظيف و القدرات و المؤهلات بعد التدريب و لحل هذه المشكلة يجب تفحص عاملين أساسيين لدى العامل و هما:

- معرفة كفاءة العامل بعد التوظيف

- الرغبة أو الدافعية لدى العمال

و منه نستنتج أربعة حالات يجد فيها العامل فجوة في الأداء كل حالة تستدعي إتخاذ قرار معين و هي :

1. موظف له كفاءة عالية جدا لادن ليس الرغبة و الدافعية فهنا يجب لا نوجه العامل للتدريب ينقصه التحفيز بشتى أنواعه (مادية ، اجتماعية، معنوية....و غيرها).
2. موظف له كفاءة عالية و لديه الرغبة و الدافعية لادن له مشاكل في الأداء فهنا السبب خارج عن الموظف و يرجع إلى نقص في الموارد أو تجهيزات معطلة أو بيئة العمل غير ملائمة للأداء.
3. موظف له كفاءة ضعيفة و ليس له الدافعية و الرغبة في العمل فهنا لا يجب الوقوع في الخطأ و إعطاء التدريب لهذا العامل فهنا الخطأ ناجم عن عملية التوظيف التي لم تكن صائبة و على الإدارة إما عزل الموظف أو تحويله إلى منصب عمل آخر.
4. الموظف كفاءته ضعيفة و رغبته عالية في هذه الحالة نخضع العامل إلى برنامج تدريبي لتقليص الفجوة في الأداء.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية شارع زكريا غنيم، الإسكندرية مصر، 2004، ص. 330

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين كل في مواقع عملهم هم الجهة المسؤولة عن تدريب الأفراد من خلال تطوير مهاراتهم، ومعارفهم، وقدراتهم بما يحقق الانسجام بين التدريب التطوير والعمل المطلوب كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في التدريب و التطوير

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • تقديم مهارات و معلومات للمرؤوسين • تحديد الإحتياجات التدريبية لإدارتهم و مرؤوسيهـم. • تنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة. • التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب. • تقديم المعارف الفنية لتصميم برامج الداخلية للتدريب • المشاركة في جهود التدريب و التطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> • تصميم نظام متكامل للتدريب • التنسيق بين كل جهود التدريب في المؤسسة • الإعداد لبرنامج التدريب خارج المؤسسة و متابعة الداخلي منها • الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات و الأفراد • تقديم الخبرة و المشور فيما يخص التدريب • التأكد من أن المدراء التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي • توعية العمال بضرورة التدريب

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 326

وإن التوجه إلى إيجاد إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية ينبع من أهمية أن يكون هناك هدف تصب فيه عملية تدريب و تطوير المورد البشري بجميع أشكالها ألا وهو الهدف الطبيعي لأي منظمة وهو رفع الأداء و هو ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: إستراتيجية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات

إن رسم إستراتيجية المنظمة هو وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تحاول التنبؤ بالمستقبل، من خلال استقراء أحداث الماضي والتوقعات المختلفة للمشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن تقف في وجه تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بغرض الوقوف على الحلول البديلة، لترشيد استخدام الموارد والإمكانيات المختلفة المتاحة للمنظمة.

و من ثم يمكن تعريف استراتيجية تطوير الموارد البشرية كما يلي " هو التخطيط السليم و الفعال للموارد البشرية في المنظمة و تحسين دورها في الأداء بحيث يؤدي هذا إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة و هذا من خلال ربط هذه الاستراتيجية بأهداف عمليات التدريب و التطوير الذي يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء"¹

و من ثم يمكن التمييز بين ثلاثة خيارات استراتيجية لتطوير الموارد البشرية:²

1. إستراتيجية الإبداع مع عمليات التدريب و التطوير:

و هو نشاط مخطط لتشجيع الإبداع و استثمار الأفراد لخبراتهم و قابليتهم على التطور و تعميق روح الابتكار لديهم باستخدام الأساليب و الطرق و الوسائل الحديثة لنجاح العملية التدريبية و التطويرية لتحقيق الاستمرار و النمو في المنظمة.

2. إستراتيجية التمكين مع عمليات التدريب و التطوير:

و هو نشاط مخطط يهدف إلى تعزيز الثقة لدى الأفراد بقدراتهم و تمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية و يحتاج هذا إلى خطة أو برنامج تدريب و تطوير مستمر ملائم لخلق مهارات جديدة في الإدارة و توفير أساليب و إحتياجات و تقنيات تدريبية و تعظيم الطاقات الكامنة لدى الأفراد فترتبط المهارات عن طريق التنسيق و الإلتزام و الثقة و الإتصال.

3. إستراتيجية التغيير مع عمليات التدريب و التطوير

هي عملية تخطيط و تنظيم إستراتيجي في المنظمة و هذا يعني التغيير في السلوك التنظيمي و إحتياجات إدارة الموارد البشرية و أنشطتها و يعد التدريب و التطوير أحد أنشطتها الذي يرتبط بعلاقة قوية و مستمرة مع التغيير في كل أجزائه و خصائصه في الأهداف و الإحتياجات و الأساليب التي تعتمد على التغيير حسب التطور التكنولوجي و البيئة.

¹ مها صلاح عسكر الشمري، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الإستراتيجي في تدريب و تطوير الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2017، ص. 89

² مها صلاح عسكر الشمري، مرجع نفسه، ص. 90

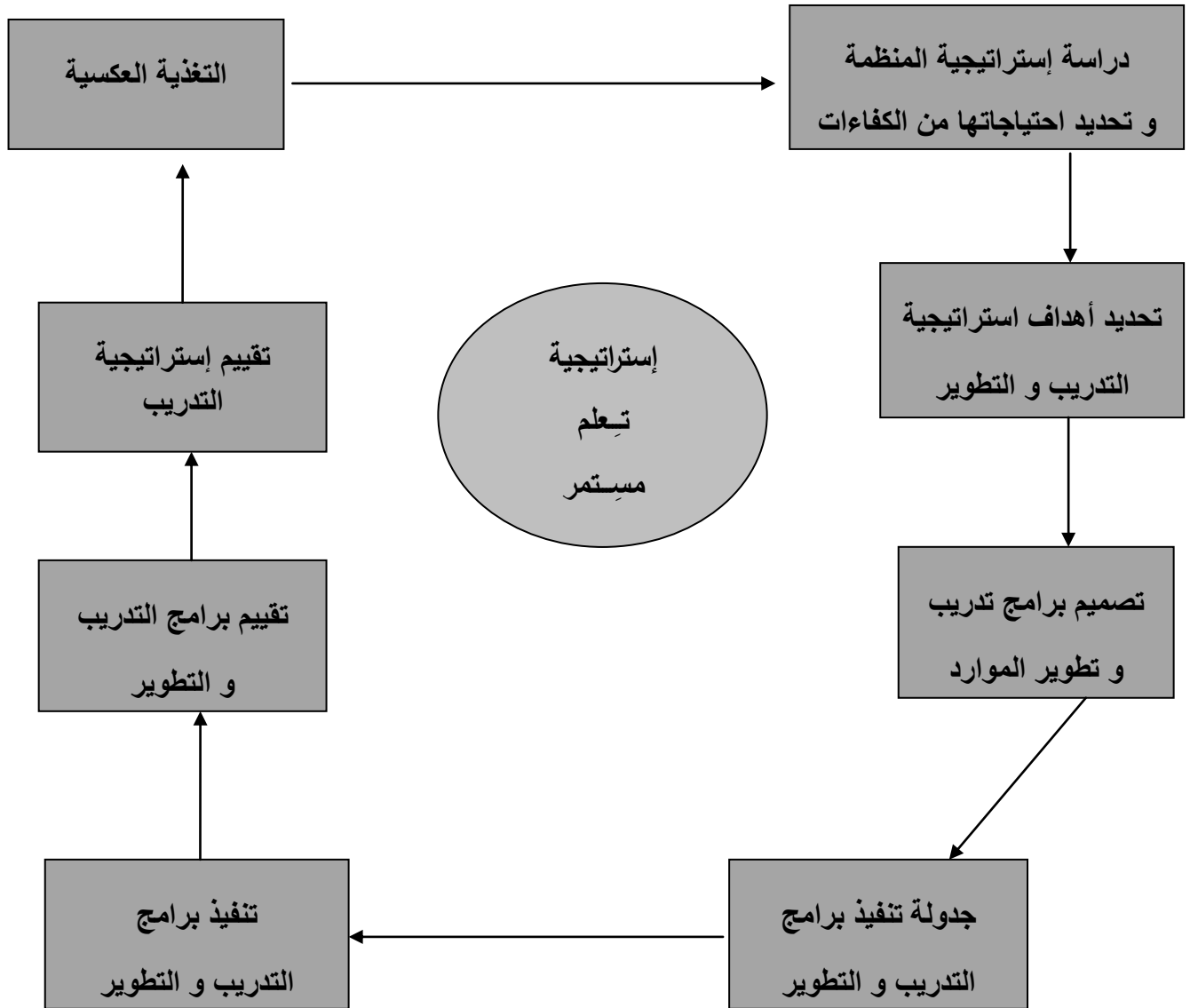
وهناك علاقة ديناميكية ما بين التدريب و تطوير أو تنمية للموارد البشرية، فإن التدريب والتنمية يعني : " التدريب هو عملية منظمة و مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة للأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد ".¹

أن التدريب والتطوير وسيلة هامة للفرد فهو يهدف إلى إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية، ومن ثم فهو وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي تفيده في الحصول على أكبر نفع لشخصه و لمنظّمته ولمجتمعه المحيط به، أن التدريب والتنمية عملية مستمرة خلال حياة الفرد وفقا لاحتياجاته كفرد و عامل بالمؤسسة، و هو يسعى إلى إحداث تغييرات في أنماط السلوك من خلال تعريضه لأساليب ووسائل تدريبية متطورة.

و من مما سبق يمكن رسم دائرة تصميم استراتيجية التدريب و التطوير للموارد البشرية للمنظمات كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص. 260

الشكل رقم 06: نموذج إستراتيجية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمة

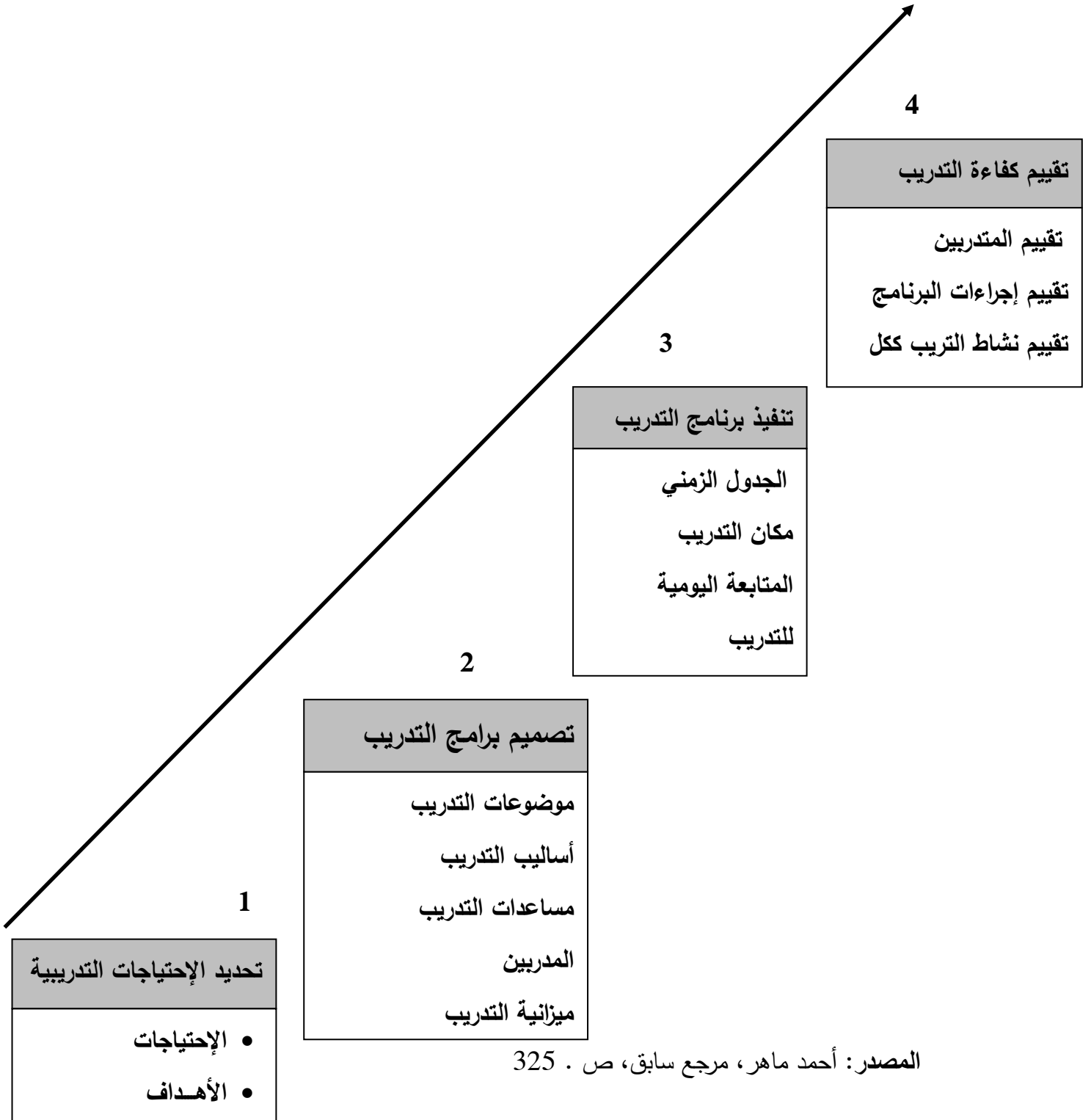


المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر و

التوزيع عمان الأردن، 2005، ص. 453.

ومن خلال دراسة حلقة تصميم إستراتيجية تدريب و تطوير الموارد البشرية للمنظمة و لكي تحقق الإدارة أهدافها في الخطة التدريبية يجب أن تعتمد على المراحل التالية في خطة التدريب و التطوير والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: مراحل الخطة التدريبية



وعليه تتكون الخطة التدريبية من أربعة مراحل منطقية و متتابعة، و تبدأ هذه المراحل أولاً بتحديد الاحتياجات التدريبية و التي تعنى بتحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد و إدارات معينة، و التي

يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب المتمثلة في زيادة المعارف وتغيير في الاتجاهات و كذا تطوير المهارات في وظيفة محددة.

و فيما بعد ينتقل الأمر إلى تصميم البرامج التدريبية و الذي يعنى بترجمة الأهداف إلى موضوعات أو محتوى تعليمي و تدريبي ثم تحديد الأسلوب الذي يستخدمه المدربون توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة، التمارين، المناقشة...و غيرها) كما يتم تحديد الأدوات البيداغوجية المساعدة في العملية مثل (السبورة، الأفلام،...و غيرها).

و كجزء من تصميم البرنامج التدريبي يتم تحديد المدربين و التكلفة أو الميزانية العملية التدريبية، وبعدها تأتي مرحلة تنفيذ برنامج التدريب، والذي يتضمن مجموعة من الأنشطة المهمة مع الحجم الساعي الموافق لكل نشاط مثلا (مواعيد الجلسات، الراحة...و غيرها)، كما ي تضمن تحديد مكان التدريب (ترتيب المكان، إعداد التجهيزات) مع المتابعة اليومية لمدى تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء هذه النتائج يمكن للمؤسسة تقييم النشاط التدريبي ككل، وهل حقق الأهداف المسطرة في تقليص الفجوة في الأداء لدى العامل و المنظمة ككل.

المطلب الثالث: طرق تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات

يكون الهدف من وضع خطة لتطوير الموارد البشرية هو توثيق الأهداف والكفاءات، بالإضافة إلى تطوير المهارات المطلوبة التي يحتاجها الموظف ليقوم بعمله.

حيث بعد الوقوف على الاحتياجات التدريبية بدقة للعمال داخل المنظمة و الفئة المعنية بالتدريب تأتي مرحلة اختيار الخطة أو الطريقة المناسبة لتدريب و تطوير مواردها البشرية بشكل مستمر في العمل لتقليص الفجوة في الأداء، ويتم تجهيز هذه الخطة من قبل المدير المشرف على الموظفين ليقوم بتوثيق جميع الكفاءات المطلوبة وتطويرها عبر آليات و طرق متنوعة للتدريب حسب ثلاثة حالات¹ :

1. خلال مرحلة التوظيف

2. نوع الوظائف

3. مكان التدريب

¹ المصدر : أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص . 327

و الشكل التالي يوضح الخيارات المتاحة لإدارة الموارد البشرية لتحديد نوع التدريب الملائم
الجدول رقم 05 : أنواع التدريب و التطوير

أنواع التدريب حسب:		
مكان التدريب	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1- داخل المؤسسة	1- التدريب المهني و الفني	1- توجيه الموظف الجديد
2- خارج المؤسسة	2- التدريب التخصصي	2- التدريب أثناء العمل
3- في مؤسسات خاصة للتدريب	3- التدريب الإداري	3- تطوير المعرفة و المهارات
4- برامج حكومية		4- التدريب بغرض الترقية والنقل
		5- التدريب للتهيئة للمعاش

المصدر: الدكتور أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 327.

و سنحاول التطرق بالشرح لهذه الخيارات و الحالات في النقاط التالية:

أولاً : التدريب حسب مرحلة التوظيف :

و هناك عدة حالات في المسار المهني للعامل تتمثل في:

حالة الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات عند استلام مهامه الجديدة و تخص تهيئته من الناحية النفسية و اطلاعه عن النظام الداخلي للمؤسسة الذي يضمن الحقوق و الواجبات و هذا عن طريق أما عن طريق المقابلة مع المسؤولين المباشرين أو أسلوب المحاضرة.

و تعرف هذه الفترة عامة بفترة التريص تمكن عملية التدريب من إدماج الموظف الجديد في

العمل.¹

1. حالة التدريب أثناء العمل:

و نقصد به قيام المشرفون المباشرين على العمل بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فرد للعمال المتدربين و يتجلى هذا أكثر في التدريب المهني على العتاد و التجهيزات الجديدة أو المتطورة

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.329

وما يعاب على هذ النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان بأن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف أو الرئيس مدربا ماهرا و مختصا.

2. حالة التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة :

و نقصد به تجديد و تطوير معلومات و مهارات العمال حسب متغيرات العمل و أساليب العمل الجديدة و كذا مواكبة التطور التكنولوجي في نظام المعلومات الحديثة و إستعمال التجهيزات الحديثة.

3. حالة التدريب بغرض الترقية و النقل:

و نقصد بها التدرج على المهارات و المعارف المطلوبة في وظيفة الترقية أو التي سينقل إليها وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسد الثغرة في المعارف و المهارات بين الوظيفة الحالية ووظيفة الترقية.

ثانيا: التدريب حسب نوع الوظائف:

و هناك عدة حالات حسب نوع الوظائف و تتمثل في:

1. حالة التدريب المهني و الفني:

يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية و المهنية مثل: أعمل الميكانيك، الكهرباء، الترصيص الصحي....و غيرها. ويمثل التمهين نوع من التدريب المهني و الفني حيث تقوم المؤسسات والشركات بالتعاقد مع الشباب لفترة تريض نظري و تطبيقي يحصل المتمهن في نهاية التريض على شهادة تأهيل تمكنه من ولوج عالم الشغل.

2. حالة التدريب المتخصص:

و يضمن هذا النوع من التدريب معارف و مهارات أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و تخصص المعارف مثل: الأعمال المحاسبية، هندسة الإنتاج....و غيرها. والمعارف هنا لات خص الإجراءات الروتينية بل تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.¹

3. حالة التدريب الإداري:

و يتضمن هذا النوع من التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المهام الإدارية الدنيا، المتوسطة و العليا و المتمثلة غالبا في عمليات التخطيط، التنظيم، الرقابة، إتخاذ القرارات، التنسيق، التوجيه، الإتصال و القيادة... و غيرها.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2014، ص. 218

و يفضل الكثير التفرقة بين تدريب الأفراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات محددة من جهة و تنمية المدراء من جهة أخرى.

فأعمال المدير و الرؤساء أو قائد مجموعة تعتمد على قدرات و مهارات التحليل و الفهم، الاستنتاج و استشراف المستقبل هذا يعني " أن تطوير الإداريين يجب أن تكون عملية تعليمية أساسا عن كونها عملية تدريبية"¹.

و يلاحظ أن تطوير المدراء يتعلق ببعض الأعمال الروتينية " فهناك بعض الأنشطة التي تقوم بها الإطارات العليا و يمكن برمجتها، فالمدير يحتاج لمهارات إنصات جيدة، و مقدرة على إدارة المقابلات، و يحتاج أيضا إلى معرفة و تحليل و تصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين"².

ثالثا : التدريب حسب مكان التدريب :

و نقصد به التدريب حسب مكان التدريب داخل المؤسسة أو خارجها المبينة في النقاط التالية :

1. التدريب داخل المؤسسة :

و نقصد به قيام المؤسسة بوظيفة التدريب بنفسها عن طريق دعوة مدربين من الخارج للمساهمة في تصميم برامج التدريب ثم الإشراف على تنفيذ العملية.

كما أن هناك نوع آخر من التدريب الداخلي حيث يتولى المسؤولون المباشرون بتزويد العمال بالمعلومات و المهارات اللازمة للأداء العمل بكفاءة، و تتميز هذه الطريقة بتماثل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه و تطبيقه على الميدان.

2. التدريب خارج المؤسسة:

و تستعين المؤسسة في هذا الحال بمؤسسات خاصة و مراكز مختصة في تقديم الخدمة التدريبية أو البرامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات و الندوات و الأيام الدراسية و غيرها. وهذا الأمر يتطلب مراعاة هذه المصادر الخارجية، ناهيك عن التكاليف الناجمة عن إتخاذ القرار في هذا المجال أما بالنسبة للبرامج الحكومية، يجب التأكد على مدى ملائمة ما تقدمه من معارف و معلومات، خبرات وتجارب للاحتياجات المؤسسة التدريبية من جهة و احتياجات الأفراد من جهة أخرى.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص. 218

² المرجع نفسه، ص. 218

المطلب الرابع: تقييم العملية التدريبية بالمنظمات

تعتبر تقييم عملية تدريب و تطوير الموارد البشرية المرحلة الأخيرة من المراحل التدريبية، والذي يهتم بمدى تحقق الأهداف المسطرة مسبقا سواء كانت هذه الأهداف جزئية أو نهائية لمحددة مسبقا في إستراتيجية تطوير و تدريب الموارد البشرية للمؤسسة.

ويبقى تقييم النشاط التدريبي من العمليات صعبة التحقيق لملا للتدريب من جوانب لا يمكن في العديد من الأحيان صياغة متغيراتها صياغة كمية و دقيقة، و هذا يعطي ذريعة للأصحاب المؤسسات الإقتصادية و أرباب العمل الذين لا يؤمنون كثيرا بأهمية التدريب و دوره في تحسين الأداء الوظيفي وذلك اعتقاد منهم بأنه عدم اللجوء للتدريب يؤدي إلى فقط إلى تقليص التكاليف و لا جدوى منه، إلا أن هذه النظرة الضيقة تم التخلي عنها مع تنامي أهمية تطوير و تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة و خلق ميزة تنافسية لها من خلال تقييم فعالية برامج التدريب على المدى القصير والطويل بالاعتماد على المقاييس الأربعة التالية¹:

أولاً: مقياس متعلق برد الفعل :

يستخدم هذا المقياس لقياس مستوى الرضا عن البرامج التدريبية و يقام مباشرة بعد الانتهاء من الدورة التدريبية و يهدف معرفة درجة الارتياح أو التذمر تجاه برنامج التدريب لدي المتدربين. و عادة ما يتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان أو المقابلة الشخصية يتكون هذا المقياس من الأسئلة التي تخص الجوانب الآتية :

1. تقييم البرنامج في مجمله.
2. تقييم ملائمة التدريب مع إحتياجاتهم و أهدافهم.
3. نوعية الطرق و الوسائل البيداغوجية المستعملة و الوثائق.
4. خدمات المدرب و كذلك المتدخلين في التدريب.
5. إمكانية تطبيق المعارف و المهارات و الإتجاهات المكتسبة في ظروف العمل الحقيقية.
6. الظروف العامة التي دار فيها البرنامج التدريبي (المقررات، الإيواء، الإطعام،....)
7. اقتراحات المتدربون لتحسين الجوانب السابقة.

¹ نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة الماجستير، 2009/2008، جامعة منتوري قسنطينة، ص. 131

ثانيا: المقياس المتعلق بالتعلم :

و يعتمد هذا المقياس على حجم و نوعية المعارف و المهارات التي قد اكتسبها المتدربون و يعبر هذا المقياس عن عملية التقييم البيداغوجي الذي يتميز في معظم أحيانه بقياس الجوانب النظرية، والعملية الظاهرة و القابلة للملاحظة و القياس بالإضافة إلى يقيس مدى الاحتفاظ بالمعلومات المحصلة ضمن البرامج التدريبية و يستخدم لمعرفة ذلك عن طريق الاختبارات " Tests " و الامتحانات " Examens " حيث تمكن الامتحانات من معرفة مستوى أداء المتدربين في العمل، و طريقة الأداء الصحيحة كما تعتبر أداة للتشخيص تبين بوضوح نقاط الضعف و القوة لدى المتدرب و على سبيل المثال يمكن أن يكون الإختبار على شكل :

1. تركيب جهاز معين

2. في المكان المحدد

3. ضمان تشغيل الجهاز

4. ضمان نظافة المكان بعد التدريب

إن الاختبارات لا تنفي إستعمال طرق أخرى لقياس التعلم كالاستبيان و المقابلة الشخصية.

ثالثا : المقياس المتعلق بالسلوك¹:

و يقصد بذلك، قياس عملية نقل المعرف و المهارات و الاتجاهات المكتسبة إلى مكان العمل، وترجمتها إلى السلوك المنتظر الذي من شأنه تحسين مستوى الأفراد و الجماعات.

لذلك يجب أن يكون المشرفون على عملية التدريب على دراية تامة بما تعلمه الأفراد في البرنامج التدريبي، و هذا حتى لا يقوموا بمعرضة سلوكيات الأفراد الجديدة، فكما يقال " الإنسان عدو لما يجهله" وعلى هذا الأساس فإن بناء مقياس يتعلق بالسلوك أمر يحتاج إلى جهد لأنه من الصعب معرفة :

1. إذا كانت التغييرات السلوكية التي حدثت في العمل هي فقط نتيجة التدريب.

2. إذا كانت هناك قوى أخرى أثرت دون تحقيق أهداف التدريب (متغيرات أعاققت عملية التعلم).

3. إن التقنيات الممكن إستخدامها لبناء مقياس في هذا الصدد هي :

4. الملاحظة المباشرة

5. المقابلة الشخصية

¹ نابتي سامي، مرجع سابق، ص. 132

6. الاستبيان و فيه يتم إعلام المتدربين بتوقيت التقييم أو جمع المعلومات و هذا يدفعهم لبذل جهد من أجل نقل المعارف و المهارات المحصلة و تحويلها إلى سلوك حقيقي.
7. إستخدام الإحصائيات، فإذا أخذنا مثلاً إحصائيات حوادث العمل فإذا انخفضت يمكن أن تبين نجاح العملية التدريبية في مجال نقل المعارف و المهارات إلا بمكان العمل، من خلال إستخدام أفضل وسائل الحماية و السلامة المهنية.

كما يمكن تكوين مقياس نقل التعلم، كما يظهر مثلاً في الاستبيان الآتي:

1. هذا البرنامج التدريبي، أكسبني سلوكيات و معارف استطعت تطبيقها في عملي
(تعليق، أعط مثلاً عملياً.....).
2. هذا البرنامج التدريبي، جاء في الوقت المناسب لي لبي احتياجاتي
(تعليق،.....)
3. المضامين البيداغوجية، كانا جيدين
(تعليق، ما الذي يمكن أن يتحسن.....)
4. مديري ساعد على تسجيلي في الدورة التدريبية و أعانني على التطبيق في العمل عند عودتي (تعليق،.....)

رابعاً : المقياس المتعلق بالنتائج¹:

و يعبر عادة هذا المقياس عن التحسن و التطور الذي يظهر على مستوى الوحدات و الأقسام والمؤسسة ككل.

و تعرف بمؤشرات نتائج الأداء على المدى المتوسط و الطويل و أغلبها قابل للملاحظة و القياس و التي يمكن حصرها فيما يلي:

1. مؤشر تحليل التكلفة و العائد عن الإستثمار في التدريب :

و يعني هذا المؤشر مقارنة تكاليف البرامج التدريبية بالإيرادات الناتجة عن التحسن في الإنتاجية والأداء مؤشر تكاليف التدريب:

¹ نابتي سامي، مرجع سابق، ص. 134.

تعتبر تكاليف التدريب عنصر مهم في تقييم البرامج التدريبية من حيث فعاليتها، و يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع حسب مصدرها ويجب تقييمها قبل الخوض في العملية التدريبية حيث تنقسم هذه التكاليف إلى:

- تكاليف مباشرة مثل (تكاليف اهتلاك المعدات، إعداد البرامج، النشر.... وغيرها)
 - تكاليف غير مباشرة مثل (الساعات الإضافية، تكاليف إدارية، مسك و معالجة الملفات.... وغيرها)
 - تكاليف ثابتة مثل (المدرسون، الوسائل البيداغوجية، كراء المحلات، وغيرها)
 - تكاليف متغيرة مثل (أجور المدربين، اقتطاعات اجتماعية، النقل، الإيواء..... وغيرها)
- و الغرض من تحديد و تقييم تكاليف التدريب هو التحكم فيها و مقارنتها بحجم العوائد المالية نتيجة التدريب.

2. مؤشر العائد على التدريب

هي الإيرادات الناتجة عن عملية التدريب المتعلقة بالعوامل التالية :

- التحسن في سرعة الأداء
 - التحسن في سرعة حل المشاكل و النزاعات
 - تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة حسن استخدام الموارد
- و مع ارتفاع الإنتاجية مع إفتراض العوامل الأخرى ثابتة يمكن إعتداد بعض المؤشرات كمقاييس يعتمد عليها لتحليل التكلفة و العائد على الإنتاج كما يلي :

- $\text{نصيب الفرد من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$

- $\text{نصيب الأجور من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{إجمالي ميزانية الأجور}}$

- $\text{تكلفة يوم التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد أيام التدريب}}$

- $\text{عدد أيام التي يتدرب بها العامل الواحد} = \frac{\text{عدد أيام التدريب الكلية}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$

حيث تتم عملية مقارنة هذه النسب بما يحدث في مؤسسات أخرى مماثلة لتقييم عملية التدريب بالمنظمة، أو كما يمكن مقارنة تكلفة التدريب الكلية بالارتفاع المسجل في حجم الإنتاج أو تقليص التكاليف كما يمكن استخدام مؤشر أخير المتمثل في العائد على الإستثمار في التدريب و يحسب كما يلي:

$$\text{العائد على الإستثمار في التدريب} = \frac{\text{المبلغ الناتج عن زيادة الإنتاج أو تقليص التكاليف}}{\text{تكلفة البرامج التدريبية}}$$

و يعتبر مؤشر العائد على الإستثمار الذي يتجاوز نسبة 1 %، مقبولاً أو جيداً أما إذا تعذر حساب العائد على الاستثمار فان إدارة الموارد البشرية تكفي فقط بحساب التكلفة على التدريب و تحدد قرارها من حيث التكلفة المقبولة للتدريب من المرفوضة.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسات السياحية مركزين على أهمية تدريب و تطوير المورد البشري كونها تقدم خدمات أساسه كفاءة موردها البشري ، مبيين مختلف المؤسسات السياحية بالجزائر و شرحنا بالتفصيل أغلب الطرق و الأساليب المستعملة لتدريب و تطوير موردها البشرية، و في الأخير أعطينا بعض الاستراتيجيات المطبقة من طرف هذه المؤسسات لتدريب و تطوير موردها البشرية

المطلب الأول: تعريف المؤسسات السياحية

لقد ظهرت عدة منشآت سياحية تستغل رأسمالها في سبيل تحقيق الراحة وتقديم تسهيلات سياحية لخدمة السياح، مستفيدة بذلك من توافر عوامل الجذب السياحي داخل الدولة، لإغراء السياح الأجانب لزيارتها والإقامة فيها أطول مدة ممكنة.

و من ناحية، كذلك تشجع المواطنين على الاهتمام بالسياحة الداخلية التعرف على المناطق

الجميلة و التي تزخر بها البلاد من ناحية أخرى، وتوجد عدة تعاريف للمنشأة السياحية:

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

وتعرف بأنها: " منشأة تسعى لتقديم خدمة معينة لسياح وإشباع حاجاتهم من سكن ونقل وإطعام و برامج رحلات... إلخ"²

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

¹ سوزان علي، التشريعات السياسية و الفندقية، دار الجامعة، الإسكندرية 2001، ص.20

² زين منير عبوي، إدارة المنشأة السياحية و الفندقية، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، 2008، ص.13

³ سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، رسالة الماجستير، علوم إقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006،

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

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية الجزائرية

هناك عدة معايير لتصنيف و تحديد أنواع المؤسسات السياحية الجزائرية يمكن اختصارها

في ما يلي :

أولاً: مؤسسات الوساطة وتسويق المنتجات والخدمات

تتمثل منشأة الوساطة وتسويق المنتجات في:

1. وكالات السفر و السياحة :

حيث عرفها القانون الجزائري بمقتضى المرسوم رقم: 99 الموافق لي 4 أبريل سنة 1999

" على أن كل منشأة تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشر أو غير مباشر رحلات و إقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها"¹.

و وكالة السفر والسياحة هي " المكان الذي يمكن لشخص الحصول على المعلومات أو الاستشارة برا أو بحرا أو جوا إلى أي مكان، تقوم وكالة السفر على تأدية الخدمات السياحية، وغالبا ما تكون صغيرة الحجم حيث تضم عدد محدودا من العاملين يتراوح عددهم بين 5 إلى 10 أفراد في المتوسط ثلاثة"².

إن أهم العوامل التي يقوم بها وكيل السياحة و السفر تشمل خمس مراحل:

1. بيع تذاكر السفر لكافة وسائل النقل.
2. حجز غرف في الفنادق، مطاعم للمقاعد والمسارح.
3. بيع رحلات سياحية فردية أو جماعية.
4. حساب التكاليف السفر لرحلة منفردة.
5. بيع رحلات دينية مثل الحج والعمرة.

¹ المادة 3 من القانون رقم: 99-06 المؤرخ في 4 أبريل 1999، المحدد لقواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار، الجريدة الرسمية الجزائرية المؤرخة في 07 أبريل 1999، العدد : 24، ص.13

² فتحي محمد الشراوي، عابدة العوضي، شركات السياحة ووكالات السفر، دار المعرفة الجامعية، 2008، ص. 42.

كما تقوم على تقديم معلومات ونصائح إلى العملاء لتنظيم سفرياتهم والأماكن التي يرغبون في زيارتها؛ و المساعدة في تأجير السيارات السياحية؛ عمل تأمين المسافرين أو السياح و أمتعتهم، تقديم خدمات للزبائن الجزء المعنوي من خلال توفير معلومات سابقة قبل دخول البلد الذي يرغب في زيارته من مكان سياحي أو ديني.

2. المرشدين السياحيين

حيث يعرف المرشدين السياحيين بأنه " هم الأشخاص الذين يتولون الشرح والإرشاد لسائح في أماكن الآثار والمعالم السياحية الموجودة بالمقاصد السياحية للسياح والرد على استفساراتهم التي يواجهونها بجميع اللغات التي يتقنونها".¹

ومن مميزات المرشد السياحي خصائص تتمثل في مهارات الاتصال مع الضيوف، الأمانة الشخصية ، التنفيذ و الترتيب و التخطيط، الثقة بالنفس، حب الفكاهة والمفاجآت، حب العمل والوطن ، التنبأ و معالجة المشاكل، سرعة البديهة و الملاحظة.... وغيرها.

3. المؤسسات الفندقية

حيث يعرف الفندق حسب المرسوم التنفيذي رقم : 46-2000 المؤرخ في 25 مارس 2000 فإن المؤسسة الفندقية هي " كل منشأة تمارس نشاطا فندقيا ويعد نشاطا فندقيا كل استعمال بمقابل للهيكل الأساسية الموجهة أساسا للإيواء وتقدم الخدمات المرتبطة به و تتكون هذه الهياكل الأساسية من منشآت الإيواء والمحددة في عدة أشكال حيث يستأجرها الزبون ليقم بها من أسبوع واحد إلى شهر دون أن يتخذها سكنا له".²

ويمكن تعريف الفندق بأنه " مبنى عام ينشأ بغرض توفير الإقامة بالدرجة الأولى للزبلاء وكذا تقديم الأطعمة والمشروبات وخدمات أخرى لعامة الناس لقاء أجر معين، ويكون تصميم الفندق طبقا لموقع والغرض الذي أنشأ من أجله"³

ونلاحظ أن هناك اختلاف بين الكتاب المتخصصين في مجال إدارة الفنادق بخصوص تعريف الفندق و بصفة عامة يمكن تعريفه " بأنه منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات

¹ دليلة مسوددي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية و نمو القطاع السياحي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، سنة 2009، ص.37

² المادة 2 و 1 من المرسوم التنفيذي رقم 2000-46 المؤرخ في 01 مارس 2000 المتضمن تعريف للمؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها، الجريدة الرسمية العدد :10 المؤرخة في 05 مارس 2000، ص.03

³ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.13

الإبواء و الإطعام والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية وذلك لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض"¹.

و يتسم النشاط الفندقي بعدة خصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

1. التعدد والتنوع

و الأصل في النشاط الفندقي هو تقديم خدمات متنوعة، لكن أداء هذا النشاط الخدمي الأساسي يتطلب منه مباشرة أنشطة تجارية أخرى كتأجير محلات لتقديم خدمات مختلفة للسياح مثل : الغسيل، الكي والحلاقة... إلخ حتى أن بعض الفنادق الضخمة أصبحت تشبه إلى حد كبير ما تقوم به المشروعات الصناعية، من تحويل المواد الأولية المتمثلة في المواد الغذائية التي تقوم بها المطابخ إلى سمعة تامة تتمثل في مختلف أصناف المأكولات والوجبات.

2. الموسمية :

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

3. التعامل النقدي السريع :

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

4. عدم قابلية الإنتاج للتخزين :

ففي المشروعات الصناعية الإنتاج الذي لا يباع يخزن ويباع في فترات لاحقة، على عكس الإنتاج المقدم من طرف الفندق والمتمثل في خدمة المبيت فلا يمكن تخزينه لفترات لاحقة، فالغرفة الشاغرة يتحمل الفندق عليها التكاليف.

¹ سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، رسالة الماجستير علوم اقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006،

5. تأثيره بأذواق المستهلكين :

عمليا الفندق لا يستطيع أن يختار أو ينتقي نزلاءه بأن يكونوا من فئة معينة أو طبقة معينة بذاتها، وإنما يستقبل النزلاء الذين يتوجهون إليه على ضوء إمكانياتهم المادية، وبذلك فالفندق يستقبل مزيجا متنوعا من

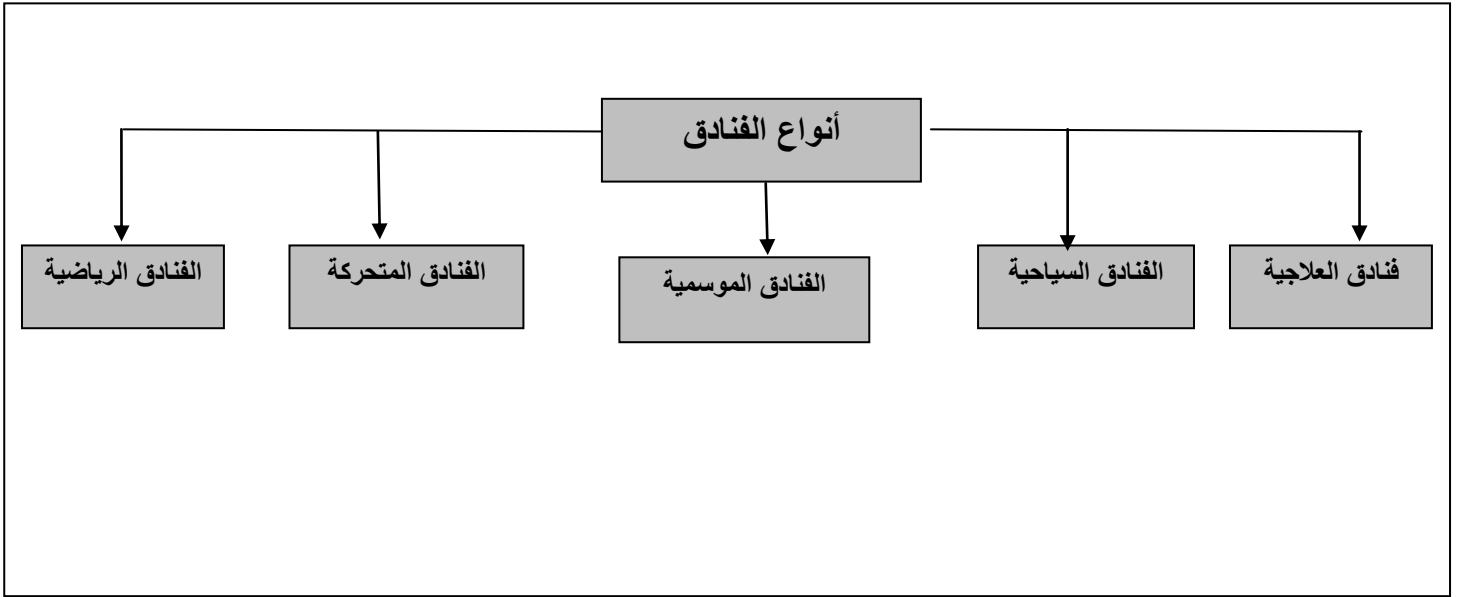
النزلاء بمختلف أنواعهم وعاداتهم ولغاتهم ولا بد عليه من تلبية احتياجاتهم.

6. الاعتماد بصفة أساسية على العنصر البشري:

النشاط الفندقى باعتباره نشاطا خدميا يعتمد أساسا على العنصر البشري، لهذا لا بد من إعداد الأفراد وتهيئتهم، تدريبهم و تطويرهم خصوصا فيما يتعلق بحسن المعاملة، الاستقبال، الأمانة، الكفاءة...إلخ، هذه الأخيرة لها تأثير كبير وبشكل مباشر في تفضيل النزلاء لفندق على الآخر.

كما أن الفنادق و ظهرت عدة أنواع الفنادق في العالم وفقا لأغراضها وأهدافها وطبيعتها و التي

يمكن حصرها في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: أنواع الفنادق

المصدر: علي فلاحى الزعبي، التسويق الفندقى و السياحي، مدخل السياحة والضيافة، دار المسيرة و

التوزيع، 2013، ص.28

ثانيا: مؤسسات سياحية ذات طابع إداري

و تتمثل في:

1. الوزارة المكلفة بالسياحة و الصناعات التقليدية:

تقوم وزارة السياحة و الصناعات التقليدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم¹ : 63- 474 المؤرخ في 20 ديسمبر 1963 الذي أنشأ الوزارة المكلفة بالسياحة و في إطار السياسة العامة للحكومة و هذا بناء على المرسوم 10-254 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 الذي يحدد صلاحية وزير السياحة و الصناعات التقليدية بالمهام التالية²:

- إعداد و تنفيذ إستراتيجية تنمية و ترقية السياحة الوطنية و الدولية و ضمان تنفيذها من خلال اقتراح على الحكومة جملة من النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بذلك.
- تحديد ووضع أدوات المراقبة لممارسة نشاطات السياحة و السهر على تنفيذ آليات ترقية و المراقبة و تقيس الاعتماد و الضبط السياحة و الفندقية و الحموية و المناخية و السهر على إدراجها ضمن مخططات التهيئة السياحية.
- إعداد و اقتراح آليات التهيئة السياحية و التدابير المرتبطة بالحصول على العقار السياحي.
- وضع آليات التخطيط و متابعة التطور السياحي الداخلي و الدولي و السهر على تطوير كل القدرات و المنشأة السياحية الوطنية.
- ضمان تأطير و متابعة إنجاز مشاريع الإستثمارات السياحية.
- تحديد إستراتيجية ترقية إستعمال تكنولوجيات ووسائل الإعلام و الإتصال و الإبتكار و تشجيع ممتهني السياحة على اقتناءها و استعمالها.
- السهر على تنفيذ سياسة تهمين الموارد البشرية و تنفيذ برامج تطويرها و تحسين ظروف عمل مهني السياحة و كذا العمل على ترقية سياحة حقيقة بالتنسيق مع القطاعات الأخرى للحكومة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم: 63- 474 المؤرخ في 20/12/1963 الذي أسس الوزارة المكلفة بالسياحة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 63 المؤرخة في 26 أكتوبر 1963، ص.3.

² براهيم شاوش توفيق، أسس تطوير و ترقية سياحة مستدامة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية جامعة البليدة 2، 2017/2018، ص. 352.

2. مديريات السياحة

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 95-260 المؤرخ في 29 أوت 1995، لتكون الممثل الأساسي لوزارة السياحة على مستوى الولايات و تتكفل بما يلي¹ :

- المبادرة بكل تدبير من شأنه إنشاء محيط ملائم و محفز لتنمية النشاطات السياحية.
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة المحلية من خلال ترقية السياحة البيئية، الثقافية، و التاريخي
- تشجيع ظهور عروض سياحة متنوعة و ذات نوعية و كذا ترقية المنتجات السياحية المحلية وتسويقها.
- دعم و تنمية نشاطات المتعاملين و الهيئات و الجمعيات المتدخلة في السياحة و الحمامات المعدنية.
- جمع المعلومات و المعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية و تحليلها و توزيعها.
- إعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية و الحموية و المحلية.
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم، العمران و تهيئة مناطق التوسع السياحي.
- السهر على تلبية حاجات المواطنين و طموحاتهم في مجال السياحة و الاستجمام و التسلية.
- توجيه مشاريع الإستثمار السياحي و متابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- متابعة تطابق النشاطات السياحية مع مقاييس التسيير و قواعد ممارسة النشاطات و المهن السياحية.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لا سيما تلك التي لها صلة بالنظافة و حماية الصحة والأمن.

3. الديوان الوطني للسياحة

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشأ بموجب أحكام المرسوم رقم : 88-214 المؤرخ في 31 أكتوبر 1998 بفعل التطورات الحاصلة محليا و دوليا².

و يعد أداة من أدوات الوزارة الوصية لتصور و تحقيق ترقية سياحية فعلية، و دراسة السوق والعلاقات العامة بما يعني تكليفه بوظيفة تسويقية من خلال ما يلي:

¹ المرسوم التنفيذي رقم : 95-260 المؤرخ في 29 أوت 1995، الذي أنشأ مديريات السياحة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49، بتاريخ 6 سبتمبر 1995، ص.12

² المرسوم رقم: 88-214 المؤرخ في 31 أكتوبر 1998، الذي أنشأ الديوان الوطني للسياحة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، بتاريخ 2 نوفمبر 1988، ص.07

- ترقية المنتج السياحي.
- متابعة و مراقبة وكالات السياحة و السفر.
- توجيه المتعاملين السياحيين.
- إنجاز الدراسات العمامة لمناطق التوسع السياحي.
- متابعة الاستثمارات السياحية.

4. الوكالة الوطنية لتنمية السياحة

هي مؤسسة عمومية أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 98-70 المؤرخ في 21 فيفري 1998 الذي يحدد إنشاء الوكالة الوطنية للتنمية السياحة وتحديد قانونها الأساسي ، و تلعب دورا استراتيجيا في التنمية للسياحة الوطنية و الدولية و تتمثل مهامها في¹ :

- التنسيق بين النقابات في المبادرات السياحية في جميع أنحاء العالم.
- المشاركة في عملية الترويج السياحي.
- تنشيط و ترقية الإعلام السياحي.
- تنظيم المؤتمرات.
- تصميم و تنفيذ برامج التظاهرات السياحية ذات الصلة بالسياحة الترفيهية.

5. النادي السياحي الجزائري

تأسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 63-473 المؤرخ في 20 ديسمبر 1963 المتضمن الاعتراف بالمنفعة العمومية لنادي السياحة الجزائري و هو يعمل على تطوير السياحة و الأسفار و قد أوكلت له المهام التالية² :

- تنظيم الرحلات الدينية، الحج و العمرة.
- تنظيم الرحلات السياحية مع المنظمات الوطنية و الدولية.
- يعمل على تنشيط السياحة و الاستثمار.

¹ المرسوم التنفيذي رقم: 98-70 المؤرخ في 21 فيفري 1998، يحدد إنشاء الوكالة الوطنية للتنمية السياحة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 11، بتاريخ 10 مارس 1998، ص. 30

² المرسوم التنفيذي رقم : 63-473 المؤرخ في 31 أكتوبر 1992 المتضمن مهام النادي السياحي الجزائري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 69، بتاريخ 24 ديسمبر 1963، ص. 238

ثالثاً: مؤسسات سياحية أخرى

1. شركات الطيران:

إن الخدمة الجوهرية التي تقدمها شركات النقل الجوي هي نقل السياح و البضائع من مكان الانطلاق إلى مكان الوصول، و لكن لا يمكن تقديم هذه الخدمة الجوهرية إلا من خلال تقديم خدمات تكميلية مرافقة مثل : الإطعام، النقل بالسيارات، تزويد المسافرين بالمعلومات، الحجز،... وغيرها¹.

كما تقسم شركات الطيران إلى ثلاثة مكاتب:

1. مكتب المدينة : و يتضمن قسم خدمة العملاء من حجوزات و مبيعات و قسم إدارة الشركة من قسم مالي و إداري.

2. مكتب المطار: يتضمن مكتب المراجعة و إدارة الشحن و مكتب تسيير الحقايب المفقودة.

3. مكتب خاص: يعنى بعمليات الشركة و تتضمن قسم الحمولة، الصيانة و الضيافة و الوثائق.

و لقد ازدادت مشروعات النقل الجوي نظرا للطلب المتزايد على النقل الجوي مما يوفره من جهد و ربح للوقت بل ظهرت الخطوط الجوية المنتظمة و تعاضم حجم النقل الداخلي و الدولي، وزادت حركة تنقل السياح و المسافرين و الإستفادة من الخدمات التي تقدمها شركات الطيران و يمكن اختصارها في النقاط التالية²:

- تزويد المسافرين بالمعلومات التي يطلبونها.
 - الحجز الفندقية.
 - شحن البضائع بمختلف أنواعها.
 - توفير الدليل أو المرشد السياحي.
 - إستقبال المسافرين عند المطار و و تزويدهم بالمشورات المتنوعة عن بلد الزيارة.
 - تقديم خدمة الإطعام و بعض الخدمات التجارية على الطائرة.
 - توفير الظروف الملائمة للمسافرين في السفريات الليلية الطويلة.
- البحث عن الحقايب الضائعة للمسافرين الذي شحنوا حقايبهم بمخزن الطائرة و في حالة ضياعها يقدم له تعويض نقدي حسب وزن الحقيبة.

¹ زيد منير عبيوي، مرجع سابق، ص. 14

² سعاد صديقي، مرجع سابق، ص. 48

2. المطاعم :

تعتبر من أحد ركائز السياحة فهي تلبي الحاجات الاستهلاكية للسياح المقيمين و الغير مقيمين في البلد.

فيعرف المطعم "بكونه ذلك المكان المهيأ و المعد لتحضير و تقديم الطعام للزائن خارج مكان سكناهم لأسباب عديدة منها الراحة و الاستجمام، أو للإقامة الحفلات و المناسبات لقاء ثمن معين يحدد مسبقا و يتناسب المكان مع نوع الخدمة و درجة و طبيعة المطعم" ¹ ، كذلك يعتبر "المطعم القلب النابض للفندق و هو من الأقسام المنتجة الرئيسية للفندق لأنه يحقق إيرادات كبيرة و هو أيضا عامل جذب رئيسي للضيوف لما يوفره من خدمات" ².

كما ظهرت في الآونة الأخيرة أنواع جديدة و كثيرة من المطاعم مثل: مطاعم المشويات، مطاعم الترفيه، مطاعم الخدمات السريعة، مطاعم الاختصاص، مطاعم التسلية و غيرها من المطاعم الحديثة.

3. المدن و القرى السياحية :

تعرف المدينة السياحية بأنها " عبارة عن تجمعات سياحية يحوي كل مجمع على الأقل 500 غرفة للسكن و مشيدة من المواد التي لها قابلية على المقاومة لفترة طويلة بهدف تقديم أفضل الخدمات السياحية و الفندقية للإشباع رغبات السائح" ³

كما تحتوي المدن السياحية على الخصائص التالية:

- البناية الرئيسية التي يكون فيها السكن.
- منطقة السكن من المحلات أو بيوت السكن.
- منطقة الاستجمام و الترفيه و التي يتسلى بها الضيف.

أما القرية السياحية فتعرف بأنها " قرية قائمة بحد ذاتها حسب طاقتها الاستيعابية التي تكون أقل من المدينة السياحية" ⁴.

و لنجاح القرية السياحية يجب توفر الشروط التالية:

- ينبغي أن تتميز القرية السياحة باتجاهها نحو الشواطئ أو الجبال أو آثار تاريخية.

¹ أسيا محمد إمام الأنصاري، إبراهيم خاد عواد، إدارة المنشأة السياحية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2002، ص. 20

² سعاد صديقي، مرجع سابق، ص. 47

³ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 18

⁴ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 18

- يجب أن تؤمن القرية السياحية للسائح جو هادئ بعيد عن السكان.
- عدم القيام بالإشهار بكل النشاطات الداخلية و الخارجية
- يجب عرض أسعار خاصة بالأطفال و توفير أجهزة خاصة لهم.
- يجب الاعتناء الكامل بموضوع الإطعام من خلال فتح مطاعم لها خصوصية معينة لتوفير التنوع
- ربط القرى السياحية بطرق المواصلات الحديثة حتى تسهل على السائح التنقل إليها.

4. المخيمات السياحية :

و تعني " إقامة السائح بمفرده أو مع عائلته، أصدقائه، أقربائه لفترة زمنية قد تطول أو تقصر حسب ظروفه في حياة طبيعية اعتيادية دون الامتثال للأعراف أو عادات معينة كما يقوم بنفسه إعداد ما يحتاجه من طعام و شراب و خدمات أخرى" ¹.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

لقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية، فبعدما كان دورها مقتصرًا على القيام باستقطاب اليد العاملة المؤهلة، التعيين، صرف الأجور المنح و العلاوات تعدى هذا الدور و اتسع ليصبح أكثر شمولًا و تخصصًا، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية تلعب دور استراتيجيًا يتطلب توافر الكفاءات المتخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة نشاطاتها.

فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام إستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية الروتينية،

الموضحة في الجدول التالي:

¹ المرجع نفسه ، ص 19

الجدول رقم 06: دور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

دور تنفيذي	دور إستراتيجي
إستقطاب و اختيار القوى العاملة	تخطيط إستراتيجي لقوى العاملة
تنفيذ برامج التهيئة للعاملين	معالجة المسائل القانونية
الإشراف على تنفيذ برامج السلامة و متابعة الحوادث	دراسة اتجاهات و مشاكل القوى العاملة
مسك سجلات العاملين، الملفات، العقود...و غيرها	التنمية الإقتصادية للمجتمع
إجراء المقابلات و التحريات للمتقدمين للعمل	خفض التكلفة و تحقيق المزايا للعاملين
إستخدام نظام المعلومات للعاملين بين رصيد الوظائف بكل قسم (المشغولة و الشاغرة) و الحياة الوظيفية للموظف	توفر المشورة للمسؤولين و العاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العمال
العلاقات العمالية و حل المشاكل و التظلمات	اقتراح سياسة الأجور و الحوافز
الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين و كذلك النظام التأديبي	اقتراح أنظمة تقييم العاملين و الإشراف على تنفيذها
	تصميم الامتحانات بأنواعها
	تصميم البرامج بأنواعها
	تصميم البرامج التدريبية على مستوى المنشأة
	تصنيف الوظائف

المصدر: قصي قحطان خليفة الجميلي ، إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية و الفندقية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، كلية العقبة الجامعية قسم العلوم الفندقية و السياحية ، عمان ، 2009 ، ص. 88

إن اهتمام إدارة الموارد البشرية للمؤسسات السياحية بتطوير مواردها البشرية أصبح أكثر من ضروري باعتبارها مؤسسات خدماتية قوامها العنصر البشري المؤهل و الذي يلعب دورا كبيرا في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.¹

فأصبح العنصر البشري بالمؤسسات السياحية مطالب بمعرفة حاجات و رغبات السياح أو الزبون منذ بداية العملية السياحية إلى نهاية فهو بذلك يسهر على إستقبال و تهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباع حاجياته على أكمل وجه.

حيث أشارت التقارير الحديثة لجامعة متشجان الأمريكية بأن الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية يلزمها أربعة وسائل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهي:

1. تدعيم الموارد البشرية كشريك في إعداد السياحة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمؤسسات الضيافة.
2. مشاركة الموارد البشرية في صناعة السياحة لذوي الخبرة العالية في طرق التنظيم العمل و تنفيذه بالشكل الذي يضمن تخفيض التكلفة و زيادة جودة الخدمات بشكل راقى.
3. يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور البطل أو القائد أمام الموظفين من خلال الإهتمام بجميع حاجاتهم و متطلباتهم بمعنى أن المؤسسة لها زبون خارجي هو السائح و زبون داخلي (هو العامل أو مقدم الخدمة السياحية).
4. يجب أن تتأكد الإدارة من قدرة المنظمة على إحداث التغيير عبر سلوك العمال باعتباره المدخل الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: أساليب التدريب و تطوير الموارد البشرية المعتمدة بالمؤسسات السياحية

سننترق في هذا المبحث بالشرح و التفصيل إلى مفاهيم ، أهمية ، طرق و أساليب ، استراتيجية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية التي لها خصوصية الإعتماد على المورد البشري خلاف عن المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

إن وظيفة التدريب و التطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و هي وظيفة مكملة لوظيفة

¹ كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية و الفندقية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2013،

الاستقطاب و التعيين لأنه من الضروري إعداد برامج تدريبية بهدف تطوير و تحسين قدرات ومهارات العاملين لأن العنصر البشري في المؤسسات السياحية هو الأساس و يحتاج دائما للرعاية والتطوير الدائم وفق برامج و إستراتيجية محددة و سنعرض بعض التعاريف و التي تطرقت إلى مفهوم التدريب و هي:

التعريف الأول: " التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"¹

التعريف الثاني : " التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية و الذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير و التأهيل في ضوء نقاط الضعف و القوة الموجودة في أدائهم و سلوكهم خلال العمل"²

التعريف الثالث : يعرفه فيليبو **Filipo** في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية" التدريب هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة و المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين"³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل و ملم عن التدريب بإعتباره نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات و المهارات و الإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، فالتدريب ليس هدف بحد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة فهو وسيلة إدارية و فنية و عملية من شأنها الوصول بأداء الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن بالشكل و الأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المؤسسة.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية :

1. التدريب يعمل على تقديم معلومات و خبرات جديدة، أو تنمية المعلومات و الخبرات الموجودة لدى الأفراد و تطويرها.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.208

² خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2003، ص. 89

³ السعيد مبروك إبراهيم، تدريب و تنمية إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء و الطباعة و النشر ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر

2. يهدف التدريب إلى الارتفاع بمعدلات أداء الأفراد داخل المؤسسة، من خلال كسب الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة، تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
3. التدريب يخلق شعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها العامل من خلال تطوير سلوكه و تحريره من عادات العمل السلبي.

و يختلف تطوير الموارد البشرية عن التدريب حيث أن التطوير يركز على رغبة الفرد لتطوير ذاته من خلال تنمية خبراته و معلوماته المتراكمة خلال مساره المهني أو البيئة التي يعمل بها من أجل تعلم أو إكتشاف طرق جديدة تساعده في سرعة القيام بعمله بطريقة أفضل و تقديم أداء متميز و ذو نوعية.

كما أن المؤسسات السياحية تعمد إلى رسم سياسة أو خطة لتدريب و تطوير مواردها البشرية منذ تعيينهم في مناصب العمل وفق ثلاثة مراحل للتدريب و التطوير تتمثل فيما يلي¹:

1. التدريب التأهيلي :

يتم ترشيح الفرد لنوعية التدريب و التعليم وفقا لما يتوفر له من إستعدادات، أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم تحول هذه الإستعدادات من خلال التدريب و التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالا، ثم تقوم عملية التدريب قبل أن يتسلم الوظيفة بإكسابه المهارات اللازمة، و نظام العمل بها، و حقوقه و واجباته، و قواعد الأداء، و أسماء المشرفين و الزملاء، مما يكشف له عن المؤسسة السياحية.

2. التدريب التطوري:

يسعى هذا التدريب لسد الفجوة في الأداء بين القديم و الجديد، من خلال توفير المعارف الجديدة، والعمل على زيادة و ترقية المهارات في فترة التدريب الوجيزة، ليلحق العامل بما فاتته، و ليستطيع أن يتعامل مع كل ما هو جديد في مجال عمله مثل نظم المعلومات و الإعلام الآلي، و أساليب التعامل مع الضيوف و السواح.

و يستعمل هذا النوع من التدريب طيلة المسار المهني للموظف و العمال، كلما كان هناك جديد، أو كان مؤهل للحصول على ترقية.

¹ كافي مصطفى يوسف ، مرجع سابق، ص. 217

3. التدريب التحويلي:

عندما تحاول المؤسسات السياحية إستحداث العمالة، قيد يكون هناك تحويل جزء من الوظائف إلى وظائف نوعية أخرى، و حتى يتم ذلك لا بد من اكتشاف إستعدادات كامنة في العمال المرغوب تحويل وظائفهم، على إثرها يتم تصميم برنامج التدريب التحويلي، و الذي يحتوي على جملة من المعرف تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات، ثم إكساب العمال المهارات اللازمة للأداء، و إعطائهم جرعة الإتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى سلوك مطلوب.

كما يقوم التدريب و التطوير على عدة مبادئ و هي:¹

1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
2. **الهدف:** يجب أن يكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للاحتياجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
3. **الشمول:** بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المستويات الوظيفية العاملة بالمؤسسة من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة.
4. **مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد... الخ وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والإجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.
5. **إحترام رسالة المؤسسة:** يجب أن يراعي التدريب الرسالة التي أنشأها من أجلها.
6. **الاقتصاد في التكاليف:** بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.
7. **المعلومة المرتدة Feedback:** يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التدريب، فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟
4. وماهي نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ فبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.
8. **عملية إدارية وفنية:** فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010/2009، ص. 61

توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعة التدريب وتقييمها.

9. التدرج والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وتبقى الحكمة الشائعة لدى مسؤولي التدريب "انه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة، قبل تعليمهم الأشياء الساكنة".¹

10. التدريب نشاط متغير ومتجدد: حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد من خلال:

- التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها.
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية و أساليب و معدات التدريب المستخدمة.
- التعرف المستمر للأوضاع الإدارية و الفنية للمؤسسة.
- التجديد المستمر و التطوير في أنماط البرامج التدريبية و الأساليب و المعدات المستخدمة.

11. مراعاة الفروق الفردية:

إن البشر بطبيعتهم مختلفين من حيث نسبة الذكاء والقدرة على التعلم وأخذ المهارة، فمنهم الذكي والطموح والصبور، ومنهم الأقل من ذلك...الخ، وعليه فإن الوقت الذي يأخذه الذكي في تعلم مهارة ما سيكون أقل بطبيعة الحال ممن هو أقل منه ذكاء، وكذلك الحال بالنسبة إلى الطموح والصبور، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

12. الدافع والحافز:

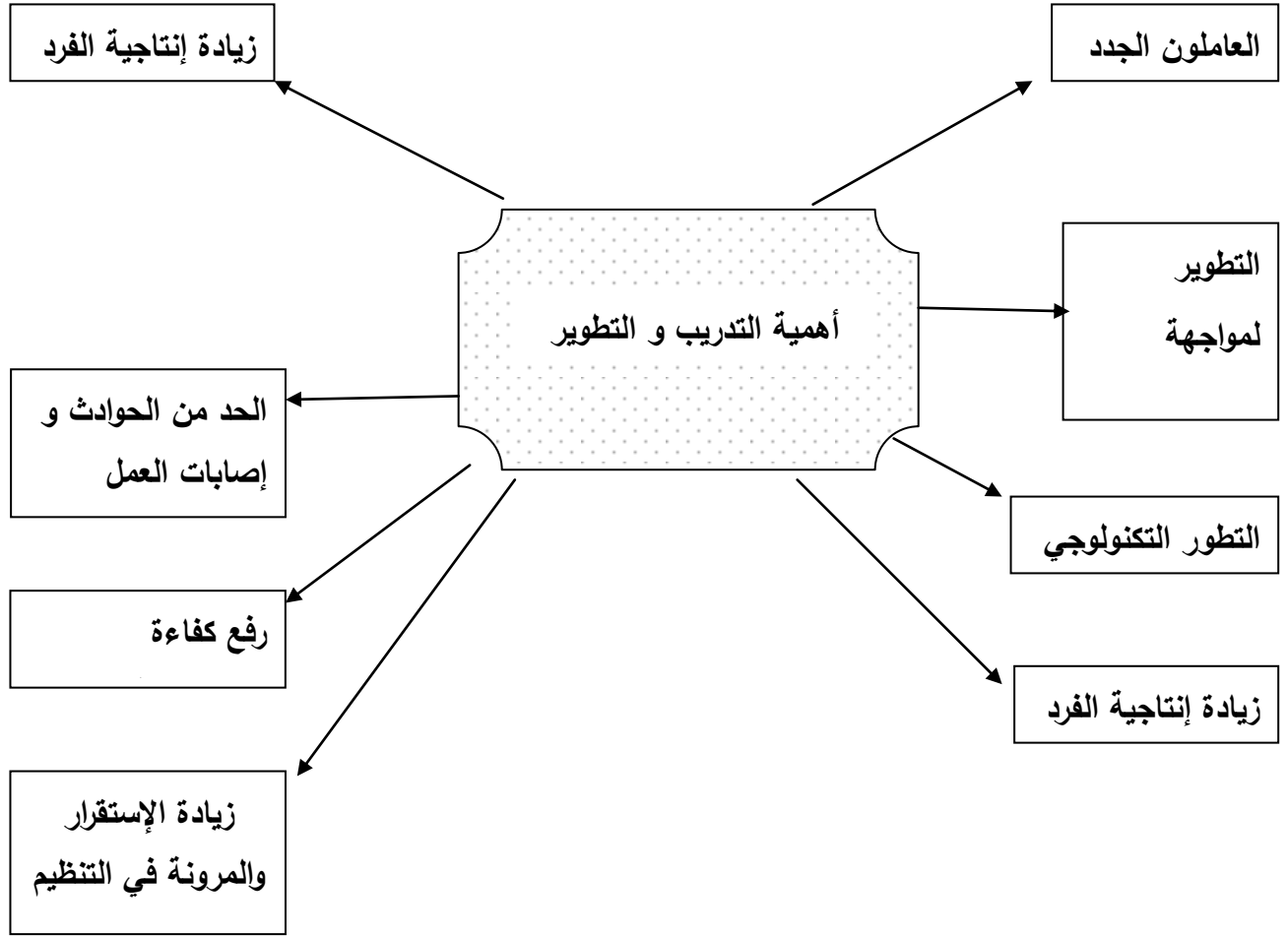
كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل...إلخ.

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2008، ص. 54

المطلب الثاني: أهمية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

- إن الاهتمام بتطوير و تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية عملية ضرورية للاستمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها و تتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية :
- (1) تحسين أداء المؤسسة بما في ذلك جودة الخدمات المقدمة و هذا من خلال تدريب العاملين الجدد على طبيعة عملهم و مستوياتهم و المهارات اللازمة لذلك.
 - (2) تهيئة الموارد البشرية للقيام بالمهام الجديدة و إكسابهم المهارات الفكرية، الفنية و السلوكية المطلوبة في أداء الوظيفة الجديدة.
 - (3) مواكبة التطور التكنولوجي في أساليب العمل.
 - (4) الرفع من إنتاجية الفرد من خلال تطوير مهاراته.
 - (5) التخفيف من الإشراف المباشر في العمل من خلال تحميل المسؤولية لكل عامل و غرس روح الانتماء للمؤسسة.
 - (6) زيادة الإستقرار و المرونة في التنظيم بهدف المحافظة الخبرات و الكفاءات داخل المؤسسة.
 - (7) رفع كفاءة الإستخدام للموارد البشرية من خلال تطوير الموارد البشرية المتاحة و الاستثمار فيها.

الشكل رقم 09: أهمية التدريب السياحي



المصدر: كافي مصطفى يوسف ، مرجع سابق، ص.219

- كما يهدف التدريب و التطوير للموارد البشرية بالمؤسسات إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية و هي:
1. إكساب العامل مهارات و معلومات و خبرات كانت تنقصه أثناء أداء عمله.
 2. إكساب العامل أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة لصالح المؤسسة.
 3. تحسين و تطوير المهارات و القدرات الموجودة لدى العامل.
 4. إعداد العمال الذين تتوفر لديهم الاستعدادات للترقية في السلم الوظيفي بشكل مناسب لتسليمهم مناصب عمل جديدة و تحميلهم مسؤوليات أكبر.

المطلب الثالث: أساليب تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

تعرف أساليب التدريب و التطوير بالقناة أو الوسيلة التي تنتقل من خلالها المعارف و الخبرات من المدرب إلى المتدرب.

و عليه سنتطرق إلى الأساليب الحديثة المستخدمة من طرف المؤسسات السياحية أو مؤسسات التكوين لتطوير مواردها البشرية كالمحاضرات، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات و إستخدام التقنية الحديثة في الإتصال و الإعلام مثل شبكة الأنترنت و الواقع الافتراضي و غيرها من الأساليب الحديثة حيث اشارت التوقعات إلى أنها تشكل (35 %) من وقت التدريب إبتداء من سنة 2000 م

أولاً: المحاضرة :

يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم 07 : مزايا و عيوب إستخدام أسلوب التدريب عن طريق المحاضرة

العيوب	المزايا	الإستخدامات
7. لا تقوم على مشاركة المتدرب، كما أنها لا تمنح المتدرب فرصة لممارسة و تطبيق ما تعلمه مما يجعلها عرضة للنسيان.	6. تصلح للاستخدام مع المجموعات الكبيرة من المتدربين. تزودهم بمعارف و مفاهيم كثيرة، منظمة، وفضلا عن ذلك فهي قليلة التكلفة.	5. استخدم لتعريف المتدربين بالسياسات و القواعد و الإجراءات. -إعطاء توجيهات لتنفيذ نشاطات بعينها

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر، المكتب العربي الحديث، 1983،

ص.253

ثانيا : الأفلام التعليمية :

الجدول رقم 08: مزايا و عيوب استخدام أسلوب التدريب عن الأفلام التعليمية

العيوب	المزايا	الإستخدامات
12. إفتقار المدارس و المؤسسات التكوينية لعمل أفلام ذات جودة عالية و ذلك يضطرها للاستعارة من المتخصصين أفلام جاهزة. 13. صعوبة توفر الفنيين و المدربين المتخصصين	10. يتيح للمدرب بإعادة الفيلم وتقليل سرعته أو زيادتها حسب متطلبات الجلسة التدريبية 11. يزود المتدربين بخبرات ومشكلات قد يصعب مشاهدتها على الواقع.	8. أكثر الأساليب استخداما و يستخدم مصاحبا عادة لأسلوب المحاضرة. 9. يستخدم لعرض مواقف و مشكلات حقيقية أو عرض المهارات الواجب اكتسابها من جانب المتدربين

المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص.254

ثالثا : العرض الإيضاحي أو البيان العملي :

الجدول التالي رقم 09: مزايا و عيوب استخدام أسلوب التدريب عن طريق البيان العملي.

العيوب	المزايا	الاستخدامات
- يجب أن يكون العرض الإيضاحي سليم من الناحية الفنية، و مشابه للظروف و الأجهزة المستخدمة في عمل المتدربين الحقيقي.	15. إن المشاهدة مع التوضيح يحققان سرعة تعلم المتدربين لأنه يثير عدد من حواسهم.	14. يصلح هذا الأسلوب للتدريب على العمليات الحركية و تعلم الإجراءات، و التدريب على حل المشكلات، و التدريب على تشغيل الأجهزة.

المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص.255

رابعاً: الأداء العملي:

يوضح الجدول رقم : (10) مزايا و عيوب استخدام أسلوب التدريب عن الأداء العملي.

العيوب	المزايا	الاستخدامات
19. قد يبتعد بعض المتدربين عن المشاركة في الأداء العملي، مما يحرمهم من تجربة ثرية تكتسب بإشراف خبير مختص.	17. يساعد في تمكنه من المهارات المطلوبة 18. يفيد المدرب في تقويم المتدرب بالتعرف على مستوى التحسن نحو اكتساب المهارات المطلوبة.	16. يستخدم هذا الأسلوب لتعزيز التعلم في العرض الإيضاحي، إذ يتيح للمتدرب تطبيق ما شاهده في العرض الإيضاحي.

المصدر : عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص.256

خامساً : تمثيل الأدوار :

الجدول رقم 11: مزايا و عيوب استخدام أسلوب التدريب عن تمثيل الأدوار

العيوب	المزايا	الاستخدامات
23. قد يستغرق وقت من المدرب، و يفيد فقط للمجموعات الصغيرة، و نجاحه يعتمد على قدرة المتدربين الذين يؤدون المشهد، و قدي يأخذ على أنه موقف هزلي.	21. أسلوب حديث مشوق، مبني على المشاركة الفعالة من جانب المدرب و المتدربين. 22. يستطيع الفرد معالجة مشكلات العمل المرتبطة بالتعامل مع الآخرين.	20. يساعد المتدربين على فهم الطبيعة البشرية، و تقدير تصرفاتهم، و دراسة مشكلات السلوك الإنساني، و التدريب على المهارات الإنسانية و مهارات الإتصال و الإشراف

المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع نفسه، ص.257

سادسا : التدريب على الحوادث المحرجة

الجدول رقم (12): مزايا و عيوب مزايا و عيوب استخدام أسلوب التدريب على الحوادث المحرجة.

العيوب	المزايا	الاستخدامات
27. صعوب إقناع المتدربين بأن الحل الذي يعرضه المدرب هو الحل.	25. قدرته على ربط التدريب بالواقع الفعلي لطبيعة العمل. 26. ينمي لدى المتدرب مهارات التعلم الذاتي و كيفية التعامل في مثل هذه المواقف و كذا البحث و استقصاء المعلومات الهامة.	24. يمكن تزويد المتدربين بحالات واقعية تنشأ يوميا كالخلاف الحاد بين مدير المؤسسة و أحد العمال أو أحد الضيوف حول ظروف العمل أو الحجز و الضيافة مما يستدعي إجراء تحقيق.

المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص. 258.

سابعا : الزيارة الميدانية :

الجدول رقم 13: مزايا و عيوب استخدام أسلوب التدريب عن الزيارة الميدانية

العيوب	المزايا	الاستخدامات
30. لا تحقق الزيارة أهدافها عندما تكون الزيارة غير منظمة أو عندما يسيطر بعض المتدربين عليها.	29. يتيح الفرصة للخروج من النمطية في التدريب، و الحصول على معلومات واقعية و ثقة الصلة بمهام المتدربين.	28. يستخدم هذا الأسلوب لربط النظرية بالتطبيق، مما يجعل التذكر عالي لدى المتدربين، كما يستخدم للإثارة إهتمام المترب لأنواع أخرى من التعلم الذي يلي الزيارة .

المصدر :عبد الغفار حنفي، المرجع نفسه ، ص. 259

المطلب الرابع: استراتيجية تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية

نقصد بالتخطيط إعداد المقدم من طرف المؤسسة لما يجب عمله، الزمان، المكان، أدوات التنفيذ، الأفراد القائمون على أمر التنفيذ لتطوير الموارد البشرية.

و يعبر تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات السياحية بأنه " بأنه تحديد إحتياجات المؤسسة السياحية والفندقية من الموارد البشرية، من حيث العدد و النوعية، خلال فترة زمنية معينة"¹.

و هناك عدة أسباب تستدعي التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات السياحية و الفندقية و هي:

(1) ازدياد عدد المؤسسات الفندقية و السياحية و من ثم ازدياد حاجاتها و تنافسها على القوى العاملة المؤهلة.

(2) تطور التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات السياحية و الفندقية و زيادة التقنية مما أدى إلى ضرورة الإهتمام و البحث عن طرق تطوير مواردها البشرية و تأهيلها مع هذه التكنولوجيا.

(3) تغيير الهياكل الوظيفية للمؤسسات السياحية و الفندقية سواء بسبب التوسعات أو تغيير في طبيعة نشاطاتها.

أما المزايا التي تحصل عليها المؤسسة من تخطيط مواردها البشرية فهي:

(1) توفير القوى العاملة المطلوبة ذات المواصفات الملائمة في الوقت المحدد.

(2) ترشيد الاستخدام الأمثل للمورد البشري و توجيه طاقته للوجهة السليمة

(3) ضمان توزيع القوى العاملة بصورة متوازنة بين الفروع و الإدارات.

(4) تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية للأفراد.

(5) المحافظة على إستقرار القوى العاملة.

و عليه فإنه عند رسم إستراتيجية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية يجب أن

تتراعى المبادئ التالية²:

1. مبدأ المشروعية:

أي يجب أن يتم التدريب أو التطوير وفقا لقوانين و اللوائح و الأنظمة الداخلية المعمول بها في

المؤسسة.

¹ كافي مصطفى يوسف، المرجع السابق، ص. 89

² المرجع نفسه، ص. 90

2. مبدأ الهدف :

أي يجب أن تكون أهداف الخطة التدريبية المتوقعة واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها و قياسها و تطبيقها و كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للاحتياجات التدريبية ومن حيث الكم و الكيف و التكلفة.

3. مبدأ الشمول :

أي يجب أن تمتد سياسة تدريب و تطوير الموارد البشرية لتشمل جميع المستويات الوظيفية العاملة من القمة من القمة إلى القاعدة حتى تضمن وجود تفاهم بين جميع العاملين. مما يؤدي إلى تنسيق و تنظيم جهودهم و توجيهها نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة.

4. التوقيت المناسب :

عند وضع الخطط التدريبية و التطويرية يجب مراعاة التوقيتات المناسبة بحيث لا تعارض مع متطلبات العمل مما قد تؤثر على أداء و مردودية المؤسسة و كذلك تفادي فترات العطل السنوية والإجازات أو شهر رمضان حيث تنقص الرغبة و الدافعية لدى الفرد للتدريب أو تطوير معارفه.

5. التدريب عملية إدارية و فنية :

باعتبار الخطة التدريبية عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء و منها وضوح الأهداف و السياسات، توازن الخطط و البرامج و توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة كذلك تعتبر الخطة التدريبية عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية و إعداد المناهج و المواد العلمية و أيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها و تقييمها.

6. التدرج و الواقعية :

أي يجب تراعي الخطة البدء بمعالجة القضايا التدريبية و التطويرية البسيطة ثم التدرج بصورة مخططة إلى أكثر تعقيدا.

7. التدريب نشاط متغير و متجدد :

أي يجب أن تتعامل الخطة التدريبية مع المتغيرات من خلال:

1. التعرف على الأوضاع الإدارية و الفنية في المؤسسة و التغيير في أوجه نشاطها.

2. التجديد المستمر في الأنماط، البرامج، المعدات و الأساليب التدريبية.

المطلب الخامس: أثر تطوير الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات السياحية

إن تحديد حاجيات الزبائن و رغباتهم تعد المهمة الرئيسية لجميع المؤسسات السياحية و لا يتأتى هذا إلا عن طريق تبني سياسة و استراتيجية لتدريب و تطوير الموارد البشرية حسب المتغيرات الخارجية المتمثلة في المنافسة و ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي المستمر حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

و عليه فإن آثار تنفيذ سياسة تطوير الموارد البشرية تظهر جليا في قدرة المؤسسة في تخفيض التكاليف و من ثم التحكم في الأسعار المعروضة للزبائن و كذلك من ناحية جودة و نوعية الخدمة المقدمة.

سننطلق بالتفصيل إلى هذه الآثار في النقاط التالية¹:

أولا: التحكم في سعر المنتج أو الخدمة

كون المنتج السياحي معقد و مركب بين عدة تشكيلات خدمتية مختلفة و التي يصعب في بعض الأحيان الفصل ما بينها قياس تكلفتها و تحديد سعرها بدقة بحيث تغطي و السعار مجموع تكاليف الإنتاج و يكون مقبولا للمستهلك.

و هو أيضا نشاط من خلاله تترجم القيم الاشباعية في المنتج أو الخدمة المعروضة للزبون في وقت أن سعر الخدمة لا يتحدد فقط بالقيمة النقدية التي يدفعها الزبون مقابل الحصول على الخدمة الأساسية، بل أن هناك تكاليف أخرى مكتملة للمنتج أو الخدمة الأساسية مثل : تكاليف الأنترنيت أو غسل الألبسة في الفندق....و غيرها.

تضاف إلى سعر الخدمة و من ثم هل يناسب السعر المعروض ما يحصل عليه الزبون من منافع. و عليه فإن التدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية يساهم في:

1. زمن أقل في تقديم المنتج السياحي و الخدمات المرافقة.
2. تخفيض تكاليف المنتج السياحي أو الخدمات المقدمة من خلال كفاءة العاملين و قدرة الفرد منهم على أداء عدة خدمات في آن واحد.

3. تعزيز سمعة المؤسسة السياحية من خلال التحكم في أسعار الخدمات المقدمة.

4. زيادة الإنتاجية و الخدمات المقدمة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص. 215

5. يساهم في الحد من انقطاعات العمل و الاستمرار في تقديم خدمات مميزة.
6. التحكم في أسعار المنتج السياحي و الخدمات لتجنب المنافسة.

ثانيا : تحسين نوعية و جود المنتج السياحي¹

تسعى دائما المؤسسات السياحية إلى التخطيط الجيد لعرض منتجاتها و تطويرها و إعدادها بالمستوى الملائم لرغبات و أذواق زبائنها.

حيث تقوم المؤسسات السياحية بتقديم خدماتها أخذة بعين الإعتبار حزمة من المنافع المتوقعة حتى تكون التغذية العكسية إيجابية و لا يتأتى هذا إلا عن طريق التدريب و التطوير المستمر للموارد البشرية على الطرق الحديثة في تقديم و تحسين جودة الخدمات السياحية.

ثالثا: التوزيع و الترويج²

نقصد بالتوزيع النشاط الذي يجعل انسياب الخدمة من المنتج إلى المستهلك أمرا ممكنا حيث تدخل في هذه العملية مجموعة من الجهات و المؤسسات مثل : وكالات السياحة و الأسفار و سمسرة الفنادق و غيرها ذات الإعتماد المتبادل تعمل معا لجعل المنتج السياحي أو الخدمة متوفرة في حينها للزبون أو المستهلك.

أم الترويج فهو نشاط تسويقي ينطوي على عملية اتصال إقناعي يتم من خلاله التعريف بالخدمة أو مكان مخصص أو شخص أو نمط سلوكي معين بهدف التأثير على أذهان جمهور معين لاستمالة استجابتهم السلوكية إزاء ما يروج له.

أم التأثير الذي يتركه على التوزيع و الترويج للمنتجات السياحية من خلال تدريب و تطوير الموارد البشرية تظهر في النقاط التالية:

1. وضع حملات ترويجية جيدة و متطورة.
2. الإعلام و الإشهار للمؤسسات السياحية مما يمكن من معرفتها و حصولها على اسم تجاري.
3. إتقان اللهجات و اللغات من طرف العمال و التحدث الجيد مع الزبائن.
4. الإستعمال الجيد للتجهيزات و العتاد المتطور تكنولوجيا في تقديم الخدمات السياحية للزبائن.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص.215

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع نفسه ، ص. 221

يساعد على التغطية الجيدة للأسواق السياحية و معرفة الجهات و القنوات التي تركز عليها الخدمة و من ثم التركيز عليها لتعظيم أرباحها.

كما يمكن أن تظهر آثار تدريب و تطوير الموارد البشرية على عناصر أخرى إضافية تتمثل في ظروف العمال للأفراد و تحسين محيط العمل و طريق تقديم الخدمات و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

التدريب المكثف للفرد يجعل منه ذو كفاءة تحسن من :

1. أدائه.
2. التعامل الحسن و الجيد مع الزبائن من طرف العاملين يحسن من الميزة التنافسية للمؤسسة.
3. يمكن من تحديد رغبات و احتياجات الزبائن بدقة.
4. المحافظة على عتاد و ممتلكات المؤسسة من خلال حسن استعماله و القدرة على صيانتها.
5. الإهتمام بآراء و شكاوي الزبائن.
6. الإستعانة بتكنولوجيات الحديثة في التعامل مع الزبائن خاصة في عمليات الحجز و الدفع الإلكتروني.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن الإستثمار في المورد البشري لأي منظمة هو الأساس لبقائها و تحقيق أهدافها الربحية أو التوسعية من خلال تخطيط خطة و إستراتيجية لتطوير مواردها البشرية و هذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فقد تم التعريف بالمصطلحات المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية للتدريب و التطوير و الآليات أو الطرق المعتمدة من طرف المنظمات لتأهيل و تنمية مواردها البشرية و الحفاظ على الكفاءات.

ثم عرفنا المؤسسات السياحية و بينا أنواعها كما شرحنا بالتفصيل خصائص المنتج السياحي مقارنة بالمنتجات الأخرى الذي يعتبر منتج مركب و معقد في آن واحد يتأثر بعدة عوامل منها الموسمية، أذواق المستهلكين وغيرها من العوامل و المؤثرات الأخرى.

و باعتبار المنتج السياحي خدمة تسوقها المؤسسات السياحية للزائين فإن العنصر البشري هو الأساس في هذه العملية و تبقى عملية التدريب و التطوير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية باستعمال عدة أساليب و طرق بهدف تقليص الفجوة في الأداء لدى العاملين بين مرحلتي التوظيف و التدريب.

كما تسطر المؤسسات السياحية إستراتيجية لتطوير كفاءات مواردها تحسبا للتطور التكنولوجي ومسايرة الطرق الحديثة في التسيير يترك أثرا إيجابيا على العمال و يحفزهم على بذل مجهودات مما أكثر بغرض الترقية و الحصول على إمتيازات مادية و معنوية كما تعود بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة وتعظيم أرباحها و خلق ميزة تنافسية لها تسمح لها بالتوسع و خلق مؤسسات فرعية أخرى.

و نستنتج في النهاية أن المؤسسة السياحية مطالبة أكثر من غيرها حتى تبقى و لا تزول أن تسطر سياسة و إستراتيجية لتدريب و تطوير مواردها البشرية عن طريق الأساليب التي سبق ذكرها و التي تناسب احتياجاتها و ما من شيء أسوأ على المؤسسة أن تقوم بتدريب و تطوير مواردها ثم لا تحافظ عليهم و تتركهم يغادرون المؤسسة فهو إستثمار خاسر.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول تطوير الموارد
البشرية بالمركب المعدني حمام قرقور

تمهيد:

بناء على ما تم عرضه في الجانب النظري من مفاهيم حول تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية حول طرق تطوير الموارد البشرية بالمركب السياحي المعدني حمام قرقور من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: التعريف بالمركب السياحي المعدني حمام قرقور.

نستعرض فيه موقع المؤسسة نشأتها و طبيعة نشاطها و كذا هيكلها التنظيمي

المبحث الثاني: إدارة تسيير الموارد البشرية بالمركب المعدني حمام قرقور

نستعرض فيه الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية للمركب و مهام مصلحة تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثالث : سياسات تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة .

نستعرض الآليات المعتمدة لتطوير مواردها البشرية في المجمع و كذا واقع تدريب الموارد البشرية بالمركب المعدني حمام قرقور .

المبحث الأول: التعريف بالمركب السياحي المعدني حمام قرقور.

سننتظر في هذا المبحث الى التعريف بالمركب المعدني حمام قرقور موضوع دراسة حالة، وسنتعرض كل المرافق و المصالح التابعة له و هيكله التنظيمي .

المطلب الأول: الموقع الجغرافي

يقع المركب المعدني حمام قرقور عند المدخل الشرقي لبلدية حمام قرقور يتربع على مساحة : شمال ولاية سطيف يبعد عن مقر الولاية ب55 كلم ، و عن مدينة قسنطينة بحوالي 185 كلم و عن الجزائر العاصمة بحوالي 300 كلم على علو 630 متر عن البحر . كما تعتبر منطقة حمام قرقور منطقة سياحية بامتياز بما تمتلكه من عناصر للجذب السياحي نذكر منها:

1. السياحة الحموية المتمثلة في الحمام التقليدي سيدي الجودي ، المركب المعدني و مركز الراحة للمجاهدين حيث تصنف المياه المعدنية الثالثة عالميا من ناحية الفائدة الطبية بعد كل من حمامات ألمانيا و تشيكو سلافيا.

2. السياحة الجبلية و المناظر الطبيعية الخلابة حيث تقع المنطقة في سلسلة جبال الأطلس التلي " الهضاب العليا " و توجد بها أعلى قمة جبلية جبل طافات بعلو 1613 متر.

3. الوديان يقسم المدينة أكبر وادي بالولاية " وادي بوسلام " الذي يعتبر مكاناً مفضلاً لكثير من العائلات على ضفافه، ومكاناً للترويح عن النفس، صيد الأسماك والسباحة في فصل الصيف.

4. الأثار الرومانية القديمة مثل : بعض المقابر، العيون ، ... وغيرها الشاهدة على تاريخ هذه المنطقة الذي يعود إلى الحضارة الرومانية الذين اكتشفوا و شيّدوا الحمام المعدني بهذه المنطقة.

5. الصناعات و الحرف التقليدية اشتهرت بها منذ القدم، من بينها صناعة الفخار، والفضة، وحلي الأحجار الكريمة، والنسيج، وخاصة نسيج الزرابي) السجاد)، والمتمثلة أساساً في زربية القرقور ذات الشهرة العالمية، ويعود تاريخها إلى مطلع القرن التاسع، حيث صممت بها رسومات وزخارف جديدة أضافوها إلى الزربية المتداولة آنذاك بالمنطقة، ليولد من هذا التزاوج نوع جديد من الزرابي الذي يسمى حالياً بزربية القرقور.

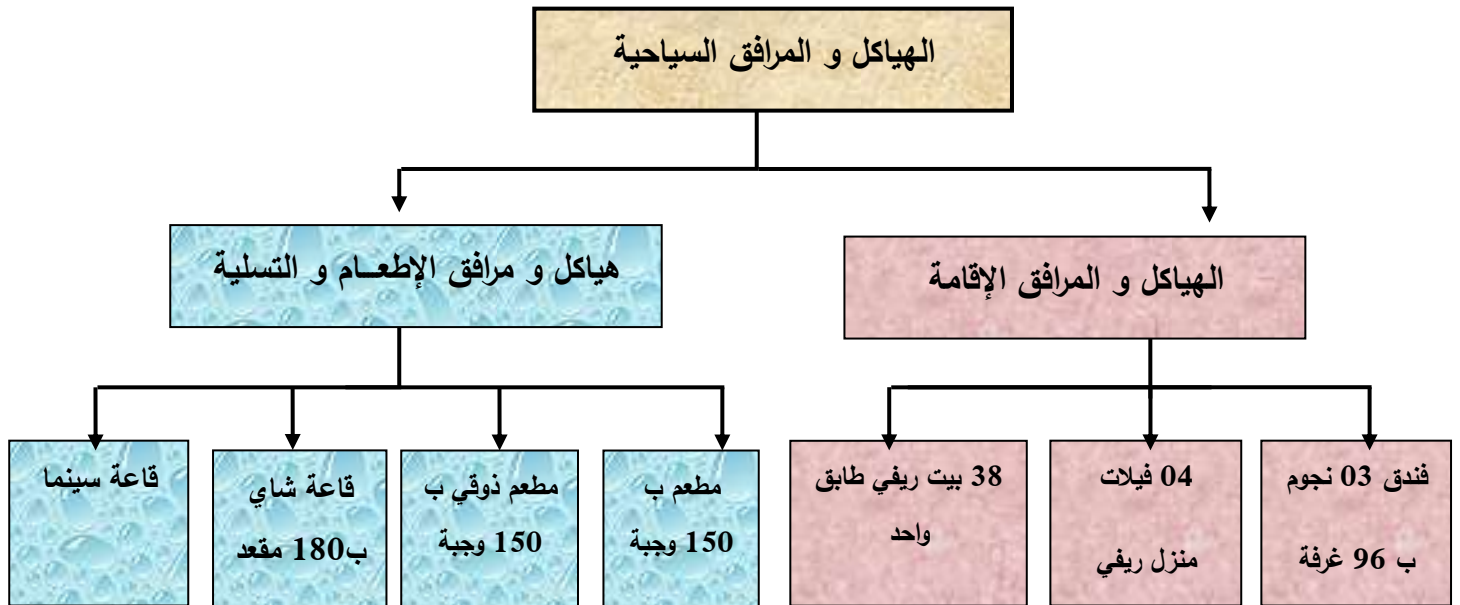
المطلب الثاني : نشأة المركب المعدني حمام قرقور

المركب المعدني حمام قرقور وحدة من وحدات الهيئة العمومية الاقتصادية مؤسسة للتسيير السياحي للشرق ، و هي شركة ذات أسهم رأس مالها يقدر بـ : 3 460 000 000 دج. فتح أبوابه في جوان 1987، بإعتباره مؤسسة اقتصادية (E.P.E) يمارس نشاطه بموجب ترخيص للاستغلال منحتة وزارة السياحة و الصناعات التقليدية و يملك سجل تجاري. و هو مسير إداريا من طرف مجلس إدارة التابع للمديرية العامة لمؤسسة التسيير السياحي للشرق بقسنطينة و نشاطه غير مستقل عن هذه الأخيرة.

ومن أسباب نشأة المركب التزايد المستمر لعدد الوافدين و السواح على الحمام التقليدي المعروف باسم أحد الأولياء الصالحين سيدي الجودي حيث تساعد مياه هذا المنبع على الشفاء من بعض الأمراض كالروماتيزم ، و الأمراض الجلدية و أمراض العيون .

المطلب 03 : طبيعة نشاط المركب المعدني حمام قرقور

يمارس المركب السياحي حمام قرقور النشاط الرئيسي المتمثل في العلاج بالمياه المعدنية إلى جاني النشاط السياحي حيث أصبح قبلة لعدد هائل من السواح من مختلف مناطق الوطن لقضاء عطلم والترفيه ، و الاستمتاع بالمنظر الخلابة الهادئة و زيارة المتحف الطبيعي الروماني الشاهد على الحضارة القديمة .

الشكل رقم 10: يبين الهياكل و المرافق السياحية للمركب المعدني حمام قرقور

المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

يوفر المركب المعدني كافة خدمات الإقامة و الإطعام حسب رغبات و أذواق السواح و المرضى و حسب إمكانياتهم المادية علما أن عمليات الحجز المسبق تتم على مستوى مكتب الاستقبال عن طريق الهاتف أو عن طريق موقع واب خاص بالمؤسسة للاتصال في العنوان التالي :

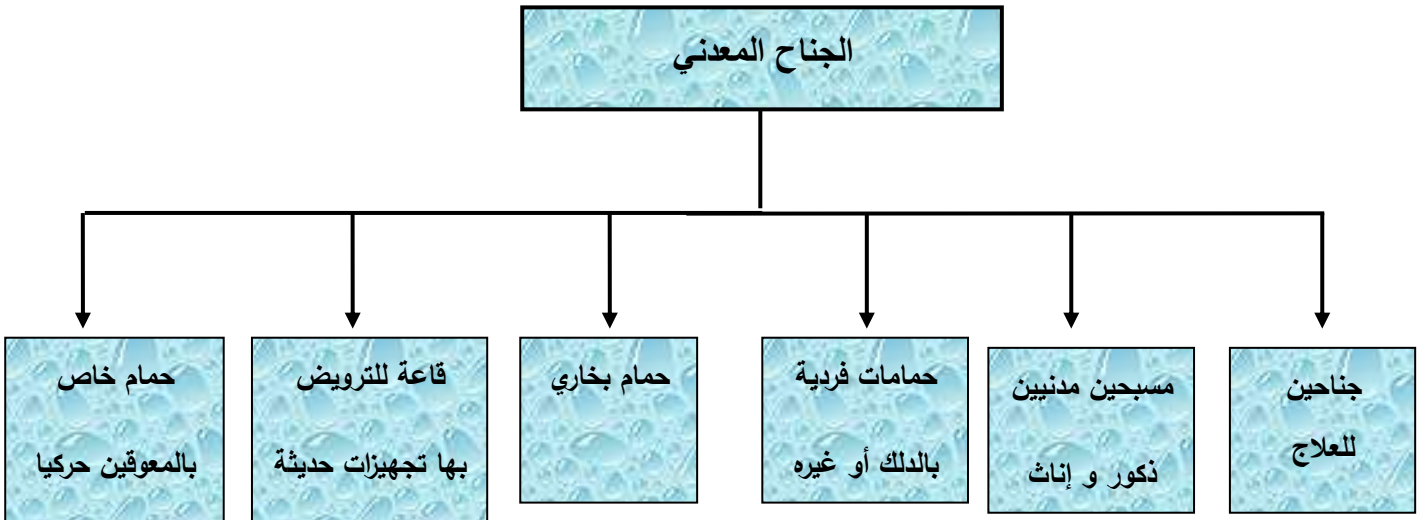
<http://www.ammam-guergour-egt.com/>

لكن ما تم تسجيله أن طاقة الاستيعاب للمرضى و السواح في أوقات الذروة تبقى ضعيفة مما أدى إلى برمجة مشروع توسيع هياكل للمركب، كما أن المعدات و تجهيزات الإقامة و الإطعام تقادمت مما يستدعي تجديدها مستقبلا .

الهياكل و المرافق العلاجية أو الجناح المدني بالمركب السياحي

إن المركب مؤسسة علاجية بالدرجة الأولى اكتساب مكانته بالنظر إلى جودة المياه المعدنية المستعملة للاستشفاء و كذا العلاج معالجة الأمراض بالوسائل البدنية و وسائل إعادة التأهيل الحركي . و نظرا للأعداد الهائلة من المرضى الذين يقصدون التداوي و إعادة التأهيل الحركي باستعمال المياه المعدنية للحمام تم تخصيص مرافق طبية علاجية أو ما يعرف بالجناح المدني تحت إشراف أسلاك طبية متخصصة تتمثل هذه المرافق فيما يلي :

الشكل رقم 11: هياكل الجناح المدني



المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

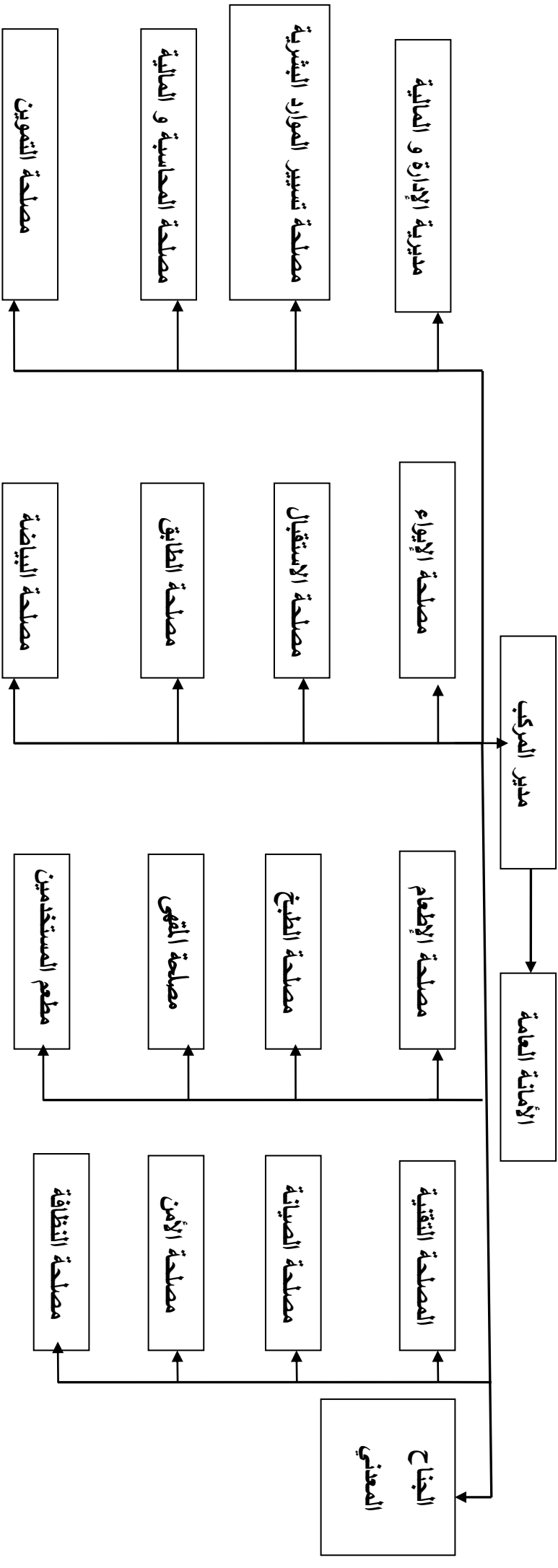
الجناح المدني أو ما يعرف بالجناح الطبي مخصص لعلاج المرضى من جميع أمراض المفاصل ، الروماتيزم ،إعادة التأهيل الحركي و غيرها من الأمراض، به جميع المعدات و التجهيزات الحديثة الضرورية تحت إشراف فريق طبي لمتابعة ملفات شفاء المرضى بالمركب .

إن المخطط السابق يعطي لنا صورة واضحة عن الهيكل التنظيمي للمركب المعدني حمام قرقور و العلاقات الوظيفية الأفقية و العمودية بين المصالح حسب المسؤوليات و المهام .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم : (13) الهيكل التنظيمي للمركز المعني حمام قرقور



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المبحث الثاني : تسيير الموارد البشرية بالمركب المعدني حمام قرقور

نستعرض في هذا مهام مصلحة ادارة الموارد البشرية بالمركب المعدني حمام قرقور مستعينين

بوضعيات إحصائية عن كتلة الموارد البشرية من حيث التصنيف ، السن ،الجنس ، المستوى التعليمي
الخبرة المهنية التي تساعدنا في الدراسة .

المطلب الأول: مهام مصلحة تسيير الموارد البشرية:

بما ان دراستنا تنصب على مصلحة تسيير الموارد البشرية يمكن حصر المهام المكلفة بها فيما يلي :

1. تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال مخططات التوظيف التي ترسلها إدارة الموارد

البشرية على مستوى المركب إلى المديرية العامة لمؤسسة التسيير السياحي الشرق قسنطينة للموافقة على
مخطط التوظيف و الذي وفق الاحتياجات لتعويض تحرير منصب مالي حسب حركة العمال المتمثلة
غالبا في :

1. الاستقالة

2. العزل

3. النقل

4. الوفاة

5. الإحالة على الاستيداع

أو في حالة فتح مصلحة جديدة على مستوى المركب تستدعي طلب فتح مناصب مالية جديدة يتم
التعبير عن هذه الاحتياجات للمديرية العامة.

2. التوظيف

بعد الحصول على الموافقة من طرف المديرية الجهوية بمؤسسة التسيير السياحي الشرق يتم تحديد
مواصفات وشروط الوظيفة المطلوبة للتشغيل وغالبا يطلب مؤهلات و شهادات معاهد الفندقة و السياحة

التابعة لوزارة السياحة لما لهذا المورد البشري من تكوين قاعدي و مؤهلات في مجال الفنادق و السياحة ثم شروط أخرى حسب مواصفات الوظيفة مثل البنية الجسدية ، أتقان على الأقل ثلاثة لغات أجنبية ، رخصة السياقةو غيرها .

و بعد الانتهاء من صياغة عرض العمل حسب المواصفات المذكورة سالفاً يرسل إلى الوكالة المحلية للتشغيل للإعلان و إرسال المرشحين للعمل حسب شروط الإعلان لإجراء المقابلة أو الإختبار المهني حسب الوظيفة من طرف لجنة مختصة يرأسها رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية و عضوين مختصين إزاء الوظيفة .

3. السهر على الانضباط في العمل:

من خلال المتابعة اليومية لحالات الغياب و الحضور اليومي للعمال.

4. متابعة المسار المهني للعمال

بعد الإعلان عن نجاح المترشح للتوظيف يتم إنجاز عقد عمل محدد المدة كما يخضع هذا العامل المترشح إلى فترة تجريبية لمدة 03 أو 06 أشهر و بعد مرور سنة واحدة يتم تثبيت العامل مع تغيير العقد من محدد المدة إلى عقد غير محدد المدة .

كما يتم إنجاز ملفات العمل تصنف و ترتب كما يلي (ملف التوظيف، ملف الترقية، ملف السلوك و العقوبات، ملف العطل، مترفات).

الترقية و هناك نوعان الترقية في الدرجات و هي عملية آلية يتم متابعة الترقية في الدرجات للعمال حيث تضاف نسبة 1.85 % أليا للعمال عن كل سنة عمل .

و أخرى و هي الترقية في الرتبة أما عن طريق الخبرة المهنية لمدة 05 سنوات عمل فعلية أبو بعد النجاح في تكوين متخصص تسمح بتغيير الوظيفة و الرقي في السلم الوظيفي.

إنجاز برنامج العطل السنوية لجميع العمال و إرساله إلى المديرية الجهوية لمؤسسة التسيير السياحي الشرق للموافقة عليه ، و كذا متابعة ملفات الضمان الإجتماعي للعمال و كذا العطل المرضية والعطل الاستثنائية المتمثلة غالبا (تعويض عن مداومة ، عطلة زواج ، عطلة ختان ، وفاة... وغيرها).

5. مسك سجلات المستخدمين القانونية

و تتمثل هذه السجلات القانونية المطلوبة حسب قانون العمل 90-21 المؤرخ في 21 أفريل 1990 والمؤشر عليها من طرف المحكمة فيما يلي:

1. سجل الأجور للمستخدمين

2. سجل حركة المستخدمين

3. سجل العطل السنوية

4. سجل ملاحظات مفتشية العمل

5. سجل حوادث العمل

6. سجل المراقبة التقنية للتجهيزات الصناعية المستعملة مصادق عليه من طرف مفتشية العمل و مراقب من طرف مؤسسات خاصة .

7. سجل المنازعات و الشكاوي

6. دراسة ملفات تحويل العمال

تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بدراسة طلبات العمال الخاصة بالتحويل من منصب عمل إلى آخر أو مؤسسة سياحية حموية أخرى و تبدي رأيها في الطلب ثم ترسله إلى المديرية الجهوية لمؤسسة التسيير السياحي بالشرق للاتخاذ القرار .

7. التطوير و التدريب:

تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بتقدير الاحتياجات التدريبية لجميع العمال لتغطية الفجوة بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب بعد الحصول تقرير مفصل من طرف المسؤول المباشر للعامل، ثم ترسل جدول الاحتياجات التدريبية إلى المديرية الجهوية لمؤسسة التسيير السياحي بالشرق للموافقة عليها.

و بعد الحصول على الموافقة يقوم المركب في حدود الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب المقدر بـ: 1% من كتلة الأجور بإبرام إتفاقية تدريب و تكوين إما داخل المؤسسة أو خارجها بمؤسسات و مدارس التكوين التابعة لوزارة السياحة أو مؤسسات تكوين خاصة تقوم بتدريب المورد على هذه الكفاءة .

8. إعداد الحصائل الشهرية و السنوية لتعداد العمال:

يتم على مستوى المصلحة إنجاز جميع الوضعيات المختلفة للتعداد و حركة العمال الشهرية و السنوية و إرسالها إلى المديرية العامة وكذا حسب الجداول الإحصائية لمديريات السياحة .

9. تسوية نزاعات العمل و التفاوض مع ممثلي العمال .

المطلب الثاني : لمحة إحصائية حول الموارد البشرية بالمركب السياحي

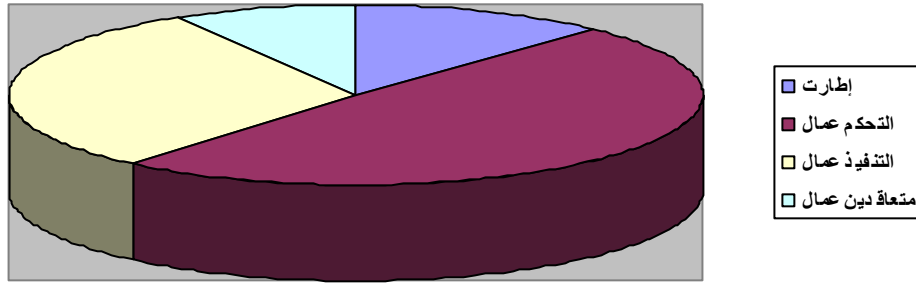
الجدول رقم 14: تعداد تصنيف رتب العمال بالمركب لسنة 2021

النسبة	التعداد	تصنيف رتب العمال
11.90	15	إطارات
49.21	62	عمال التحكم
30.16	38	عمال التنفيذ
8.73	11	عمال متعاقدين
%100	126	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

نلاحظ أن أغلبية العمال من صنف التحكم بنسبة 49.21 % ثم يليها فئة التنفيذ بنسبة 30.16 % الذي يعكس طبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها مؤسسة علاجية حموية و سياحية في آن واحد تعتمد أساسا على عمالة من فئة التحكم و التنفيذ ذات مؤهلات و كفاءات خاصة ذات صلة بنشاط المؤسسة.

الشكل رقم 13: يوضح توزيع عمال المركب حسب التصنيف و المستويات



المصدر: من إعداد الباحث

جدول رقم 15: توزيع عمال المركب المعدني حمام قرقور حسب شرائح السن

الدائرة النسبية لسن عمال المركب المعدني		
النسبة	التكرار	الفئة
00	00	25....18
7.14	9	29....25
7.94	10	34...30
19.84	25	39...35
30.95	39	44....40
16.67	21	49.....45
10.32	13	54...50
6.35	8	59...55
0.79	1	60..فأكثر
100	126	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

النسبة السائدة لدائرة سن العمال هي من 35 سنة إلى غاية 49 سنة الذي يعكس سياسة المركب في التوظيف على أساس إستقطاب الكفاءات و الخبرة في ميدان الفنادق و السياحة و العلاج الطبي لتقديم خدمات ذات نوعية للزبائن .

أما شرائح السن الأخرى فهي تنحصر في فئة الإطارات المسيرة الكبيرة في السن بحكم تدرجها في الترقيات في السلم الوظيفي إلى غاية تقلدها مناصب المسؤولية و الفئة الأخرى الخاصة بالعمال المتعاقدين صغير السن لسد احتياجات الحراسة و عمال النظافة .

الشكل رقم 14: يبين توزيع عمال المركب حسب شرائح السن



المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

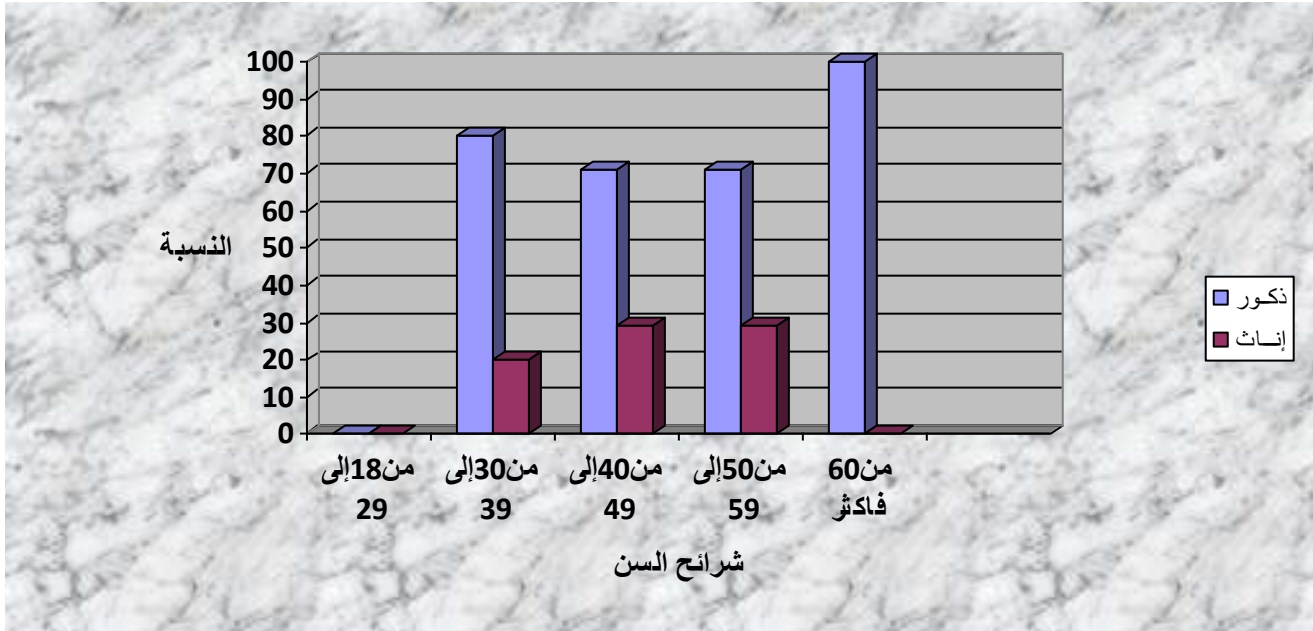
الجدول رقم 16: يبين توزيع العمال حسب شرائح الجنس

توزيع العمال حسب الجنس				
النسبة		التكرار		شرائح السن
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
00	100	00	9	29...18
18.18	81.82	06	27	39...30
26.67	73.33	16	44	49...40
26.09	73.91	06	17	59...50
00	100	00	1	60..فأكثر
24	76	28	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

النسبة السائدة للإجمالي العمال من ناحية الجنس هم الذكور نظرا لنقص طلبات العمل للإناث في بعض الوظائف مثل الصيانة، الطبخ .. وغيرها التي تتطلب تأهيل و خبرة في هذا المجال و قابلية العمل المستمر حتى عند الحاجة في عقد التوظيف.

الشكل رقم 15: يعبر توزيع العمال حسب شرائح الجنس

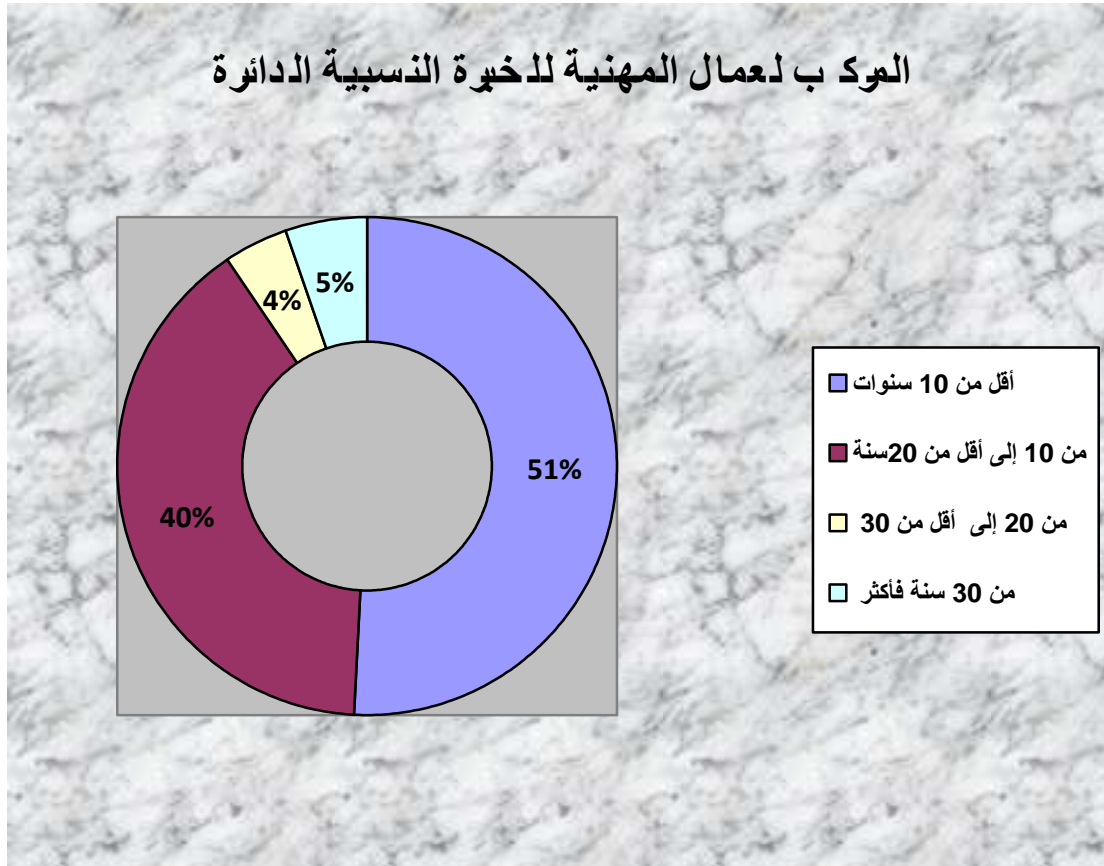


الجدول رقم 17: توزيع العمال حسب سنوات الخبرة المهنية

توزيع العمال حسب سنوات الخبرة المهنية		
النسبة	التكرار	الفئة بالسنوات
50.86	59	أقل من 10 سنوات
39.65	46	من 10 إلى أقل من 20
4.31	5	من 21 إلى أقل من 30
5.17	6	أكثر من 30 سنة

الأغلبية السائدة هي الفئات ذات الخبرة المهنية الأقل من 10 سنوات مما نستنتج عدم فعالية سياسة المحافظة على الكفاءات و العمالة المؤهلة التي اشتغلت بالمركب ، من خلال سن و تطبيق نظام حوافز مادية و معنوية تسمح الشعور بالانتماء للمؤسسة .

الشكل رقم 16: يبين توزيع العمال حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

الجدول رقم 18: توزيع الموارد البشرية للمركب حسب المستوى التعليمي

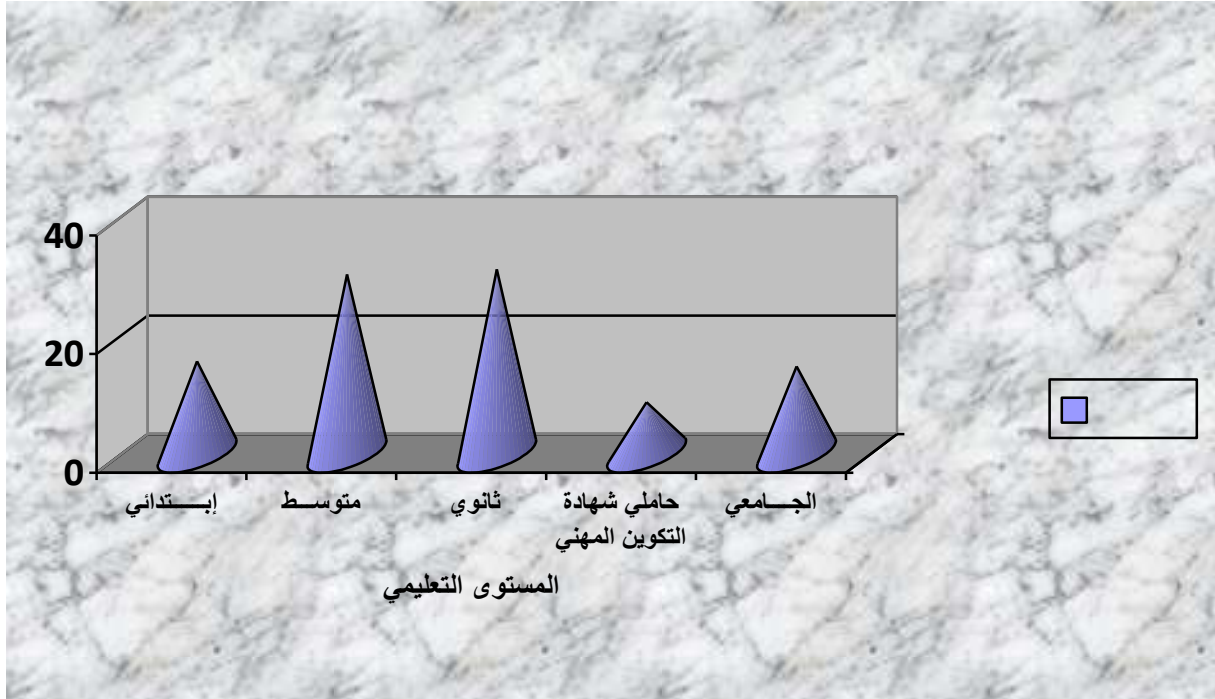
توزيع العمال حسب سنوات الخبرة المهنية		
النسبة	التكرار	المستوى
14.28	18	إبتدائي
29.37	37	متوسط
30.16	38	ثانوي
11.11	14	الحائزين على شهادات التكوين
15.08	19	الجامعي

المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

أغلبية العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي و المتوسط بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد أساسا على عمال التحكم و التنفيذ لتحقيق أهدافها المتمثلة في تقديم خدمات سياحية حموية و علاجية ترقى لرغبات الزبائن ،أما ذوي المستوى العالي نسبتهم تبقى ضعيفة فيقتصر دورهم على

مناصب المسؤوليات في الإدارة و القيادة و المساهمة في رسم و تطبيق استراتيجية المركب في كل النشاطات لتحقيق المسطرة و تعظيم الأرباح .

الشكل رقم 17: يبين توزيع الموارد البشرية للمركب حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى وثائق داخلية

المبحث الثالث: سياسات تدريب وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة و الإستراتيجيات المعتمدة

سنتناول في هذا المبحث المقصود بعملية التدريب و التطوير و الآليات و الطرق المختلفة المعتمدة في العملية، ثم في الأخير نسلط الضوء على واقع التدريب و التطوير بالمؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمركب و أهدافه

بما أن المؤسسة ذات طابع سياحي خدماتي فإن المورد البشري هو العامل الرئيسي و هو الفارق في نموها و بقائها في ظل المنافسة على هذا المورد من القطاع الخاص و عليه تسعى المؤسسة جاهدة إلى توظيف عمالة مؤهلة و المحافظة عليها، و من بين أساليب المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة تقديم دورات للتدريب العمال و كذا تطوير الإطارات على أساليب التسيير الجديدة ، و حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية فالتكوين و التطوير هو عبارة عن " عملية تغيير نسبي في ميدان المعرفة و المؤهلات لدى كافة أصناف العمال من إطارات و عمال التحكم و التنفيذ ، عن طريق أساليب و تقنيات

ترمي إلى الاستثمار في مؤهلات و مهارات العمال و ترقيتها لتتسجم مع متطلبات الوظيفة الحالية و المستقبلية¹ كما تظهر أهداف التدريب و تطوير الموارد البشرية بالمركب فيما يلي :

1. استدراك النقص في الكفاءات لتقلد مسؤولية ما .
2. تطوير الموارد البشرية عن طريق تنمية مؤهلاتهم بتكوين فعال .
3. مسايرة التطور التكنولوجي و التكيف مع متطلبات المحيط.
4. تقديم خدمات ذات نوعية حسب طلبات الزبائن .
5. الزيادة في مردودية العمال و من ثم تعظيم أرباح المؤسسة
6. التقليل من حوادث العمل
7. يعتبر التكوين من أدوات التحفيز للعمال بغرض الترقية في السلم الوظيفي بعد النجاح في التكوين.
8. المحافظة على الموارد البشرية النوعية و المؤهلة والتي يصعب تعويضها.

المطلب الثاني: أليات تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

نقصد بالاحتياجات التدريبية مجموعة من المعارف ، الكفاءات و الاتجاهات التي يحتاجها الفرد أو الوظيفة أو المؤسسة من أجل القيام بالوظائف بكفاءة عالية و بفعالية أكثر .

ثانياً: الوسائل التدريبية المتاحة بالمؤسسة

تتمثل الوسائل التدريبية و التطويرية المتاحة بالمركب فيما يلي :

1. الوسائل البشرية:

تتوفر المؤسسة على الوسائل البشرية التالية المكلفة بالتدريب و التطوير المتمثلة في الإطار و رؤساء المصالح مثل: رئيس مصلحة الاستقبال أو رئيس مصلحة الإطعام أو إدارة الموارد البشرية... وغيرها .

2. الوسائل المادية: تتمثل الوسائل المادية المتاحة في مدارس التكوين التابعة لوزارة السياحة وهي:

1. المدرسة الوطنية العليا للسياحة مقرها فندق الأوراسي الجزائر العاصمة
 2. المعهد الوطني لتقنيات الفنادق و السياحة بتيزي وزو مركز الفنادق و السياحة ببوسعادة
- حيث تتكفل هذه المدارس بتكوين الإطار و كذا العمال في مجال التسيير السياحي و الفندقي و كذا جوانب الاستقبال و الإطعام كما يعتبر المركب المعدني حمام قرقور وجهة للاستقبال الطلبة المتخرجين من هذه المدارس في إطار عمليات التربص التطبيقي بالإضافة كل هذا يتم التعاقد مع

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمركب السياحي المعدني حمام قرقور

بعض مؤسسات التكوين الخاصة في إطار التكوين التعاقدية في احتياجات التكوين التي لا تستطيع هذه المدارس تلبيتها كما تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الإطارات التابعين للمجمع غير أنحاء الوطن الذين يمكنهم تأطير التكوين لفائدة عمال المؤسسة و الذين استفادوا من التكوين خارج الوطن.

3. الوسائل المالية :

و تتمثل في الميزانية المخصصة للتدريب و تطوير الموارد البشرية حيث يوضح الجدول التالي تطور الإعتمادات المالية المخصصة للتدريب و التطوير .

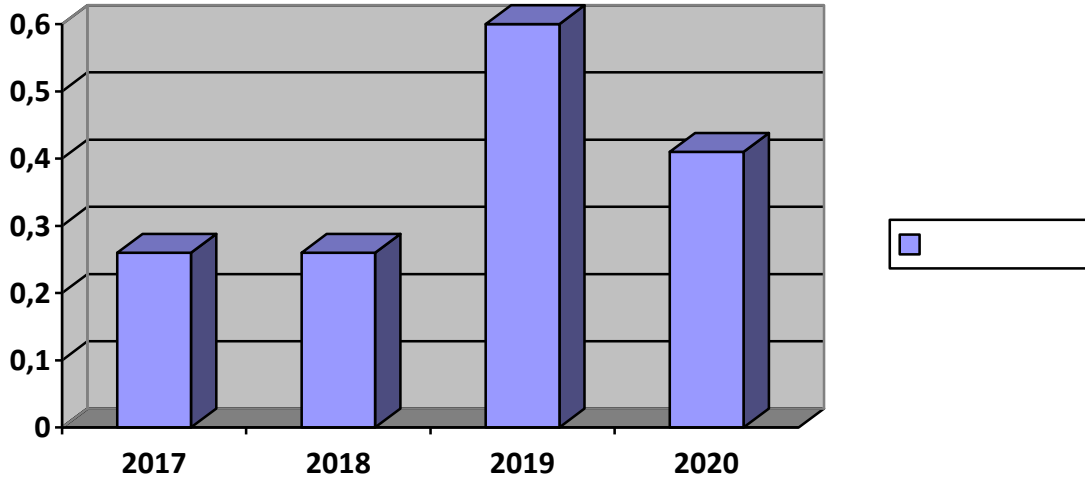
الجدول رقم:19 تطور الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب والتطوير

السنوات	ميزانية المؤسسة (د ج)	إعتمادات التدريب (دج)	النسبة المخصصة للتدريب
2017	162 395 309,09	427 527,00	0.26
2018	172 283 868,96	457 361,00	0.26
2019	176 014 500,00	639 136,75	0.36
2020	50 123 670.25	210 479,60	0.41
2021	119 032 000,00	250 000,00	0.21

المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

نلاحظ أن المبالغ المخصصة لتدريب الموارد البشرية ارتفعت نسبيا حسب إرتفاع ميزانية المؤسسة ككل و المرتبط بمدخيل المؤسسة و حجم نشاطها كما لاحظنا نقص في الميزانية المخصصة للتدريب في سنة 2020 نظرا للأثار وباء كورونا على حجم النشاط السياحي و الحموي مما أدى إلى نقص في المدخيل .

الشكل رقم 18: يبين تطور الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب و التطوير



المصدر: من إعداد الباحث استنادا الى وثائق داخلية

المطلب الثالث: أنواع التدريب و التطوير المعتمدة بالمؤسسة

تطبق المؤسسة العديد من أنواع التدريب و التطوير تختلف من حيث الأهداف و من حيث الطريقة أو المكان و لعنا نذكر أهمها:

1. التدريب المهني المتخصص: Formation professionnelle spécialisée

بموجبه يتم تدريب الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل مقارنة بالأداء المستهدف لسد الثغرة بين الأداء الفعلي و المستهدف، و هذا بإضافة معلومات و كفاءات جديدة للعامل المتدرب تمكنه من استغلال قدراته حسب متطلبات منصب العمل بحكم أن العمل السياحي عبارة خدمات مقدمة لا بد أن تكون ذات نوعية و جودة حسب رغبات الزبائن.

و تتراوح مدة التكوين بين 05 أيام إلى غاية 03 أشهر و ينقسم إلى قسمين و هما:

2. التدريب المستمر و المتواصل:

و يتم طوال الحياة المهنية للعامل و يهدف إلى تكيفه بصفة دائمة مع متطلبات المنصب الذي يشغله و إلى التطوير المستمر لمستوى المعرفة و الكفاءة الذي يفرضه التطور التقني و التكنولوجي مع مواصفات العمل الجديدة و كمثل على ذلك التدريب على برنامج التصريح باشتراكات الضمان الإجتماعي عن بعد على مستوى مصلحة تسيير الموارد البشرية أو برنامج تصريحات الضريبة على الدخل الإجمالي على مستوى مصلحة المحاسبة و المالية .

3. التدريب المتقطع:

و يكون هذا التدريب لفترات معينة من المسار المهني للعامل و كمثال على ذلك التدريب من أجل الترقية، أو تدريب الموظفين الجدد من أجل شغل منصب العمل أو التكوين من أجل تحسين المستوى في كفاءة معينة.

4. التكوين و تحسين المستوى المتخصص :

و يسمى كذلك بالتدريب الإضافي حيث يبعث العامل لدورات تدريبية متخصصة من أجل تحسين المستوى أو إضافة معلومات جديدة أو من أجل تحسين المستوى في كفاءة معينة. و يحق لكل موظف الدخول في هذا التدريب بطلب منه عند الحاجة أو بطلب من المسؤول المباشر ، و مدته قصيرة من أسبوع إلى ثلاثة أسابيع .

5. الملتقيات les séminaires:

و يتم خلاله إضافة معلومات و اكتساب خبرات جديدة و تمس أكثر صنف الإطارات ، و مدة هذا النوع من التدريب تتراوح من يوم واحد إلى خمسة أيام و لا يوجد في هذا النوع من التدريب إتفاقية أو عقد تدريب و يتم عن طريق دعوات للحضور و يمكن أن نميز بين عدة أشكال من هذا النوع من التدريب وهي :

1. الأيام الدراسية
2. إعادة التدريب
3. الملتقيات
4. الندوات
5. الورشات.

6. التدريب أثناء العمل : La Formation pendant le travail

و يكون هذا النوع من التدريب أثناء العمل و داخل القسم أو الورشة ، و يمس فئتين من العمال و هما:

1. التدريب فئة الموظفين الجدد:

حيث يوضح للعامل الجديد طريقة و كيفية أداء العمل و كذا المصالح و الإدارات التي يتعامل معها و إطلاعها على حقوقه وواجباته حسب النظام الداخلي للمركب السياحي كم يطلع على علاقات العمل

الأفقية و العمودية التي تربطه بين مختلف المصالح و من ثم يستطيع العامل الإدماج في منظومة العمل للمؤسسة .

2. تدريب فئة الموظفين القدامى:

و يتم تزويد الموظفين و العاملين القدامى أثناء تأدية العمل بمعارف و خبرات جديدة ، و تكون مدة التدريب إما طويلة أو قصيرة حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات ترسخ الأفكار في ذهنه .

7. التمهين: Apprentissage

و يتم هذا النوع من التدريب عن طريق جلب مدربين من مراكز التدريب خارج المؤسسة و هذا وفقا لإمكانيات المادية و المالية المتاحة للمؤسسة ، و يكون التدريب تطبيقيا و عمليا في شتى التخصصات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة تماشيا مع متطلبات المحيط و التقديم التقني و التكنولوجي، ومن اشكاله نجد:

8. التبرصات التطبيقية : Stages pratiques

و مدته تدوم من خمسة عشر يوم إلى ثلاثة أشهر و هي تخص فئة عمال التنفيذ على مستوى مصلحة الاستقبال المطعم ، المبيت وغيرها.

9. التدريب خارج الوطن : Formation a l'étranger

و يخص هذا التدريب الإطارات السامية للمؤسسة من صنف الإطارات و الأطباء حيث يصبح هؤلاء المستفيدون من التدريب خارج الوطن في موضوع معين مدربون بعد النجاح في الدورة التدريبية تعتمد عليهم المؤسسة لتدريب بقية العمال و الإطارات، و عادة ما تكون مدة التدريب من أسبوع إلى 03 أشهر.

حيث يسمح هذا النوع من التدريب المتدربين من مواكبة التطورات التكنولوجية و التقنية و بالتالي تعود بالفائدة و العاملين بالمؤسسة معا و كذا المحافظة على سمعتها و مكانتها التنافسية.

و من خلال دراسة توصيف الوظائف و المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة مع التقارير الميدانية لعدة سنوات لرؤساء المصالح الخاصة باحتياجات التدريب و التطوير لسد الفجوة بين الأداء الفعلي و المطلوب لتحسن الخدمات السياحية ، رسمت إدارة الموارد البشرية بالمركب المعدني جدول للتدريبات المناسبة لكل فئة من العمال تعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية و التطويرية و المتمثل فيما يلي :

الجدول رقم 20: يبين التدريبات المناسبة لكل فئة مهنية

المجال	نوع التدريب	أهم النقاط التي يتناولها التدريب
الاستقبال	تعلم اللغات	تعلم التكلم على الأقل 03 لغات أجنبية و كتابتها
	ملأ دفاتر اليومية (اليد الجارية)	كيفية تدوين العمليات المحاسبية و الخزينة اليومية و الفوترة
	الاستقبال و الإعلام و التوجيه	كيفية التعامل الجيد مع الزبائن و توجيههم
الإطعام	طبخ الأطباق التقليدية	كيفية تحضير و تقديم بعض الأطباق التقليدية للمنطقة للسياح
	برنامج الوجبات الأسبوعية	كيفية إعداد برنامج الوجبات حسب فصول السنة، المقادير، نوع الزبائن
	تقديم الوجبات الغذائية	طريقة تحضير الطاولة ، إحتزام زمن تسلسل تقديم الأطباق
المبيت	تعلم اللغات	تعلم ثلاث لغات للمشرفين على الغرف و البنقولوهات
	تحضير غرفة النوم	طريقة تحضر الأسرة ، الأفرشة، خدمة الهاتف الأنترنت ..و غيرها
	حفظ الأمتعة و الحقائب للزبائن	طريقة حفظ أمانة الزبائن
التقني	تسيير المخزون	كيفية تسيير المخزون و الوسائل العامة
	صيانة التجهيزات و عتاد المؤسسة	كيفية صيانة عتاد المطبخ ، التدفئة ، التبريد و غيرها
	تسيير حظيرة السيارات	طريقة تسيير حظيرة السيارات و الصيانة الدورية
التسيير	تسيير الموارد البشرية	التدرب على برامج التسيير الجديدة
	التسيير المالي و المحاسبي	التدرب على نظام محاسبي جديد أو متطور
	مراقبة التسيير	يسهر على تحديد الخلل في التسيير في المصالح المختلفة
العلاج الطبي	التسيير الإداري	التدرب على طرق جديدة للتسيير مثل التسيير حسب الأهداف و غيرها
	العلاج الطبي و التدليك	طرق جديد للعلاج الطبي أو تجديد المعلومات
	صيانة التجهيزات الطبية و العلاجية	طريقة تركيب و صيانة الأجهزة الطبية و العلاجية
	إعادة التأهيل الحركي	التدرب على تجهيزات و تقنية جديدة لإعادة التأهيل الحركي للمرضى
	الفحوصات الطبية	جديد الفحص الطبي للمرضى

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى وثائق داخلية

المطلب الرابع: واقع التدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة

تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المركب المعدني بتسطير برنامج لتدريب و تطوير الموارد البشرية و تعرضه على المديرية العامة لمؤسسة التسيير السياحي بالشرق للمصادقة عليه وضعه حيز التنفيذ .

و قبل تسطير البرنامج التدريبي و التطويري للموارد البشرية بالمركب يجب الوقوف على ما يلي:

أولا : تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية للموارد البشرية

تعتمد إدارة الموارد البشرية للمركب في تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية لمواردها البشرية حسب تقارير رؤساء المصالح ، أهداف المؤسسة أو إستجابة لطلب العامل بغرض إجراء تغيير في سلوك أو مؤهلات العامل مما يجعله لائقا لشغل الوظيفة بما يحقق أهداف المؤسسة و يتوافق مع سياستها في المدى القريب المتوسط و البعيد المتمثلة أساسا في رفع إنتاجية المؤسسة و من ثم رفع رقم أعمالها وكذا المحافظة على ميزتها التنافسية من خلال مساندة متطلبات السوق السياحي و طرح دائما منتجات سياحية وعلاجية جديدة للاستقطاب كمية أكثر من الزبائن.

ثانيا : تصميم البرنامج التدريبي و التطويري للموارد البشرية

و هي الخطوة التي تلي تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية للمؤسسة و على ضوءها تقوم إدارة الموارد البشرية بالمركب تحت إشراف مدير المركب بتصميم و صياغة المواضيع التدريبية بترتيب الإحتياجات حسب الضرورة الملحة وأهداف المؤسسة ثم يتم تسطير مخطط للتكوين لمدة سنة واحدة للتدريب و تطوير الموارد البشرية معتمدة أساسا على المعايير الآتية :

- 1) تحديد الأهداف من البرنامج التدريبي
- 2) تحديد نوع المهارات،المعارف أو السلوك بدقة المراد الوصول إليه من البرنامج .
- 3) اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لكل حالة مثلا تدريب عمال التنفيذ يختلف عن أسلوب تطوير مهارات الإطارات أو سلك الممارسين الطبيين أو الأطباء.
- 4) نوعية المتدربين من عمال تنفيذيين أو تحكم أو إطارات .
- 5) تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي بحيث لا يؤثر على أداء المؤسسة .
- 6) تحديد المكان المناسب للتدريب من حيث توفر الإمكانات و مستلزمات البرنامج التدريبي.
- 7) تعيين منسق إداري للإشراف على الدورة التكوينية لمعالجة الإختلالات و الصعوبات في الوقت المناسب.

8) التعرف على التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي مع تحديد تكلفة المتدرب الواحد و كافة التكاليف المرافقة للعملية التدريبية ومبلغ مساهمة المتدربين و على ضوء هذه التكاليف يتم إتخاذ قرار البدء في العملية التدريبية من عدمه .

أو القيام بتعديل البرنامج التدريبي و محتواه حسب القدرات المالية للمؤسسة .

ثالثا : تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج الموافق لها من طرف إدارة الموارد البشرية للمركب تأتي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج و التي تتركز على ثلاثة نقاط رئيسية تراعى أثناء التنفيذ و هي :

1- مكان التدريب

و نقصد به ضبط مكان التدريب بدقة داخل المؤسسة أو خارجها بعد دراسة مؤشرات نوع التدريب هل هو تدريب إداري توجيهي أو تطبيقي مهاراتي يستدعي توفير مخابر أو قاعات خاصة مجهزة بمعدات معينة ضرورية لتنفيذ البرنامج التدريبي.

كما يشترط في المكان التدريبي توفر التهوية، و مرافق الراحة للمتدربين.

و هناك عدة أشكال تطبق تصميم مكان التدريب حسب موضوع التدريب أو التطوير للموارد البشرية نذكر منها :

1. شكل المسرح يستخدم عادة لعرض تقارير علمية أو أفلام تدريبية.
2. شكل الفصول الدراسية و يستخدم عادة في الإلقاء و السرد و بتدوين المعلومات من طرف المتدربين.
3. شكل مائدة أو ورشات و يعتمد عادة في المواضيع التطبيقية و تطوير المهارات لدى المتدربين شكلا حرف U وهو الشكل الشائع و المطبق عادة حيث يسهل على المدرب و المتدربين التفاعل و التواصل.

2- توصيل المعلومة

و يتحكم في هذا المقياس عدد المتدربين إذا كان عدد المتدربين ننفذ البرنامج داخل المركب أما إذا كان العدد كبير يستدعي قاعة أو أدوات معينة يجب التعاقد مؤسسات التكوين التابعة لوزارة السياحة أو التوجه إلى مؤسسات خاصة التي تملك الإمكانيات لتأطير العملية .

3- مبلغ الميزانية المخصص للبرنامج التدريبي

و نقصد به هل المبالغ المرصدة في ميزانية المركب كافية التغطية جميع تكاليف البرنامج التدريبي أو يجب وضع بعض التعديلات أثناء التنفيذ.

4- مواصفات المدرب

ونعني به الأساسيات التي يجب أن تتوفر في المدرب وهما القدرة على توصيل المعلومة و إتقان موضوع التدريب وهنا تختلف الحاجة إلى المدرب حسب موضوع التدريب فإذا كان موضوع التدريب أو تطوير المهارات تطبيقي نركز على خاصية إتقان الموضوع أما إذا كان الموضوع إداري و توجيهي فنركز على خاصية توصيل المعلومة.

رابعاً : تقييم عمليات التدريب و التطوير بالمركب المعدني حمام قرقور

نقصد بتقييم التدريب أو التطوير معرفة مدى نجاح العملية التدريبية أو التطويرية للموارد البشرية التي نفذتها المؤسسة وهل حققت الأهداف المسطرة لها و لبت احتياجات التدريب ، أو بصيغة أخرى قياس العائد على الاستثمار في تدريب أو تطوير الموارد البشرية من خلال المؤشرات التالية :

1. ردة فعل المتدرب:

و تعتمد إدارة البشرية على تقديم جملة من الأسئلة كتابيا للمتدرب بعد نهاية التدريب لمعرفة رأيه و انطباعه عن العملية و هل أستفاد من كفاءة جديدة و هل يمكنه أن يدرّب هذه الكفاءة لبقية العمال أو الموظفين .

2. نقل التدريب :

تعتمد إدارة الموارد البشرية على الملاحظة أو تقارير المصالح التي تثبت هل تمكن المتدربون من نقل المهارات و المعارف التي تدربوا عليها من موقع التدريب إلى مكان عملهم.

3. مستوى التعلم :

و يظهر هذا المؤشر عن طريق إجراء تمرين تطبيقي للمتدربين في المؤسسة للوقوف على مدى تغيير أداء المتدربين في كل المصالح سواء في المطعم أو العلاج وغيرها.

4. مستوى السلوك :

يتم عن طريق ملاحظة تغيير سلوك المتدربين من موظفين أو العمال بعد التدريب أو التطوير و يظهر جليا في المصالح الحيوية خاصة مصلحة الاستقبال أو الفندق من خلال زيادة المبيعات وانطباعات الزبائن.

5. المبيعات و الأرباح :

تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى مقارنة مبيعات و أرباح المؤسسة في المصالح المختلفة قبل التدريب و بعده و هل هناك زيادة ملموسة.

المطلب الخامس : استراتيجية المركب لتدريب و تطوير الموارد البشرية .

ليست هناك استراتيجية أو سياسة واضحة المعالم يعتمدها المركب لتطوير موارده البشرية بل هو مرتبط بما تقرره مؤسسة التسيير السياحي مجمع الشرق و التي تحدد برامج التدريب و التطوير السنوية. أما على مستوى إدارة المركب فنتم وضع برنامج التدريب و التطوير و تعرضه على المديرية لإبداء رأيها و لا يصبح قابل للتنفيذ إلا بعد موافقة المديرية العامة.

كما أن هذا البرنامج السنوي الذي ينجزه المركب يخص الاحتياجات الظرفية للعمال و حسب الميزانية المخصصة للتدريب و التطوير و ليس هناك استراتيجية أو مخطط مستقبلي يعتمد للتطوير و تدريب الموارد البشرية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية التي تعرضنا لها في الفصلين الأول والثاني على واقع سياسات التدريب والتطوير للموارد البشرية بالمركب السياحي المعدني حمام قرقور، حيث تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة وقمنا بتوصيف المصالح المختلفة وخصوصا مصلحة تسيير الموارد البشرية، ثم تعرضنا إلى أساليب التدريب والتطوير المعتمدة من طرف المؤسسة لمختلف الشرائح العمالية من إطارات وأطباء وعمال التحكم والتنفيذ، وبعدها قمنا بإجراء تقييم لفعالية العملية التدريبية وناجعتها من خلال الوقوف على أبرز النقاط السلبية والإيجابية المتحققة من هذه السياسة، وفي الأخير عرجنا على استراتيجية المركب المعتمدة في تطوير موارده البشرية والحفاظ عليها.

الخاتمة

الخاتمة.

أصبحت عملية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات السياحية ضرورية لحياة أي مؤسسة، طالما أنها تحرص على وجودها في المستقبل ، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور و التوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها ، و خاصة في المجالات التكنولوجية ، الإدارية و الثقافية ، إلا إذا أدركت أهمية تطوير مواردها البشرية و ووظائفها الأساسية.

و جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تطوير المورد البشري بالمؤسسات السياحية، حيث عمدنا في الفصل الأول إلى إعطاء مفاهيم نظرية عن إدارة الموارد البشرية مراحل تطورها ووظائفها المختلفة، كما بينا بالتفصيل أهمية تحليل الوظائف و عملية التخطيط لها.

أما الفصل الثاني فتناولنا مفاهيم و أساليب تدريب و التطوير للموارد البشرية بالمنظمات ككل ثم أعطينا تعريفا موجزا عن المؤسسات السياحية بالجزائر أنواعها مبينين دور الطرق المستعملة من طرف إدارتها لتدريب و تطوير مواردها البشرية.

أما في الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية لواقع تطوير و تدريب الموارد البشرية بالمركب السياحي المعدني حمام قرقور.

و خلصت الدراسة إلى استنتاج النتائج التالية :

1. غياب استراتيجية أو مخطط سنوي لتطوير الموارد البشرية.
2. في جانب التحفيز عدم اعتبار النجاح في التكوين وسيلة للترقية في السلم الوظيفي.
3. نقص في التنسيق بين عروض التكوين لمؤسسات التكوين التابعة لوزارة السياحة مع احتياجات التدريب و التطوير للمركب .
4. الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب و تطوير الموارد البشرية (1 %) من كتلة الأجور غير كافية تماما بالنظر لتكاليف التكوين أو التطوير المتصاعدة.
5. التبعية الإدارية و المالية في التسيير للمركب للمديرية العامة لمؤسسة التسيير السياحي الشرق أدى إلى كبح كل المبادرات و المقترحات الرامية إلى تطوير الموارد البشرية للمؤسسة.
6. بما أن المؤسسة ذات طابع سياحي تعتمد على كفاءة العنصر البشري إلا أنه ليس هناك برامج لتطوير موارده البشرية حسب متطلبات السوق السياحي و التطور التكنولوجي في هذا الميدان.

من خلال ما سبق ذكره من نتائج يمكن اعتبار أن المجمع الذي يسير المركب لا يعطي أهمية كبيرة أو استراتيجية لتطوير موارده البشرية و يقتصر على برنامج سد بعض الاحتياجات التدريبية الظرفية للعمال والتطويرية لسلك الإطارات و الأطباء.

و لتجاوز هذه النقائص نقتراح الحلول التالية :

1. استقلالية التسيير الإداري و المالي للمركب المعدني عن مؤسسة التسيير السياحي الشرق تمكنا من رسم إستراتيجية خاصة بها للإستثمار في مواردها البشرية من خلال التدريب و التطوير و المحافظة عليهم و من ثم تعظيم أرباحها.
 2. تحفيز الكفاءات من العمال عن طريق التدريب و التطوير بترقية في الرتب و السلم الوظيفي.
 3. تحديد منح و علاوات إضافية للعمال الذين يطورون كفاءاتهم في العمل و يقدمون مردودية أكثر.
 4. الرفع من مبالغ الميزانية المخصصة للتدريب و التطوير نظرا للارتفاع تكاليف هذه الأخيرة.
 5. مسايرة التطور التكنولوجي في جميع الميادين سواء في التسيير أو تقديم الخدمات السياحية أو العلاجية عن طريق التدريب و التطوير المتخصص.
- إن كل هذه المقترحات من شأنها أن ترفع اللبس عن أهمية الإستثمار في المورد البشري عن طريق تأهيله بالتدريب و التطوير المستمر و التي ستؤدي لا محالة إلى رفع أرباح المؤسسة و خلق مكانة تنافسية في السوق السياحية و التي شهدت دخول عدة مؤسسات سياحية حموية خاصة تستقطب أكثر المورد البشري المؤهل.
6. و ليس هناك استثمار خاسر أكثر من تدريب و تطوير مورد بشري مؤهل و لا تحافظ عليه و تتركه يغادر المؤسسة لمؤسسة أخرى.

آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة تتضح لنا بعض الأبعاد أو التساؤلات التي نرى بأنها تحتاج إلى دراسات وأبحاث تعالجها، والتي لها علاقة مباشرة باستراتيجيات التدريب والتطوير للموارد البشرية في المؤسسات السياحية نذكر من بينها ما يلي:

1. أهمية نظام الحوافز لتطوير كفاءة الموارد البشرية للمؤسسات السياحية.
2. إستراتيجية المؤسسات السياحية الجزائرية في تطوير مواردها البشرية.
3. دور التدريب و تطوير الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية.
4. العائد على الاستثمار في تدريب و تطوير الموارد البشرية على أرباح المؤسسات السياحية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية :

أ. الكتب :

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،القاهرة، 2004.
2. أسيا محمد إمام الأنصاري ، إبراهيم خاد عواد ، إدارة المنشأة السياحية ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء، عمان ، 2002.
3. أحمد نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، 2001.
4. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
5. زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، الجامعة الأردنية، الطبعة الاولى، 2008 .
6. السعيد مبروك إبراهيم، تدريب و تنمية إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء و الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006.
7. سوزان علي ، التشريعات السياسية و الفندقية ، دار الجامعة ، الإسكندرية 2001.
8. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس ، مصر، 2009.
9. صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 .
10. خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2003.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (من الناحية العلمية والعملية)، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع الإسكندرية مصر ، 2000.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة، مصر، 2007.
13. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مصر، المكتب العربي الحديث ، 1983 .
14. عبد الوهاب سمير و البرادعي ليلي، إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستثمارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2006.

15. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2008.
16. علي السلمي دار غريب، إدارة الموارد البشرية، القاهرة للطباعة و للنشر، دون سنة.
17. علي فلاحي الزعبي ، التسويق الفندقي و السياحي ، مدخل السياحة والضيافة ، دار المسيرة و التوزيع ، 2013.
18. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، سنة 2009.
19. جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر ،سنة 2003.
20. فتحي محمد الشرقاوي، عابدة العوضي، شركات السياحة ووكالات السفر، دار المعرفة الجامعية، سنة 2008.
21. كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية و الفندقية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع عمان، سنة 2013.
22. محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003
23. مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط2، جدّة، المملكة العربية السّعودية، سنة 1999.
24. مها صلاح عسكر الشمري ، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الإستراتيجي في تدريب و تطوير الموارد البشرية ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، سنة 2017 .
25. يزن محمد باسم تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ، دون سنة نشر .

ب-المذكرات و الرسائل العلمية:

26. براهيم شاوش توفيق ، أسس تطوير و ترقية سياحة مستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية جامعة البليدة 2 ، 2018/2017 .
27. شام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.

28. نابتي سامي ، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة ، رسالة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009/2008 .
29. بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، 2009/2008 .
30. سعاد صديقي ، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، سنة 2006 .
31. دليلة مسودوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية و نمو القطاع السياحي ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة بوقرة بومرداس، سنة 2009 .
32. سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة ، سنة 2006 .

ج. القوانين و التشريعات:

33. المرسوم التنفيذي رقم : 63- 474 المؤرخ في 1963/12/20 الذي أسس الوزارة المكلفة بالسياحة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، د 63 المؤرخة في 26 أكتوبر 1963 ، ص3.
34. القانون رقم: 99-06 المؤرخ في 4 أبريل 1999 ، المحدد للقواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار، الجريدة الرسمية الجزائرية المؤرخة في 07 أبريل 1999 ، العدد : 24 ، الصفحة : 13
35. المرسوم التنفيذي رقم: 2000-46 المؤرخ في 01 مارس 2000 المتضمن تعريف للمؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها ،، المادة 2 و1 من الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد : 10 المؤرخة في 05 مارس 2000 .
36. المرسوم التنفيذي رقم : 95-260 المؤرخ في 29 أوت 1995 ، الذي أنشأ مديريات السياحة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 49، بتاريخ 6 سبتمبر 1995 ، الصفحة : 12 .
37. المرسوم 88- 214 المؤرخ في 31 أكتوبر 1998 ، الذي أنشأ الديوان الوطني للسياحة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 44، بتاريخ 2 نوفمبر 1988 ، الصفحة : 07.
38. المرسوم التنفيذي رقم : 98-70 المؤرخ في 21 فيفري 1998، يحدد إنشاء الوكالة الوطنية للتنمية السياحية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 11 ، بتاريخ 10 مارس 1998 ، ص 30 .
39. المرسوم التنفيذي رقم: 63-473 المؤرخ في 31 أكتوبر 1992 المتضمن مهام النادي السياحي الجزائري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 69، بتاريخ 24 ديسمبر 1963، ص 238.

40. المرسوم التنفيذي رقم: 63-473 المؤرخ في 31 أكتوبر 1992 المتضمن مهام النادي السياحي الجزائري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 69، بتاريخ 24 ديسمبر 1962.

د. التقارير الداخلية.

1. حالة تعداد المستخدمين
2. مخطط التكوين للموارد البشرية للمركب المعدني حمام قرقور .
3. بطاقة تقييم دورة التدريب للموارد البشرية .

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مزاي وعيوب المصادر الداخليّة	10
2	مزاي وعيوب المصادر الخارجيّة	12
3	الفرق بين التدريب و التطوير	34
4	مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في التدريب و التطوير	36
5	أنواع التدريب و التطوير	42
6	دور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية	61
7	مزاي و عيوب إستخدام أسلوب التدريب عن طريق المحاضرة	69
8	مزاي و عيوب إستخدام أسلوب التدريب عن الأفلام التعليمية	70
9	مزاي و عيوب إستخدام أسلوب التدريب عن طريق البيان العملي	70
10	مزاي و عيوب إستخدام أسلوب التدريب عن الأداء العملي	71
11	مزاي و عيوب إستخدام أسلوب التدريب عن تمثيل الأدوار	71
12	مزاي و عيوب إستخدام أسلوب التدريب على الحوادث المخرجة	72
13	مزاي و عيوب إستخدام أسلوب التدريب عن الزيارة الميدانية	72
14	تعداد تصنيف رتب العمال بالمركب	89
15	توزيع عمال المركب المعدني حمام قرقور حسب شرائح السن	90
16	توزيع العمال حسب الجنس	91
17	توزيع العمال حسب سنوات الخبرة المهنية	92
18	توزيع الموارد البشرية للمركب حسب المستوى التعليمي	93
19	تطور الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب والتطوير	96
20	التدريبات المناسبة لكل فئة مهنية	100

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية	1
18	الترتيب المنطقي لوظائف إدارة الموارد البشرية	2
20	أهداف إدارة الموارد البشرية	3
21	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة	4
24	قائمة البيانات المعتمدة في وصف الوظيفة	5
39	نموذج إستراتيجية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمة	6
40	مراحل الخطة التدريبية	7
54	أنواع الفنادق	8
68	أهمية التدريب السياحي	9
81	الهيكل و المرافق السياحية للمركب المعدني حمام قرقور	10
83	هيكل الجناح المعدني	11
85	الهيكل التنظيمي للمركب المعدني حمام قرقور	12
90	توزيع العمال حسب التصنيف و المستويات	13
91	الدائرة النسبية لسن عمال المركب المعدني	14
92	توزيع العمال حسب الجنس	15
93	توزيع العمال حسب سنوات الخبرة المهنية	16
94	توزيع الموارد البشرية للمركب حسب المستوى التعليمي	17
97	تطور الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب و التطوير	18

فهرس المحتويات

أمقدمة
أاشكالية البحث
بفرضيات البحث
باسباب اختيار الموضوع
بأهمية الدراسة و أهدافها
جمنهج البحث
جالدراسات السابقة
دهيكل الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الموارد البشرية
7تمهيد
8المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية مفهومها ، أهميتها ووظائفها و تطورها
8المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
9المطلب الثاني: مصادر الحصول على الموارد البشرية
13المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية
14المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
18المطلب الخامس: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات
22المبحث الثاني: تحليل الوظائف و التخطيط للموارد البشرية
22المطلب الأول: مفهوم تحليل الوظائف
25المطلب الثاني: أهمية تحليل الوظائف
27المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية
30خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: سياسات تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية
32تمهيد
33المبحث الأول: تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات
33المطلب الأول: مفهوم تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات
37المطلب الثاني: استراتيجية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات
41المطلب الثالث: طرق تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمنظمات
45المطلب الرابع: تقييم العملية التدريبية بالمنظمات
50المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية
50المطلب الأول: تعريف المؤسسات السياحية
51المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية بالجزائر

59	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية
61	المبحث الثالث: تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية
62	المطلب الأول: مفهوم تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية
67	المطلب الثاني: أهمية تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية
69	المطلب الثالث: أساليب تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية
73	المطلب الرابع: استراتيجية تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية
75	المطلب الخامس: أثر تطوير الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات السياحية
78	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول تطوير الموارد البشرية بالمركب المعدني حمام قرقر
80	تمهيد.....
81	المبحث الأول: التعريف بالمركب السياحي المعدني حمام قرقر
81	المطلب الأول: الموقع الجغرافي
82	المطلب الثاني: نشأة المركب المعدني حمام قرقر
82	المطلب الثالث: طبيعة نشاط المركب المعدني حمام قرقر
86	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية بالمركب المعدني حمام قرقر
86	المطلب الأول: مهام مصلحة تسيير الموارد البشرية
89	المطلب الثاني: لمحة إحصائية حول الموارد البشرية بالمركب المعدني حمام قرقر
94	المبحث الثالث: سياسات تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة و الاستراتيجيات المعتمدة
94	المطلب الأول: مفهوم التدريب و تطوير الموارد البشرية و أهدافه
95	المطلب الثاني: البات تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة
97	المطلب الثالث: أنواع التدريب و التطوير المعتمدة بالمؤسسة
101	المطلب الرابع: واقع تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمركب المعدني حمام قرقر
104	المطلب الخامس: استراتيجية المركب لتدريب و تطوير الموارد البشرية.....
105	خلاصة الفصل الثالث
107	الخاتمة
108	أفاق الدراسة

قائمة المراجع

قائمة الجداول و الأشكال

الملحقات

الملخص :

تعتبر كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية أساس بقاءها و تطورها في المستقبل، كونها تقدم منتج معقد و مركب هدفه إرضاء الزبائن باختلاف أذواقهم .و عليه سلطنا الضوء في هذا البحث على أهمية الاستثمار في المورد البشري من خلال التدريب و التطوير المستمر ، حسب ما تقتضيه متطلبات السوق السياحية و مسابرة التطور التكنولوجي ،وقد قسم البحث إلى فصلين نظريين يحتويان على الإطار النظري للإدارة الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السياحية مع التركيز على وظيفة التدريب و التطوير ، أما الفصل الثالث فتناول دراسة حالة بالمركب المعدني حمام قرقور .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإسقاط المفاهيم النظرية التي تم تناولها في الفصلين الأولين على واقع تدريب و تطوير الموارد البشرية بالمركب المعدني حمام قرقور، و أخيرا تم التوصل إلى نتيجة مفادها وجود عدة عوائق في التسيير أدت إلى عدم تطبيق سياسات و برامج لتطوير الموارد البشرية مما أثر سلبا على أداء المؤسسة و مغادرة الكفاءات إلى مؤسسات سياحية أخرى تمنح حوافز و امتيازات أحسن .

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، المؤسسات السياحية ، التدريب و التطوير .

Abstract :

We considered the efficiency of human resource in the tourist establishment the basic on which it is still existed and keeping developing it self in the future.

Because it is present such a complex and a compound product its purpose to attract and integrate a variety taste of the consumers. So we spot light in this research in the importance of the investigation in "HR"by improvement and treatment according to what the tourist market spends and keeping pace with technological development.

This research is divided into two theoretical chapters consists theoretical framework for management The function of training and improving. Also the chapter number three study a case of the metal compound Hammam Gergour.

The function of training and improving. Also the chapter number three study a case of the metal compound Hammam Gergour.

We use the descriptive and analytical method in the chapter number two on the side of developing the mental compound Hammam Gergour .

Finally, it was concluded that there are several Obstacles in management that led to the failure to implement policies and programs for the development of human resources, which negatively affected The performance of the establishment and the departure of talents to other tourist establishments that give better incentives and privileges.

Key words : the management of human resource.tourist establishment. Training and developing.

الملحقات

PLAN DE FORMATION

ملحق رقم : 01

1)- FINANCES / COMPTABILITE / AUDIT/GESTION

N° ordre	THEMES	Cadre	Maitrise	Exécution		
1	Pratique de la révision et clôture des états Financiers, audit de la liasse fiscale et préparation du rapport de gestion.	6	0	0		
2	L'Assainissement des Immobilisations et Travaux de Fin d'Exercice	6	5	0		
3	Approvisionnement et gestion des stocks	0	5	0		
4	Organisation des magasins et des stocks	0	4	0		
5	Fiscalité des entreprises	6	0	0		
6	Lois de finances 2021	2	0	0		
7	Audit interne et contrôle de gestion	3	0	0		
8	Finance pour non financiers	6	0	0		
9	Eviter le risque pénal dans les marchés publics	4	0	0		
	Total:	33	14	0		

2)- RESSOURCES HUMAINES

N° ordre	THEMES	C	M	E		
1	Management des Ressources Humaines (En court).	5	1	0		
2	Dialogue social et autre aspect de la législation du travail	6	0	0		
3	Communication interne dans une entreprise	12	0	0		
4	Les techniques rédactionnelles en langue française	11	0	0		
Total :		36	0	0		

N° ordre	THEMES	C	M	E		
1	Perfectionnement en informatique	3	18	0		
	Total :.....	6	36	0		

4)- MARKETING

N° ordre	THEMES	C	M	E		
1	Marketing et Commercial (en Cours)	7	1	0		
	Total :.....	9	1	0		

5)- Fonction Contrôle des denrées et boissons.

N° ordre	THEMES	C	M	E		
1	Control de Gestion (en cours).	7	1	00		
2	Contrôle et calcul de Cout	10	0	0		
Total :		17	01	18		

6)- CUISINE / RESTAURANT / BRASSERIE

N° ordre	THEMES	C	M	E		
1	Gestion de la cuisine / restaurant	4	40	10		
2	Gestion des approvisionnements en cuisine	5	16	5		
3	Organisation des Banquets et gestion événementiels.	0	4	0		
4	Formules de restauration rapide					
5	Les spécialités régionales de la cuisine Algérienne.					
Total :		9	60	15		

Z)- HEBERGEMENT/ RECEPTION

N° ordre	THEMES	C	M	E		
1	Les principes fondamentaux de l'hygiène (service hébergement)	0	7	23		
2	Les Techniques d'accueil	2	13	5		
Total :		2	20	28		

8)- S.I.E

N° ordre	THEMES	C	M	E		
1	Sécurité incendie explosion et moyens de protection	3	11	15		
2	Secourisme protection civile ou croissant rouge Algériens	3	14	21		
Total :		6	25	36		

REPARTITION DU PERSONNEL PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE,
PAR NATURE DE CONTRAT ET NIVEAU D'INSTRUCTION

Situation moyenne annuelle

Situation moyenne annuelle

31/12/2020	Administration												Exploitation												Maintenance - Technique - Hygiène Sécurité												Total		Total Général																							
	Cadres			Maîtrises			Exécutions			cadres			Maîtrises			Exécutions			cadres			Maîtrises			Exécutions			Pers. Féminin	Pers. Masc.	cdd	cdi	cdd + cdi																														
	Pers. Féminin	Pers. Masc.		Pers. Féminin	Pers. Masc.		Pers. Féminin	Pers. Masc.		Pers. Féminin	Pers. Masc.		Pers. Féminin	Pers. Masc.		Pers. Féminin	Pers. Masc.		Pers. Féminin	Pers. Masc.		Pers. Féminin	Pers. Masc.		Pers. Féminin	Pers. Masc.																																				
Type de contrat	cdd	cdi	cdd	cdd	cdi	cdi	cdd	cdi	cdi	cdd	cdi	cdi	cdd	cdi	cdi	cdd	cdi	cdi	cdd	cdi	cdi	cdd	cdi	cdi	cdd	cdi	cdi	cdd	cdi	cdd	cdi	cdd + cdi																														
Universitaires	0	1	0	2	1	1	2	3	0	0	0	1	0	2	0	1	4	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	6	4	9	7	15	22																									
Diplômes Formation prof - TS - écoles habilitées.....	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6	4	6	10																										
Secondaires	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8	0	11	2	2	1	2	0	0	1	0	0	0	0	8	2	11	2	27	3	38	41																										
Moyens	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	9	3	3	6	6	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	12	22	14	40																										
Primaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	1	2	3	4	3	14	18																									
Sans qualification	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																										
Sous total	0	1	0	0	5	1	2	4	0	0	0	1	0	12	5	27	5	9	8	9	0	0	0	2	0	0	0	4	10	0	0	2	13	8	24	23	74	31	98	130																						
Total Général	6						9						0						8						45						31						2						14						15						33		97		130		130	

Commentaires :

TABLEAU N° 1

SUITE TABLEAU N° 1

ملحق رقم: 02

ملحق رقم: 03

REPARTITION DU PERSONNEL PAR TRANCHE D'AGE

Situation au 31/12/2020

Situation au 31/12/2020

	Administration						Exploitation						Maintenance - Technique - Hygiène Sécurité						Total		Total		Total Général cdd + cdi																				
	cadres		Matrises		Exécutions		cadres		Matrises		Exécutions		cadres		Matrises		Exécutions		Pers. Féminin	Pers. Masc.	cdd	cdi		Pers. Féminin	Pers. Masc.	cdd	cdi																
	Pers. Féminin	Pers. Masc.	Pers. Féminin	Pers. Masc.	Pers. Féminin	Pers. Masc.	Pers. Féminin	Pers. Masc.	Pers. Féminin	Pers. Masc.	Pers. Féminin	Pers. Masc.	Pers. Féminin	Pers. Masc.	Pers. Féminin	Pers. Masc.	Pers. Féminin	Pers. Masc.																									
De 15 - 19 ans																																											
De 20 - 24 ans																																											
De 25 - 29 ans																																											
De 30 - 34 ans																																											
De 35 - 39 ans																																											
De 40 - 44 ans																																											
De 45 - 49 ans																																											
De 50 - 54 ans																																											
De 55 - 59 ans																																											
60 ans et +																																											
Sous total	0	1	0	5	1	2	1	4	0	0	0	0	1	0	2	5	1	12	7	26	6	8	9	7	0	0	0	3	0	0	4	10	0	0	2	13	9	23	25	73	34	96	130
Total Général	6		8		0		8		46		30		3		14		15		32		98		130		130																		

Commentaires :

TABLEAU N° : 2

SUITE TABLEAU N° : 2

ملحق رقم: 03

**ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE
E.G.T. / EST**

S.P.A. AU CAPITAL DE : 3 460 000 000 DA.

STATION THERMALE HAMMAM GUERGOUR

SERVICE DU PERSONNEL

**SITUATION DU PERSONNEL
MOUVEMENT DU PERSONNEL.**

MOIS D'OCTOBRE 2021.

HOTEL	EFFECTIF / INITIAL			ENTREES			SORTIES			EFFECTIF FINAL		
	PER	TEMP	TOTAL	PER	TEMP	TOTAL	PER	TEMP	TOTAL	PER	TEMP	TOTAL
H-G	104	11	115	00	02	02	00	02	02	104	11	115
TOTAL	104	11	115	00	02	02	00	02	02	104	11	115

LE CHEF DU PERSONNEL

LE DIRECTEUR

ملحق رقم: 04

REPARTITION DU PERSONNEL PAR CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE ET PAR UNITE
EPE: EGT / Est
Unités: HAMMAM GUERGOUR
 Situation mensuelle

Mois :10-2021	CADRES (1)				S/Total 1	MAITRISES (2)				S/Total 2	EXECUTIONS (3)				S/Total 3	Total (1+2+3)
	Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			Pers. Féminin		Pers. Masc.			
UNITES	CDD	CDI	CDD	CDI		CDD	CDI	CDD	CDI		CDD	CDI	CDD	CDI		
STATION THERMALE H-G	01	01	01	12	15	00	15	03	43	61	02	10	04	23	39	115
Total 1	01	01	01	12	15	00	15	03	43	61	02	10	04	23	39	115
Total 2	15					61					39					115

Tableau: 1

EVOLUTION DES EFFECTIFS

Mois :10-2021	Au 31/10/2020	Au 31/10/2021	VARIATION	OBSERVATIONS
Permanent (CDI)	102	104	-2	
Contractuel (CDD)	18	11	7	
total	120	115	5	

Commentaire :

ملحق رقم 05

Tableau: IBIS

**MASSE SALARIALE ET FRAIS DE PERSONNEL VERSES PAR CATEGORIE
SOCIO-PROFESSIONNELLE**

EPE: EGT Est.

Situation mensuelle

Unités: STATION THERMALE HAMMAM GUERGOUR

U: KDA

Mois D'Octobre 2021	CADRES	MAITRISES	EXECUTIONS	TOTAL
Nombre	15	62	38	115
Rémunération brute du personnel (Salaire brut)	946	2 323	1 551	4 821
Totale indemnités sociales (25%) + Contribution aux œuvres sociales (3%)	231	510	343	1 084
Frais de Personnel	1 178	2 833	1 894	5 905

ملحق رقم: 06

EFFECTIFS Taux PERMANENT

	SAL BRUT	SAL POSTE	25%	3%	PANIER+PRESAL	CHARGE
Cadre	657 929,34	610 169,34	152 542,34	24 314,15	79 475,06	914 260,89
Maîtrise	1 864 829,30	1 678 129,30	419 532,33	68 530,85	365 700,00	2 718 592,47
Execution	1 055 502,69	973 229,36	243 307,34	38 964,30	211 200,00	1 548 974,33
Total	3 578 261,33	3 261 528,00	815 382,00	131 809,30	656 375,06	5 181 827,69

EFFECTIFS CONTRACTUEL

	SAL BRUT	SAL POSTE	25%	3%	PANIER+PRESAL	CHARGE
Cadre	195 640,00	188 800,00	47 200,00	7 285,20	13 200,00	263 325,20
Maîtrise	85 999,19	75 199,19	18 799,80	3 143,97	6 800,00	114 742,96
Execution	231 135,89	208 495,89	52 123,97	8 497,80	53 400,00	345 157,66
Total Contract	512 775,08	472 495,08	118 123,77	18 926,97	73 400,00	723 225,82

RECAPE GENERALE

	SAL BRUT	SAL POSTE	25%	3%	PANIER+ PRS	CHARGE Totale
Cadre	853 569	798 969	199 742	31 599	92 675	1 177 586
Maîtrise	1 950 828	1 753 328	438 332	71 675	372 500	2 833 335
Execution	1 286 639	1 181 725	295 431	47 462	264 600	1 894 132
Total	4 091 036	3 734 023	933 506	150 736	729 775	5 905 054

EVOLUTION DE L'EFFECTIF MOIS D'OCTOBRE 2021

STATUT	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
PERSONNEL PERMANENT	13	58	33	104
PERSONNEL CONTRACTUEL(CDD)	2	2	3	7
PERSONNEL CTA	0	1	3	4
S/TOTAL	15	61	39	115
PERSONNEL DAIP	0	0	0	0
PERSONNEL APPRENTIS	0	3	0	3
PERSONNEL STAGIAIRES	0	0	0	0
TOTAL	15	64	39	118

FORMATIONS EFFECTUEES DURANT L'EXERCICE 2019

ملحق رقم 08:

U:DA

	Effectif	Nombre	Coût	Observation
	5	1		CODE DES MARCHES
Séminaires < 5 jours				
Séminaires < 5 jours	2	5		CONTRÔLE DE GESTION
Formation <30 jours	1	1		
Formation <30 jours				
Formation <30 jours				
Formation 1 à 3 mois				
Formation 1 à 3 mois				
Formation de 3 à 6 mois				
Formation à l'étranger :				
Indiquer la durée				
Total (1)	8	7	0,00	
Séminaires < 5 jours				
Séminaires < 5 jours				
Formation <30 jours	04	13		FORMATION FNAC+GRH
Formation <30 jours				
Formation <30 jours				
Formation 1 à 3 mois				
Formation 1 à 3 mois				
Formation 3 à 6 mois				
Formation à l'étranger :				
Indiquer la durée				
Total (2)	4	13	0,00	
Séminaires < 5 jours				
Séminaires < 5 jours				
Formation <30 jours	5	4		FORMATION FNAC
Formation 1 à 3 mois				
Formation de 3 à 6 mois				
Formation à l'étranger :				
Indiquer la durée				
Total (3)	5	4	0,00	
Total (1+2+3)	17	24	0,00	

**ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE
HOTEL : STATION THERMALE HAMMAM GUERGOUR
ETAT APPRENTIS D'OCTOBRE 2021.**

N°	Nom et Prénom	Date de Naissance	Date d'Apprentissage	Date Fin de Apprentissage	Spécialité
1	BENRAHAL BAHIA	06/05/1999	01/10/2019	31/03/2022	COMPTABILITE
2	BELKADI NAZIH	16/10/1995	23/02/2020	23/08/2022	GRH
3	MEKHALDI NABILA	08/05/1988	28/03/2021	28/03/2023	INFORMATIQUE

PRESALAIRE MOIS D'OCTOBRE2021

N°	Nom et Prénom	DATE Apprentissage	Spécialité	Montant
1				-
2				-
3				-
			Total	-

LE CHEF DU PERSONNEL

LE DIRECTEUR

ملحق رقم: 09

REPRESENTATION SYNDICALE EXERCICE 2020

Syndicat	Observations
Effectif total	130
Nombre d'adhérents	105
Nombre de délégués syndicaux	3
Date d'installation du dernier bureau syndical	03/01/2018
Nombre de détachements rémunérés	0
Nombre de requêtes syndicales reçues par la direction	0
Principales causes à l'origine des requêtes * 1	-
Nombre de requêtes satisfaites	0
Comite de participation	
Nombre de délégués	2
Date d'installation du comité	22/11/2017
Dernière date de validité du mandat	21/11/2020
Nombres de correspondances émanant du comité	0
Nombre de correspondances émises par la Direction Générale au comité	0
Nombre de commission ad-hoc réunies durant l'année	0

TABLEAU N° : 20

ملحق رقم 10:

N.B : * 1 : à détailler en annexe du tableau