

جامعة الزيتونة الأردنية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال
رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة
25.22 أبريل 2013

استراتيجيات تنمية رأس المال البشري في القطاع السياحي:
أي مورد بشري لسياحة مسؤولة؟

د. رحيم حسين
rahim_hocine@yahoo.fr
أ. زنكري ميلود
mzenkri@gmail.com
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج - الجزائر

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز الدور المركزي لرأس المال البشري في القطاع السياحي، وكذا محاولة تحديد الإستراتيجيات المناسبة، من المنظورين الكلي والجزئي، لتنميته وتأهيله من مختلف الجوانب بما يجعله في مستوى مواجهة التحديات المحيطة بالأنشطة السياحية والتطورات المرتبطة بها محليا ودوليا من ناحية، والمساهمة بفعالية في تحقيق سياحة مسؤولة من ناحية ثانية.

الكلمات الأساسية: سياحة، سياحة مسؤولة، رأس مال بشري، إستراتيجية الموارد البشرية.

Abstract:

This paper aims to highlighting the central role of human capital in the tourism sector, both from the macro and the micro vision, and then try to delineate appropriate strategies to allow his development and qualification in order to enable it to cope with the challenges posed by the environment on the one hand, and contribute effectively in achieving responsible tourism on the other hand.

Keywords: tourism, responsible tourism, human capital, strategy HR.

مقدمة:

عرفت الأنشطة السياحية خلال الثلاثة عقود الماضية نموا متزايدا، إن من حيث عدد السياح والإيرادات السياحية أو من حيث عدد المنظمات المتخصصة ومنشآت الأعمال. فحسب بيانات المنظمة العالمية للسياحة تجاوز عدد السياح على المستوى العالمي في سنة 2012 عتبة المليار سائح (1.035 مليون سائح)، بنمو 4% عن سنة 2011، كما تجاوزت الإيرادات السياحية العالمية عتبة الألف مليار دولار أمريكي، بعدما كانت في حدود 426.5 مليار دولار في سنة 1990، ويوفر قطاع السياحة أكثر من 260 مليون منصب عمل، وتمثل السياحة نحو 12% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي وأكثر من ثلث تجارة الخدمات على المستوى العالمي، وهو ما يجعلها تتصدر قطاع الخدمات لتصبح صناعة قائمة بذاتها.

غير أن هذا النمو الكمي المطرد في قطاع السياحة العالمي لم يصاحبه في الواقع تطور نوعي متوافق، حيث ما تزال الأبعاد الاجتماعية والثقافية والقيمية للسياحة مغفلة، على الرغم من بروز اتجاه فكري ينادي بضرورة إدراج الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية والأخلاقية في الأنشطة السياحية، تولدت على إثره مصطلحات جديدة، على غرار "السياحة المسؤولة"، "السياحة المستدامة"، "السياحة المدمجة" و"السياحة البديلة"، أضحت أكثر فأكثر استقطابا.

إن دعم هذا التوجه الجديد يستدعي، إلى جانب إعادة النظر في عديد الأسس والقواعد التي تحكم مختلف العلاقات في الأنشطة السياحية، اهتماما أكبر بالموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، ليس فحسب من حيث التأهيل الفني والمعرفي، ولكن أيضا من حيث الإعداد السلوكي والقيمي، وهو ما يعني ضرورة إعادة النظر في السياسات والإستراتيجيات، الكلية منها والجزئية، الخاصة بتنمية رأس المال البشري السياحي، باعتباره المصمم والمنفذ لهذه السياسات والإستراتيجيات.

تهدف هذه الورقة إلى إبراز مركزية العنصر البشري في القطاع السياحي بوجه عام، ودور إستراتيجيات تنمية هذا العنصر في الرقي بسياحة نوعية قوامها رأس مال بشري يجمع بين الكفاءة وروح المسؤولية بوجه خاص، وذلك انطلاقا من قناعة بأن تحقيق سياحة مسؤولة لن يتم إلا عبر عنصر بشري نوعي.

ستتم معالجة هذا الموضوع من خلال المحاور التالية:

- 1- السياحة والأنشطة السياحية
- 2- أهمية وطبيعة رأس المال البشري في قطاع السياحة
- 3- إستراتيجيات الموارد البشرية في القطاع السياحي
- 4- إستراتيجية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية السياحة المسؤولة

1- السياحة والأنشطة السياحية:

وفقا لتعريف المنظمة العالمية للسياحة (1993) يدل لفظ السياحة عن "مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد خلال سفرياتهم وتنقلاتهم في أماكن تقع خارج بيئتهم المعتادة، ولمدة مستمرة لا تتجاوز السنة، وذلك بغرض الاستجمام، الأعمال أو لأسباب أخرى لا تتعلق بنشاط معوض عنه في المكان المزار"¹. ولا يخفى أن الأنشطة السياحية أضحت من أهم المصادر التي يعول عليها عديد الاقتصاديات في تنميتها، حتى إن بعض الاقتصاديات توصف بأنها اقتصاديات سياحة، وهو ما يعكسه تنامي مساهمة قطاع السياحة، حيث ظل يحقق أعلى معدلات نمو خلال الثلاثين سنة الماضية، ويمثل دخله عشر الإنتاج الداخلي الخام العالمي².

وفي ذات السياق، ووفقا لبيانات المنظمة العالمية للسياحة، فقد بلغ عدد السياح 982 مليون سائح في سنة 2011، بينما تجاوزت عائدات السياحة العالمية لذات السنة الألف مليار دولار أمريكي، مقابل 928 مليار دولار في سنة 2010، أي بزيادة قدرها 3,8%، إثر زيادة في عدد السياح بنسبة 4,6%، وبإضافة الـ 196 مليار دولار المتولدة عن النقل الدولي للمسافرين تصل عائدات السياحة العالمية إلى 1200 مليار دولار. وبفضل هذا النمو المضطرد أصبحت السياحة العالمية (سفر ونقل المسافرين) تمثل 30% من الصادرات العالمية للخدمات و6% من إجمالي صادرات السلع والخدمات³.

تتميز الأنشطة السياحية في عمومها بمجموعة من الخصائص نورد أبرزها فيما يلي:

- المنتجات السياحية هي عبارة عن خدمات. فمع إن بعض المنتجات المرتبطة مباشرة بالسياحة، كمنتجات الحرف التقليدية، هي عبارة عن سلع، إلا أنها تبقى منتجات صناعية أو حرفية وليست منتجات سياحية بحتة، إذ أنها موجهة للسائح وغير السائح.
- الأنشطة السياحية مترابطة مع غيرها من الأنشطة، إذ لا يمكن قيام سياحة إلا في ظل تهيئة أماكن استقبال وإقامة السياح بالخدمات الأساسية واللائقة (طرق، إقامة، نقل، إطعام، مراكز ترفيه وتسلية،..) وبصورة متكاملة ومترابطة.
- يتميز العرض السياحي بالتنوع وعدم التجانس في المنتجات، عدم المرونة أو الصلادة في الموارد السياحية، هذا إضافة إلى معنودية (أي لامادية) المنتجات وعدم قابليتها للنقل أو

¹ Organisation Mondiale du Tourisme : Concepts, définitions et classification des statistiques, manuel technique n°1, Madrid, OMT, 1995, p126

² Bates Samuel *et al.*, « Évaluation de l'avantage macroéconomique net du tourisme Analyse coûts-bénéfices des recettes touristiques internationales », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2007/1 mai, p80

³ D'après un communiqué de presse de l'OIT : "Les recettes du tourisme international dépassent les mille milliards de dollars en 2011", PR No.: PR 12027, **Madrid**, 07 May 2012

للإحلال. في حين يتميز الطلب السياحي بالتركيز في المكان والزمن، خضوعه للعوامل الشخصية والنفسية، طابع مركب وشدة حساسيته¹.

- يغلب على الأنشطة السياحية طابع الموسمية والعشوائية، وهو ما يعني أن الطلب السياحي غير مستقر على مدار السنة، والتنبؤ به يظل صعبا.

تشمل الأنشطة السياحية مجالات متنوعة بقدر تنوع الأنماط السياحية، يشكل كل منها سوقا جزئية ضمن السوق السياحية. ويجدر التنبيه هنا إلى أننا بصدد الحديث عن "أنشطة سياحية"، أما الظاهرة السياحية فهي ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية يصعب تحديدها في سوق. فالسوق بالمفهوم الاقتصادي تقتضي وجود منتج وسعر وبائع ومشتري، غير أننا في بعض الأنماط السياحية، كالسياحة الدينية مثلا، لا نجد مقومات سوق إلا فيما ينفقه ذلك السائح بمناسبة تنقله التعبدية. وحتى إنفاقه المتعددة لا يمكن ضبطها كلها في الحسابات الوطنية². ولذلك، "قلن وُجدت عدة مفاهيم وتعريف للظاهرة السياحية في الكتابات الأكاديمية، إلا أن تعريف السياحة كسوق ظل مبهما في مجال الإدارة"³.

يمكن تجزئة الأنشطة السياحية وفق عدة معايير (معايير جغرافي، معيار تسويقي، معيار مدة التنقل، معيار حجم الإنفاق، معيار الغرض، ..)، كما يمكن مزج أكثر من معيار في إجراء هذه التجزئة. غير أن أكثر المعايير اعتمادا هو طبيعة النشاط، أي أن الاهتمام هنا ينصب على استثمارات سياحية وفق طبيعة النشاط: فندقية، مطاعم، مركبات شاطئية، محطات جبلية، حمامات معدنية، مكتبات ومراكز علمية أو دينية، الخ.

2- أهمية وطبيعة رأس المال البشري في قطاع السياحة:

إذا كان نشاط أي منظمة يقوم على تزاوج ما بين رأس المال المادي ورأس المال البشري⁴، أي تزاوج الموارد الطبيعية والمادية والبشرية، فإن الأهمية النسبية لكل من هذه الموارد يتوقف

¹ رحيم حسين، براهم شاوش توفيق، "السياحة الإلكترونية: مدخل للابتكار في الأنشطة السياحية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان: 2012/4/30-29

² عادة ما يعبر عن الطلب السياحي الإجمالي بمؤشرات كمية يمكن ضبطها كمجموع تذاكر السفر المباع، الغرف والشقق المستأجرة، الوجبات المستهلكة وغيرها من المؤشرات.

³ Demen-Meyer Christine, « Le tourisme : essai de définition », *Management & Avenir*, 2005/1 n° 3, p8

⁴ هناك الكثير ممن يعارضون استخدام اصطلاح رأس المال البشري، باعتبار أن الموارد البشرية لا ينبغي أن تشبه أو تماثل برأس المال، بل ومنهم من رأى أن ذلك قد ينم عن تفكير عصر العبودية، حيث كان البشر قابلا للتملك كما رأس المال، وهو ما أكد عليه جون ستوارت ميل في كتابه مبادئ الاقتصاد السياسي، في حين يرى آخرون أن استعمال المصطلح لا ينقص قيمة المورد البشري، بل وعلى العكس يبرز أهميته كعنصر لا غنى عنه في أي نشاط، فالمقصود من رأس البشري تلك القدرات والمهارات الكامنة في الفرد، وليس مجرد كونه بشرا.

بالأساس على طبيعة هذا النشاط. ومن المعروف أن من خصوصيات الأنشطة السياحية، وهي ذات طبيعة اجتماعية وثقافية قبل أن تكون اقتصادية، أنها كثيفة اليد العاملة، أي أن أهمية رأس المال فيها ضئيل نسبياً، كما أنها مجالها هو العلاقات الإنسانية، حيث إن منتجاتها هي عبارة عن خدمات يقدمها في جلها أفراد لأفراد آخرين، أي العاملين للسائحين.

تعد السياحة أهم مجال في قطاع الخدمات. ونحن ندرك أن هذا القطاع هو الأكثر توليداً لمناصب الشغل، حيث إنه الأكثر اعتماداً على اليد العاملة بالمقارنة مع قطاع الصناعة، وحتى قطاع الفلاحة، التي أصبحت أكثر فأكثر اعتماداً على المكننة. فعلى مستوى البلدان العربية شكلت مساهمة القيمة المضافة لقطاع الخدمات في الناتج المحلي الخام أعلى نسبة بمقدار 42,6% خلال سنة 2010¹. وتختلف مساهمة السياحة في مجال التشغيل باختلاف أهمية الأنشطة السياحية في كل اقتصاد. ففي ظل اقتصاديات سياحية، على غرار بعض الدول العربية والإسلامية، كالمغرب وتونس ومصر والأردن ولبنان وسوريا وتركيا وألبانيا وطاجكستان وإندونيسيا وماليزيا وبعض دول الخليج، نجد أن نسبة المشغلين في مجال السياحة تتجاوز 10%، بل وتصل في بعضها إلى أزيد من 20%، خاصة إذا ما اعتبرنا العمالة غير المصرح بها. أما على المستوى العالمي فتمثل مساهمة السياحة في التشغيل، وفقاً لبيانات المنظمة العالمية للسياحة لسنة 2011، ما بين 6% و7% من إجمالي مناصب الشغل (مباشرة وغير مباشرة) في العالم².

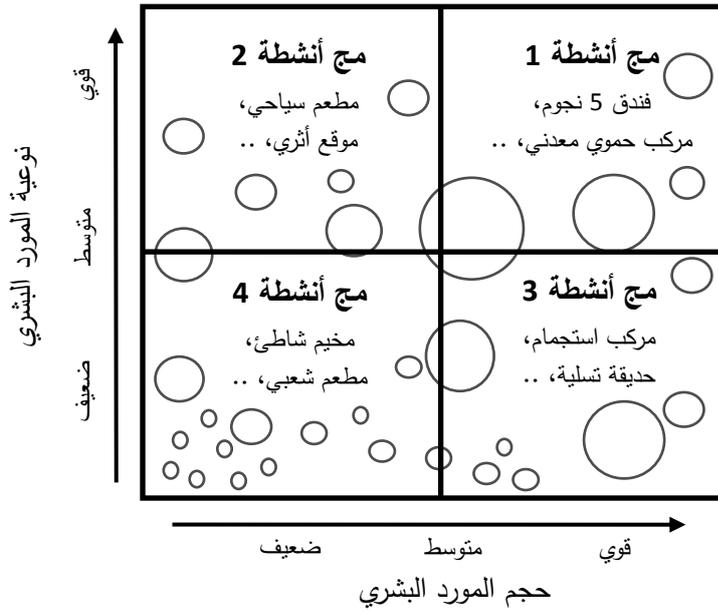
- بصفة عامة يمكن تلخيص أهمية المورد البشري في قطاع السياحة في الاعتبارات التالية:
- الحجم الكبير لليد العاملة الذي يستقطبه قطاع السياحة بالمقارنة مع القطاعات الأخرى، ولو أن جزءاً معتبراً من هذه العمالة، يصل أحياناً إلى النصف، يشتغل على أساس العقود المؤقتة، خاصة في أنماط السياحة ذات الطابع الموسمي.
- السياحة هي صناعة خدمات حيث المورد الإستراتيجي الأهم هو الأفراد، وعلى هذا المورد يُعتمد، أكثر من أية صناعة أخرى، في بناء الميزة التنافسية وتحقيق الجودة. ومن الواضح أن جودة الخدمات السياحية من جودة الموارد البشرية، ذلك أن تصميم هذه الخدمات والتسويق لها وتقدمها إنما يتم من خلال المورد البشري السياحي.
- أساس النجاح في الأنشطة السياحية هو التنظيم، وجوهر أي تنظيم هو المورد البشري، وهو ما يبرر أيضاً مركزية هذا المورد عموماً، والتنظيمي منه على وجه الخصوص.

¹ التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2011، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2011

² UNWTO, Faits saillants OMT du tourisme, Édition 2012

- الأنشطة السياحية بطبيعتها قائمة على العلاقات البشرية، والتي تمثل المادة الخام لهذه الأنشطة، ذلك أن السياحة في أكبر شطرها تدل على التعارف ما بين الشعوب، وبالتالي الاحتكاك ما بين الأفراد، وهو ما يستوجب موارد بشرية ذات سلوك نوعي.
- تستلزم جودة الخدمات السياحية توفر العاملين في السياحة على مهارات خاصة، كمهارات التعبير والبيان، مهارات الاتصال والتسويق ومهارات صيانة المواقع والمعالم السياحية، وهي مهارات غير قابلة للإحلال عن طريق الوسائل التقنية، بل يتعين اعتماد التكوين المستمر لهؤلاء العاملين ووفقا للظروف والمواقف المتجددة.
- إن السياح أصبحوا أكثر فأكثر اطلاعا ومعلومات حول الوجهات السياحية المقصودة، خاصة بفضل تطور تقنيات الإعلام والاتصال والسياحة الإلكترونية، كما إنهم أصبحوا أكثر إلماما ومطالبة، إن من حيث المعلومات أو من حيث الخدمات المطلوبة، وهو ما يقتضي توفير عاملين في المؤسسات السياحية مؤهلين للاستجابة لهذه المطالب وخلق القيمة التي يتوخاها المستهلك السياحي.
- يعتمد الإبداع والتطوير في المنتجات السياحية بصورة أساسية على مساهمة المورد البشري، على خلاف الصناعات الأخرى التي يكون فيها لمساهمة الوسائل التكنولوجية نصيبا معتبرا، مما يجعل من هذا المورد محور الابتكار السياحي.
- إن أهمية رأس المال البشري في القطاع السياحي تستدعي دعما أكبر لعملية منح السلطة للعامل (في شتى المستويات)، ونقصد هنا ما يعرف بمصطلح "empowerment"، وهو مصطلح أمريكي أصلا، وترجم إلى الفرنسية بـ "empouvoirement"، والذي يقوم على مبدأ "أن الأقرب للعمل، أو الذي ينجز العمليات هو الأنسب لاتخاذ القرار. فإليه يرجع القرار في حقيقة الأمر"¹. و مع إن هذا المفهوم يخص كافة مجالات الإدارة، إلا أننا نعتقد أن تطبيقه في مجال الأنشطة السياحية له أهمية خاصة، وذلك بسبب الارتباط الكبير ما بين العامل والعمل.
- تختلف أهمية المورد البشري من نشاط سياحي إلى آخر، وتقدر هذه الأهمية كمًّا ونوعا، فثمة أنشطة تعتمد أكثر على الحجم، بينما تعتمد أخرى بنسبة أكبر على نوعية المورد البشري، في حين نجد أخرى تعتمد على الحجم والنوعية معا. ولذلك لا بد من تجزئة إستراتيجية على أساس المورد البشري. ولو جزأنا الأنشطة السياحية إلى أربع مجموعات بمنظور كلي، واعتبرنا بعدين: حجم المورد البشري ونوعية المورد البشري، فإنه يمكن تشكيل المصفوفة التالية:

¹ Jean Brilman et Jacques Hérard, Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial, Éditions d'Organisation, 6^{ème} éd., Paris, 2006, p444



شكل (1): مصفوفة الأنشطة السياحية حسب المورد البشري

إن هذه التجزئة، التي هي نتاج تشخيص وتحليل للأنشطة على أساس المورد البشري حجماً ونوعاً، تساعد في عملية تحديد الاحتياجات، ومن ثم تخطيط الموارد البشرية. وعلى المستوى الكلي تساعد الهيئات المعنية في رسم سياسة التكوين السياحي، وهي جزء لا يتجزأ من سياسة التنمية السياحية. وإذا ما أدرجنا الإيرادات كبعد في تصنيف الأنشطة من جهة، والمورد البشري من جهة ثانية، فإن ذلك سيساعد على تحديد موقع الأنشطة في الخانات الأربعة، أي موقعة الأنشطة (Positioning)، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لمختلف الأنشطة السياحية.

3- إستراتيجيات الموارد البشرية في القطاع السياحي:

شهد تطور مجال الفكر الإستراتيجي بداية التسعينيات بروز مدرسة الكفاءات الإستراتيجية سميت "مدرسة الموارد"، وهي تضم كتاباً بارزين من أمثال Prahalad و Hamel و Rumelt و Ghemawatt و Schendel، ويرى أصحاب هذه المدرسة أن العوامل الداخلية مثل الكفاءات المميزة والثقافة التنظيمية والمؤهلات والمعارف تعد المحددات الحقيقية لأية إستراتيجية في المؤسسة¹. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الفكر الإستراتيجي في بداياته كان أكثر تركيزاً على دراسة العلاقة مؤسسة-محيط، مغفلاً نسبياً الدور المركزي للموارد البشرية بوجه عام، والكفاءات على وجه الخصوص.

لقد حظي دور الموارد البشرية في المنظمات عموماً، وفي السلوك الإستراتيجي خصوصاً، باهتمام متنام خلال العقود الثلاثة الماضية، والسبب الأكثر جلاءً في ذلك تحولات الاقتصاد

¹ Vincent Sabourin, L'industrie touristique : Stratégie concurrentielle des entreprises, Presses de l'Université du Québec, 2000, p13

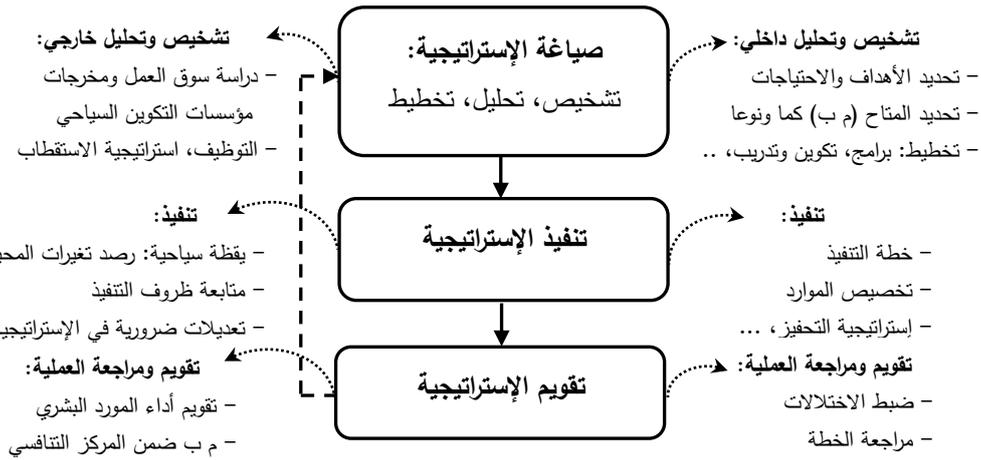
ومجال الأعمال نحو المعارف والرقمنة، حيث المورد البشري فيها هو الأساس. ولذلك برزت مع هذه التحولات مصطلحات جديدة على غرار إدارة المعارف وإدارة الكفاءات، كما أوضحت في ظلها الكفاءات هي التي تصنع الفارق ما بين المنظمات، وهي أهم مرتكزات ميزتها وتحقيق امتيازها.

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم مقومات أية تنمية سياحية، ولذلك كان لابد من وضع إستراتيجيات، كلية وجزئية، خاصة بهذا النوع المميز من الموارد. ومن المعروف أن الإستراتيجية إما تكون مخططة، أي موضوعة مسبقا من طرف الإدارة، أو ناشئة، وهي تلك الناتجة عن تحولات ومواقف في المحيط لم تكن في الحسبان. ولعل هذا النمط الثاني أكثر تواجدا في مجال الأنشطة السياحية باعتبار تعدد أبعادها وامتداداتها (تؤثر وتتأثر بكافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية) وعرضتها الشديدة لتحولات المحيط.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إستراتيجية الموارد البشرية، بالمقارنة مع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى كإستراتيجيات الإنتاج والتمويل والتسويق، تتسم بتعقيد أكبر بسبب أنها تتعلق بالسلوكيات والطباع والثقافات والعادات المختلفة للأفراد، ولعل هذا التعقيد يكون أكبر في مجال الأنشطة السياحية، ليس فحسب بسبب حجم الأفراد وتعدد المهن أو التخصصات السياحية، ولكن أيضا بسبب التحولات المفاجئة في الاحتياجات المتوقعة من مختلف نوعيات الأفراد والطبيعة الموسمية لهذه الأنشطة، وكذا الطبيعة غير المستقرة، بل العشوائية، للسوق السياحية عموما، مما يجعل الإدارة التقديرية لهذه الموارد صعبة. ولذلك لابد من توفر عنصر المرونة في هذه الإستراتيجيات بحيث يمكن تعديل الإستراتيجيات وفقا للتحولات الطارئة.

كأية إستراتيجية تخضع إستراتيجية الموارد البشرية في القطاع السياحي إلى ثلاث مراحل أساسية: مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومرحلة تقويم الإستراتيجية. غير أن مضمون كل مرحلة وأدواته يختلف من نشاط إلى آخر من ناحية، ومن إستراتيجية إلى أخرى من ناحية ثانية. فمرحلة الصياغة، والتي تتضمن كلا من التشخيص والتحليل والتخطيط، تحتاج عند إعداد إستراتيجية الموارد البشرية بالقطاع السياحي إلى بيانات ذات طبيعة خاصة، كما إن التنفيذ يتطلب اعتماد أساليب وأدوات تستجيب لخصوصيات الأنشطة السياحية.

يمكن تلخيص مراحل إستراتيجية الموارد البشرية بالقطاع السياحي ومضامينها من خلال الشكل التالي:



شكل (2): عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في القطاع السياحي

يفتضي إعداد إستراتيجية الموارد البشرية توفر نظام معلومات للموارد البشرية (HRIS)¹، حيث إن هذا النظام هو الذي يمد الإدارة بالمعلومات اللازمة من أجل إجراء التشخيص والتحليل، ومن ثم اتخاذ القرار، ولاسيما القرار الإستراتيجي، وهو يتيح لها تصميم لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، بما فيها أيضا إدارتها الإستراتيجية. ومن المعلوم أن فعالية لوحة القيادة إنما تتجلى في دورها الاستباقي وقدرتها على مرافقة التطورات وتكييف القرارات. فلوحات القيادة ليست أدوات مراجعة تقع أثناء أو بعد العملية، ولكنها أدوات تنبؤ تسبق عملية اتخاذ القرار. فهي ترافق القرار في وقت حقيقي². وفي مجال الموارد البشرية لا بد من تحديد مجموعة من المحاور والمعايير التي تدرج في لوحة القيادة. وهناك ثلاثة مؤشرات أساسية في هذا الصدد³:

- تلك التي تسمح بإظهار نوعية العلاقات الإنسانية في المنظمة (عدد ساعات العمل الضائعة بسبب الصراعات، كثافة الدوران والتغيب)؛
- تلك التي تسمح بقياس الجهود من أجل تحسين الإنتاج وخلق القيمة المضافة من طرف العاملين (أهمية التكاليف الاجتماعية، جهود التكوين بالنسبة إلى رقم الأعمال)؛
- تلك التي تسمح بإبراز جودة نشاط مصلحة الموارد البشرية تجاه العاملين من حيث مدخل تكلفة النشاط وجودة إستراتيجية الإدارة في مجال الموارد البشرية (رضا العاملين، أسلوب معالجة المعلومات من قبل المصلحة).

وتجدر الإشارة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية هو جزء لا يتجزأ من نظام المعلومات في المنظمة، فكما أنه يغذيه بالمعلومات فهو يتغذى منه، وبالتالي لا يمكن عزله عنه. وهذا النظام يتضمن معلومات تتعلق بجوانب الإدارة الجارية أو العملية، كما إنه يتضمن جوانب تتعلق

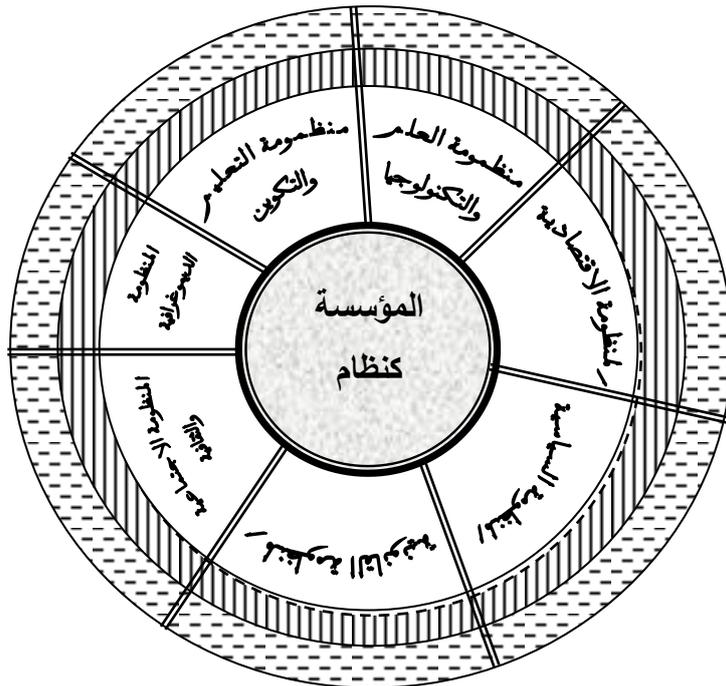
¹ HRIS: Human Resources Information System.

² Joëlle Imbert, Les tableaux de bord RH, Éditions d'Organisation, Paris, 2007, p153

³ Michelle Gillet & Patrick Gillet, SIRH Système d'information des ressources humaines, Dunod, Paris, 2010, p139

الإدارة الإستراتيجية، بمعنى أنه يغذي نظام القرار بالمنظمة في مختلف مستوياته: عملي، تكتيكي وإستراتيجي. ونرى أنه إذا كان إرساء هذا النظام في أية منظمة بالغ الأهمية، فإنه على مستوى المؤسسات السياحية يكتسي أهمية خاصة، نظرا للدور المحوري للمورد البشري فيها كما أسلفنا الذكر.

ومن ناحية أخرى نتوقف فعالية إستراتيجية الموارد البشرية على مدى فعالية الإستراتيجيات الأخرى كإستراتيجية التمويل وإستراتيجية التسويق وإستراتيجية الابتكار والتطوير، أي الإستراتيجيات والظروف الداخلية للمؤسسة السياحية، ولكن أيضا لا يمكن عزل أداء المؤسسة عن الظروف المحيطة، خاصة وإن القطاع السياحي يعد الأكثر ترابطا مع مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى، هذا إضافة إلى ارتباطه بالأنظمة الأخرى: النظام الاجتماعي والثقافي، النظام السياسي والقانوني والأمني، نظام التعليم والتكوين، نظام العلم والتكنولوجيا، وهذا المحيط لا تقتصر تأثيراته على التغيرات الوطنية، بل تمتد إلى المحيط الإقليمي والدولي (الدوائر الثلاث في الشكل أدناه)، لاسيما في ظل العولمة المتنامية للأنشطة السياحية. الشكل التالي يعطي صورة عن بيئة المؤسسة¹:



شكل (3): المؤسسة كنظام مفتوح

¹ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 49

يسمح المدخل النظامي بفهم العلاقات التفاعلية ما بين مختلف العناصر المكونة للنظام¹. والتفاعلات التي تحدث في نظام ما قد تمتد إلى نظام آخر بدرجات متباينة. ففي المجال السياحي نجد أن النظام السياسي والأمني مثلا تكون تأثيراته على السياحة أقوى من تأثيراتها على باقي القطاعات. ولذلك فإن تحليل البيئة بغرض تصميم الإستراتيجيات إنما يستمد أسسه من هذا المدخل. والإستراتيجية هي في الواقع نتيجة تلك التفاعلات النظامية. وبالتركيز على إستراتيجية الموارد البشرية في المجال السياحي نميز بين إستراتيجيات كلية تتولاها الدولة، وإستراتيجيات جزئية خاصة بالمؤسسة. وفيما يلي أهم هذه الإستراتيجيات:

1) الإستراتيجيات الكلية:

يتم تصميم وتنفيذ هذه الإستراتيجيات من طرف السلطات العمومية في إطار السياسة الوطنية للتنمية السياحية. وينبغي التمييز هنا بين مجموعتين من الإستراتيجيات: المجموعة الأولى تتمثل في الإستراتيجيات المتعلقة بتأهيل وترقية الموارد المادية والمالية ودعم تنافسية القطاع، وتشمل البنى التحتية والهياكل السياحية والفضاءات الطبيعية وتدبير تمويل القطاع، ونشير هنا مثلا إلى إستراتيجية ترقية وتطوير الموارد السياحية، والمجموعة الثانية تتمثل في إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وهي موضوع اهتمامنا هنا، وتشمل على وجه الأهمية ما يلي:

- **إستراتيجية التعليم والتكوين المتخصص وتنمية الكفاءات:** وهنا نتحدث عن دعم وتشجيع فتح المعاهد المتخصصة، وكذا فتح التخصصات السياحية بالجامعات ومراكز التكوين، وذلك لمختلف المستويات، كما يتعين دعم وحدات وبرامج البحث في المجال السياحي. فالصناعة السياحية، باعتبار تعقيدها وترابطاتها وبعدها الدولي، تتطلب في ذات الوقت موارد بشرية مهنية وأكاديميين باحثين². وتعد هذه الإستراتيجية من أهم مداخل تعزيز تنافسية القطاع.

- **إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية للقطاع السياحي:** ويتعين في هذا الصدد وضع نصوص تشريعية خاصة بتنظيم القطاع السياحي، والتي من ضمن مضمونها ضمان العمل اللائق والحماية الاجتماعية، هذا إضافة إلى تقديم تحفيزات معتبرة من أجل استقطاب الموارد البشرية للقطاع، لاسيما منها الكفاءات المتخصصة.

- **إستراتيجية تنمية الثقافة السياحية:** وهي إستراتيجية بالغة الأهمية، خاصة في مجتمعات تفقر إلى هذا النمط من الثقافة. ويتم تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال مختلف وسائل الإعلام، تنظيم ندوات وأيام إعلامية ودراسية ومؤتمرات علمية.

¹ كلمة نظام (system) هي مشتق من الكلمة الإغريقية (systema)، وتعني مجموعة منظمة.

² D. Nickson, "Human Resource Issues in Travel and Tourism", in collective work entitled: Strategic Management in Tourism, CABI Publishing, Oxon, 2000, p172

- إستراتيجية ترقية وأخلاقه السلوك السياحي: وهي تهدف إلى إرساء قواعد وضوابط للممارسات السياحية، ليس فحسب من جانب السائح، ولكن أيضا من جانب العاملين في القطاع السياحي، الذين يقع عليهم الدور الأكبر في تكريس هذه الضوابط، والتي من أهمها الضوابط الأخلاقية في الممارسات والحرص على عدم إحداث أية تأثيرات سلبية بالبيئة. ونشير في هذا الإطار إلى مدونة أخلاقيات السياحة المعتمدة من طرف المنظمة العالمية للسياحة.
- إستراتيجية التعاون الإقليمي والدولي في مجال التدريب وتبادل الخبرات: ويتعلق الأمر هنا بمختلف المهن السياحية، كإدارة الفنادق والمتاحف والمركبات السياحية ومحطات الترحلق وغيرها، ويتأكد ذلك أكثر في ظل التطور المستمر الحاصل في مجال الخدمات السياحية ودخول تكنولوجيا المعلوماتية (الرقمنة) وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

2) الإستراتيجيات الجزئية:

- ونقصد بها تلك الإستراتيجيات التي تتولى تصميمها وتنفيذها المؤسسات السياحية. وضمن هذا البعد هناك أيضا عدة إستراتيجيات موجهة للموارد البشرية نذكر منها ما يلي:
- إستراتيجية التوظيف: نظرا للطبيعة المميزة للمهن السياحية من جهة، والطبيعة الموسمية للأنشطة السياحية من جهة ثانية، فإن إستراتيجية التوظيف ينبغي تراعى فيها مجموعة من العناصر منها: انتقاء خاص للعاملين (مهارات التعبير والاتصال، اللياقة، ..)؛ المرونة، والتي تعني، من ناحية، إمكانية التعديل في التوظيف حسب تغير الاحتياجات السوقية (الدورية وغير الدورية)، وانتقاء من لهم الاستعداد للقيام بعدة مهام من ناحية ثانية (اعتبار موسمية الأنشطة).
- إستراتيجية التأهيل والتدريب المستمر: وتعني ضمنا تخصيص موازنات بغرض تأهيل العاملين والقيادات الإدارية قصد تحسين جودة الخدمات باستمرار¹. ومن ضمن مجالات هذا التأهيل والتدريب: تعليم اللغات، التحكم في المعلوماتية، فن التعبير والاتصال، التسويق السياحي، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال،
- إستراتيجية دعم قدرات التكيف: وتستهدف خلق إمكانية تكيف الموارد البشرية مع مختلف الظروف والمواقف المتجددة المرتبطة بالأنشطة السياحية المختلفة. ومن ضمن هذه المواقف على سبيل المثال: استقبال وفود سياحية من مختلف الأرجاء ذوي سلوكات وثقافات مختلفة وغير متجانسة، تنظيم رحلات إلى الخارج، تنظيم مؤتمرات علمية دولية (في الفنادق).

¹ على سبيل التنبية نصت المادة التاسعة (بند 2) من المدونة العالمية لآداب السياحة على أن للعاملين بأجر والعاملين لحسابهم الخاص في صناعة السياحة والأنشطة المتصلة بها الحق، بل الواجب، في الحصول على أولي وتدريب مستمر مناسبين .. (المدونة العامة لآداب السياحة، م ع س، 2001).

- إستراتيجية دعم التفكير الإبداعي والاستباقي: وتندرج هذه الإستراتيجية في إطار تحرير المبادرات الخلاقة، إن في مجال تطوير المنتجات أو في مجال التطوير التنظيمي، وهي تسمح بدعم نشاط التطوير والإبداع في المؤسسة.

- إستراتيجية التحفيز وتشجيع التنافس: وترمي إلى إيجاد نظام عمل يسوده التنافس ما بين الموظفين على مختلف مستوياتهم، وذلك من خلال تثمين القدرات الإبداعية والعملية وشحن الهمم، والسبيل إلى ذلك هو تحفيز ومكافأة المتميزين.

- إستراتيجية تنمية قدرات التفاوض: يستخدم التفاوض حينما لا يكون بإمكان أي طرف من الأطراف المتعاقدة تغيير شروط العقد أو الاتفاق دون رضا الطرف الآخر. وتبرز أهمية هذه الإستراتيجية في المؤسسات السياحية كنتيجة لطبيعة أنشطتها القائمة على التفاوض المستمر. وهذه الإستراتيجية تستهدف الأفراد المكلفين بعقد الاتفاقيات وتصميم العقود.

- إستراتيجية تنمية القيم: وإن كانت القيم والأخلاق مطلوبة في كل الأنشطة، فإن أهميتها تبرز أكثر في الأنشطة السياحية، باعتبارها أنشطة علاقات بطبيعتها. ومن ضمن هذه القيم حسن المعاملة، الصدق، الالتزام بالمواعيد بدقة وغيرها. وبطبيعة الحال هذه الإستراتيجية موجهة للعاملين والقيادات الإدارية على حد سواء.

- إستراتيجية الرعاية الاجتماعية: وهي تعبر عن اهتمام الإدارة بالجانب الاجتماعي للعاملين. وفي هذا المجال هناك عدة أوجه وأساليب يمكن أن تبادر بها إدارة المؤسسة لتعزيز الاستقرار الاجتماعي والارتياح النفسي لدى العاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائهم. ويجدر التنبيه هنا إلى أن التغييرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولو أجريت لغرض بناءً وموافق لإستراتيجية المنظمة، يمكن أن تستقبل كانتهاك للعقد البيكولوجي ما بين الإدارة والعاملين (مثلاً إحلال نظام تعويضي قائم على الأقدمية بنظام قائم على الأداء)¹.

4- إستراتيجية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية السياحة المسؤولة:

يقصد بالسياحة المسؤولة ذلك السلوك السياحي الذي يسوده الاحترام والانضباط، إن تجاه المجتمعات المضيفة أو تجاه البيئة. وفي هذا الإطار نتكلم عن مسؤولية أخلاقية ومسؤولية مجتمعية ومسؤولية بيئية. ولقد برز النداء إلى سياحة مسؤولة، التي هي نمط من السياحة البديلة، كنتيجة لتنامي تلك الممارسات اللامسؤولة من قبل السياح والشركات السياحية، خاصة بالمقاصد السياحية في البلدان النامية.

من وجهة النظر المؤسسية تندرج السياحة المسؤولة ضمن ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي أفضت النقاشات بشأنها للتحول، تدريجياً، من "المسؤولية الاجتماعية

¹ Louise Lemire & Gaétan Martel, L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007

للمؤسسات"، التي تهدف إلى تدنية مخاطر السلوكات غير المسؤولة اجتماعيا، إلى "إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"¹، والتي تهدف إلى تعظيم العوائد المنتظرة من سلوكات تعد مسؤولية اجتماعيا². ونعتقد أن أساس أية إستراتيجية في هذا المجال هو المورد البشري باعتبار دوره المركزي في النشاط السياحي.

وحيث إن السياحة هي أصلا ظاهرة اجتماعية وثقافية، قبل أن تكون ظاهرة اقتصادية، فإن القاعدة في تحقيق سياحة مسؤولة هو ضبط السلوك. فمن الناحية الاجتماعية والثقافية تبرز هذه المسؤولية من خلال احترام الثقافات والعادات المحلية والالتزام بمبادئ التنمية المستدامة، والتي من ضمنها احترام حقوق الأجيال المقبلة. أما من الناحية الاقتصادية فتتمثل أساسا في الالتزام بمبادئ العقلانية في التعامل مع الموارد الطبيعية، الأجر العادل والعمل اللائق، السلوك القويم في المعاملات الاقتصادية وغيرها.

يمكن اعتبار أربعة أطراف مسؤولة عن تحقيق السياحة المسؤولة:

- **مؤسسات مسؤولة:** وهو أن تسلك المؤسسات السياحية سلوكا مسؤولا تجاه مختلف الأطراف من ناحية، وتجاه البيئة من ناحية ثانية. وفي هذا الإطار نتحدث عن مؤسسات مسؤولة مجتمعيًا وبيئيًا، كما نتحدث عن استثمار مسؤول وعن معاملات مسؤولة. وبالنسبة للمؤسسة السياحية يتعين عليها أن تكون مسؤولة في سلوكها تجاه الموارد السياحية المتنوعة، وكذا تجاه المتعاملين وتجاه المجتمع.

- **سياح مسؤولون:** ويتعلق الأمر بالممارسات المسؤولة من قبل السياح، ويتضمن ذلك التعامل المسؤول مع الغير، كالوفاء والصدق، والاستهلاك المسؤول (استهلاك الخدمات السياحية)، والذي من ضمنه حماية البيئة ومختلف الموارد السياحية (معالم أثرية، مواقع سياحية، ..).

- **سلطات عمومية مسؤولة:** وتنصب هذه المسؤولية، من جهة، على توفير الظروف الملائمة للمتعاملين السياحيين من أجل تحقيق سياحة مسؤولة، ومن جهة ثانية إيجاد الإطار التشريعي والتنظيمي المساعد على تكوين سلوك سياحي منضبط، ونشير هنا إلى: قانون تنظيم الأنشطة السياحية، وميثاق أخلاقيات السياحة.

- **مجتمع مدني مسؤول:** ويتضمن سكان المناطق المسقولة، الجمعيات الأهلية، لاسيما منها تلك المعنية بالسياحة والتنمية المستدامة.

¹ "Responsible Corporate Social Responsibility" to "Strategic Corporate Social Responsibility"

² Jean-Paul Minvielle, « Les chartes pour un tourisme responsable : Véritable éthique ou simple esthétique de la responsabilité ? », in :
www.citoyensdelaterre.org/plugins/.../File/Jean_Paul_Minvielle.pdf Au 03/02/2013

تهدف إستراتيجية الموارد البشرية، كجزء محوري ضمن إستراتيجية المؤسسة للسياحة المسؤولة، إلى صقل سلوك الأفراد العاملين وتأهيلهم اجتماعيا وثقافيا وبيئيا. ومن أبرز عناصر هذه الإستراتيجية ما يلي:

- التدريب المستمر في مجال إدارة العلاقات مع السياح ومع سكان المناطق المستقبلية.
- التكوين في مجال الثقافة البيئية.
- التكوين في مجال حماية المعالم والمواقع السياحية والتحسيس بأهمية صيانتها.
- الحث المستمر على مبادئ مدونة أخلاقيات السياحة.
- وضع إجراءات تشجيعية وأخرى ردية بخصوص الممارسات المسؤولة واللامسؤولة.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا البحث إبراز الدور المركزي للمورد البشري في القطاع السياحي وأهم الإستراتيجيات الموجهة لتنمية هذا المورد، رابطين ذلك بنمط قاعدي من أنماط السياحة البديلة وهو "السياحة المسؤولة". وتوخيا لمعالجة متكاملة تعرضنا إلى كل من الإستراتيجيات الجزئية (المؤسسات) والإستراتيجيات الكلية (الدولة)، وكذا إلى تأثيرات المحيط بمختلف أبعاده على هذه الإستراتيجيات، مركزين في كل جانب على ما يتعلق برأس المال البشري.

يمكن الخروج من هذا البحث بالنتائج التالية:

- لا يمكن تحقيق أية تنمية سياحية إلا عبر تنمية المورد البشري السياحي، فالتهيئة السياحية والبنى التحتية وغيرها من هياكل رأس المال المادي، على أهميتها، تبقى مبتورة في ظل غياب العناية برأس المال البشري.
- يعد رأس المال البشري الركيزة الأساسية لخلق القيمة في المؤسسات السياحية، ولذلك فإن الاهتمام بتنميته هو السبيل إلى ضمان استمرار ونمو هذه المؤسسات.
- تمثل السياحة المسؤولة، المجسدة في الالتزام بمبادئ أخلاقيات السياحة ومبادئ الاستدامة، أهم مدخل لتوطيد مبرر الوجود لدى المؤسسات السياحية، وركيزة هذا النمط من السياحة هو المورد البشري، وهو ما يشكل بعدا آخر من أبعاد تنميته.

وعلى ضوء هذه النتائج نقدم الاقتراحات التالية:

- يتعين أن تتضمن الإستراتيجية الوطنية للتنمية السياحية إستراتيجية خاصة بتنمية الموارد البشرية، إن من حيث التكوين والتأهيل وصقل السلوك، أو من حيث تثمين النشاط السياحي وتوفير ظروف العمل اللائق.

- من الأهمية بمكان إعداد مدونات قطرية لأدبيات السياحة والحرص على تجسيد مبادئها ميدانيا، وذلك من خلال تحميل المسؤولية للمورد البشري السياحي بمختلف مستوياته.
- على المؤسسات السياحية الاهتمام أكثر بالمورد البشري، إذ أن ذلك هو السبيل الكفيل لتعظيم عائدها وتحسين صورتها، وأساس ذلك ليس فقط التكوين والتدريب، بل أيضا دعم أنظمة التحفيز وتحرير المبادرات الفردية والجماعية.

المراجع:

- التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2011، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2011
- المدونة العامة لأداب السياحة، المنظمة العالمية للسياحة، 2001
- رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008
- رحيم حسين، براهيم شاوش توفيق، "السياحة الإلكترونية: مدخل للابتكار في الأنشطة السياحية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، عمان: 2012/4/30-29
- Brilman J. & Hérard J., Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial, Éditions d'Organisation, 6^{ème} éd., Paris, 2006
- Demen-Meyer C., "Le tourisme : essai de définition", *Management & Avenir*, 2005/1 n° 3, pp 7-25
- Gillet M. & Gillet P., SIRH Système d'information des ressources humaines, Dunod, Paris, 2010
- Imbert J., Les tableaux de bord RH, Éditions d'Organisation, Paris, 2007
- OMT (UNWTO), Faits saillants OMT du tourisme, Édition 2012
- OMT, communiqué de presse, "Les recettes du tourisme international dépassent les mille milliards de dollars en 2011", PR No.: PR 12027, Madrid, 07 May 2012
- OMT : Concepts, définitions et classification des statistiques, manuel technique n°1, Madrid, OMT, 1995
- Lemire L. & Martel G., L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2007
- Minvielle J-P., « Les chartes pour un tourisme responsable : Véritable éthique ou simple esthétique de la responsabilité ? », in : www.citoyensdelaterre.org/plugins/.../File/Jean_Paul_Minvielle.pdf
- Nickson D., "Human Resource Issues in Travel and Tourism", in collective work entitled: Strategic Management in Tourism, CABI Publishing, Oxon, 2000
- Sabourin V., L'industrie touristique : Stratégie concurrentielle des entreprises, Presses de l'Université du Québec , Québec, 2000
- Samuel B. et al., « Évaluation de l'avantage macroéconomique net du tourisme Analyse coûts-bénéfices des recettes touristiques internationales » ,*Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, mai 2007/1