

دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في صناعة التميز السياحي – دراسة ميدانية على عينة من الوكالات السياحية بولاية بومرداس-

**The Role of Human Resources Development Strategy in the Tourism Excellence Industry - Field Study of a Sample of Tourism Agencies in Wilaya of Boumerdes -**

أمينة قهواجي  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير  
جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر  
a.kaouadji@univ-boumerdes.dz

عبد القادر دوار\*  
مخبر الاقتصاد الجزائري خارج  
المحروقات AEAHH، جامعة محمد بوقرة  
بومرداس، الجزائر  
a.douar@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2020/12/30

تاريخ القبول: 2020/11/24

تاريخ الاستلام: 2020/11/02

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في صناعة التميز السياحي بالوكالات السياحية لولاية بومرداس، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عينة تتكون من 30 موظف بـ (10) وكالات سياحية بولاية بومرداس. وقد توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (SPSS) إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ما بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وصناعة التميز السياحي بالوكالات السياحية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية تنمية الموارد البشرية، صناعة السياحة، التميز السياحي، الوكالات السياحية لولاية بومرداس.

**Abstract:**

This study aims to identify the role of the human resources development strategy in the tourism excellence industry in the tourist agencies wilaya of Boumerdes. To achieve this goal, an information form was distributed to a sample consisting of 30 employees in (10) tourist agencies in wilaya of Boumerdes.

After analyzing the data collected using the SPSS program, the study reached a set of results, the most important of which is the existence of a

positive and strong correlation between the human resource development strategy and the tourism discrimination industry with the tourism agencies under study.

**Keywords:**

human resources development strategy, tourism industry, tourism excellence, tourism discrimination, tourist agencies wilaya of Bumerdes .

## مقدمة:

تعتبر السياحة من القطاعات المهمة في اقتصاديات الدول، نظرا لمساهمتها المباشرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، ويعتبر المورد البشري العنصر المؤثر والداعم في تطوير صناعة السياحة وتحديد معالمها. ونظرا لهذه الأهمية الكبيرة للمورد البشري أدركت المنظمات السياحية أهمية الدور الذي يمكن أن يحققه المورد البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء وتقديم الخدمة السياحية، مما جعلها تسعى جاهدة إلى تطوير وتنمية قدرات مواردها البشرية حتى تتماشى مع مستوى ومهارات التطور الذي يعرفه القطاع السياحي على المستوى العالمي.

ولتطوير صناعة السياحة في الجزائر يجب تطوير أداء المؤسسات الخدمية في هذا القطاع والتي من بينها الوكالات السياحية وبالتالي فالتسيير الجيد للموارد البشرية بهذه الوكالات سيمكن حتما من تحقيق التمييز في خدماتها، مما سيحقق رضا المستهلك السياحي وثقته الدائمة، وهذا ما سينعكس إيجابا على هذه الوكالات وعلى القطاع السياحي عامة.

من خلال ما سبق تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو الدور الذي تلعبه استراتيجية تنمية الموارد البشرية في صناعة التميز السياحي في الوكالات السياحية بولاية بومرداس؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد باستراتيجية تنمية الموارد البشرية؟
- ماذا نعني بصناعة التمييز السياحي في الجزائر؟
- كيف تؤثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تحقيق التمييز السياحي لوكالات السياحة بولاية بومرداس؟

**الفرضية الرئيسية للدراسة:** يمكنه طرح الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتحقيق التميز السياحي في الوكالات السياحية لولاية بومرداس عند مستوى الدلالة 0,01.

وتنتبثق من خلال الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب المستمر للموارد البشرية وتحقيق صناعة التميز السياحي بالوكالات السياحية لولاية بومرداس عند مستوى الدلالة 0,01.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم للموارد البشرية وتحقيق صناعة التميز السياحي بالوكالات السياحية لولاية بومرداس عند مستوى الدلالة 0,01.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وتحقيق صناعة التميز السياحي بالوكالات السياحية لولاية بومرداس عند مستوى الدلالة 0,01.

**أهداف الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- التعرف على مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأهم مجالاتها.
  - تحديد مفهوم صناعة السياحة و متطلبات تحقيق التميز السياحي.
  - توضيح مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في صناعة التميز السياحي بالوكالات السياحية محل الدراسة .

### **المنهج المتبع:**

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة والأهداف التي تسعى إليها الدراسة ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض وتحليل مختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة به، وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع والكتب والأبحاث العلمية ذات الصلة بهذا الموضوع. بالإضافة إلى الاعتماد على أداة الاستبيان تم تصميمها لتلك الغاية، ومن ثم تحليل المعلومات وتفسيرها وصولاً إلى الاستنتاجات والاقتراحات.

## أولا. الإطار النظري للدراسة:

سنتناول من خلال هذا المحور الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ولصناعة التميز السياحي، وذلك من خلال تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بها .

### 1. مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية ومجالاتها:

#### 1.1. تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

يستخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم، هذه الأخيرة تهدف عموما إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكي يتسنى لها العمل على نحو يسمح بالفردية ويعظم الوقت ذاته الفعالية داخل سياقات معينة (أبو النصر، 2009، ص 89-90).

ويعرفها جون وأرثر (Werner) على أنها تلك العملية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية لمواكبة التطورات ومتطلبات العمل الحالية والمستقبلية (سملاي وبلالي، 2017، ص 189).

أما استراتيجية تنمية الموارد البشرية فقد عرفها قدي على أنها: «الاتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد نسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا وضع المتغيرات البيئية التنافسية» (قدي، 2004، ص 05).

كما تعرف على أنها مجموعة من القرارات المتعلقة بنظام تنمية المورد البشري والتي تعمل على تحقيق تكييف الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، أي هي مجموعة من السياسات والخطط والبرامج الموجهة للتغيير في قدرات ومهارات وسلوكيات، وكفاءات الموارد البشرية، بهدف تدعيم استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وبلوغ درجة الريادة في المنافسة الشديدة المعاصرة (بن نذير وبعيليش، 2015، ص 190).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها الاستراتيجية التي تقوم على بناء وتطوير معارف وقدرات ومهارات وسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة بما يتماشى وتحقيق أهداف المنظمة في النمو والاستمرارية والتميز.

## 2.1. مجالات استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

تتعد مجالات تنمية الموارد البشرية والاستراتيجيات المتبعة في ذلك ونذكر منها:

● **استراتيجية التدريب:** وهي عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل. وهي إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة (عامر، 2011، ص152).

● **استراتيجية التعلم المستمر:** هي مجمل الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى اكساب الفرد مجمل المعارف والمهارات التي تؤدي إلى حدوث تفاعل وتكامل بينها وبين ما يمتلكه الفرد مسبقا، وهو ما سينعكس على سلوكه ويؤدي إلى إحداث تغييرات وتحسينات في أداءه (بوديب وجنوحات، 2020، ص 165).

● **استراتيجية تطوير المسار الوظيفي:** هي مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات تشكل برنامجا فعالا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للتوفيق بين احتياجات المنظمة في المدى الطويل، واحتياجات العاملين وطموحاتهم في المدى القصير والمتوسط في الوقت نفسه للتعامل مع التغييرات السريعة والمتوقعة (عامر، 2011، ص167).

## 2. المفاهيم الأساسية لصناعة التميز السياحي في الجزائر:

### 1.2. تعريف صناعة السياحة:

عرفت المنظمة العالمية للسياحة (OMT) السياحة على أنها: «مجموع الأنشطة التي يقوم بها الأشخاص خلال فترة سفرهم وإقامتهم في مناطق خارج محيط إقامتهم المعتادة، لأغراض الترفيه، أو الأعمال، أو أي أغراض أخرى» (Lozato-Giotart, 2007, p04).

أما صناعة السياحة فهي صناعة تتضمن التنظيمات العامة والخاصة التي تشترك في تطوير وإنتاج وتسويق البضائع والخدمات لخدمة احتياجات ورفاهية السياح (كافي، 2009، ص14). وتعرف كذلك على أنها النشاط الاقتصادي الذي يهتم باستقبال وإقامة السياح الوافدين من مقر إقامتهم الدائمة أو أماكن أعمالهم من أجل المتعة والراحة والاستجمام لفترة زمنية لا تقل عن 24 ساعة (لرقاب وبروبية، 2019، ص148).

## 2.2. أركان صناعة السياحة:

تقوم صناعة السياحة على عناصر هامة نذكر منها مايلي:

- **المادة الأولية:** وهي من مقومات صناعة السياحة الأساسية وتتضمن المغزيات والأماكن الأثرية والحضارية التي تنفرد بها منطقة عن أخرى وتمثل القيمة الأصلية للمنتج السياحي.
- **رأس المال:** يوفر رأس المال ويسهل عملية تطوير المنتج السياحي والترويج لها ويعمل على تأهيل البنية التحتية والأساسية للمشاريع السياحية.
- **العمل:** تحتاج صناعة السياحة إلى موارد بشرية مؤهلة متميزة الأداء حتى تقوم بدورها بنجاح، وإن أي نجاح لقطاع السياحة هو صورة لمورد بشري قادر على تقديم خدمة سياحية ذات جودة عالية.
- **الدعاية والترويج والاعلانات:** وذلك من خلال التعريف بالمنتج السياحي، وإبراز معالمه وإحداث الرغبة للسائح بزيارته، ولهذا العنصر دور كبير في تحديد الوجهات السياحية لدى السياح (يسري السيد، 2020، ص 45).
- **النقل:** فتوفر وسائل المواصلات بمختلف أنواعها تلعب دورا مهما في تطور ونجاح السياحة في أي مكان معين في العالم.
- **البنية التحتية:** فلا يمكن أن تنجح السياحة أو تتطور بدون تطور وتوفير البنية التحتية (العابد ولعراف، 2012، ص 05).

## 3.2. متطلبات تحقيق التمييز السياحي:

يتطلب نجاح القطاع السياحي على توفر بعض العوامل نذكر منها (السيسي، 2001، ص 156-158):

- **مدى تميز الخدمة السياحية:** ويقصد بتميز الخدمة السياحية مقدار ما تتصف به هذه الخدمة من مزايا ومؤهلات غير موجودة في دول منافسة.
- **طبيعة الخدمة السياحية:** حيث أنه كلما اتصفت الخدمة السياحية بالسهولة في تقديمها وعدم تعقيد الإجراءات كلما كانت أكثر جذبا للسياح.
- **أسلوب تقديم الخدمة:** يهتم السائح عادة بأسلوب تقديم الخدمة السياحية بجانب اهتمامه بمستوى جودتها ومقدار ما تحققه له من خدمات، لذلك يجب أن تقدم الخدمة بصورة لائقة وراقية تتفق مع القواعد والبروتوكولات التي تنظم العمل السياحي بمختلف مجالاته.

- **وضوح الخدمة السياحية:** يجب أن تكون الخدمة السياحية المقدمة للسائح واضحة ومعروفة من حيث أماكن تواجدها، أنواعها وأسعارها ... الخ، فكلما زادت معرفة السائح عن الخدمات المقدمة له ومعرفته بمزاياها وأسعارها وشروط الاستفادة منها كلما زاد إقباله عليها.
- **مناسبة أسعار الخدمة السياحية:** إذا كانت الخدمات السياحية ذات جودة عالية وتتميز بالرقى والتطور مع التسعير المناسب فإنها ستساهم في زيادة الطلب السياحي.

## ثانيا. الإطار التطبيقي للدراسة:

قصد التعرف على دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في صناعة التميز السياحي قمنا بدراسة ميدانية على مستوى عينة من الوكالات السياحية لولاية بومرداس، حيث سنتناول من خلال هذا المحور عرض مختلف النتائج المتحصل عليها وتفسيرها.

### 1. الطريقة و الأدوات:

#### 1.1. أسلوب الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم إعداد استبيان موجه للإطارات العاملة بالوكالات السياحية محل الدراسة، أدرج فيه (25) عبارة مقسمة إلى محورين، وقد صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي حيث يسمح هذا المقياس للمجيب بتحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المذكورة في الاستبيان، وتعطى لكل إجابة علامة أو درجة تتراوح بين 5 درجات (موافق تماما) ودرجة واحدة (غير موافق تماما).

### 2.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة في مجموع موظفي الوكالات السياحية بولاية بومرداس، حيث تم اختيار عينة من موظفي عشر (10) وكالات سياحية بالولاية محل الدراسة وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قدرها 30 موظفا وهذا من خلال الزيارة الميدانية وتم استرجاعها كلها.

### 3.1. متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في **المتغير المستقل:** استراتيجية تنمية الموارد البشرية والذي يتضمن: استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم المستمر و استراتيجية تطوير المسار الوظيفي. و**المتغير التابع:** صناعة التميز السياحي.



#### 4.1. الاتساق الداخلي للاستبيان:

يمكن توضيح ثبات نموذج الاستبيان من خلال النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (1): نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ الكلي	عدد العبارات		محاور الاستبيان
0.920	25	15	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
		10	صناعة التميز السياحي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا قد بلغ 92% وهو أكبر من الحد الأدنى للنسبة المقبولة 60% مما تبين أنه جيد ويفي بأغراض الدراسة.

#### 5.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية في تفسير العينة ومتغيرات الدراسة من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، و معامل الارتباط بيرسون.

#### 2. عرض ومناقشة النتائج:

##### 1.2. وصف عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 30 موظفا، حيث بلغ عدد الذكور المستجوبين 20 ذكرا بنسبة 66.66%، أما عدد الإناث فبلغ 10 أي بنسبة 33.33%. ويلاحظ أن جل المبحوثين ذوو مستوى جامعين و عددهم 25 فردا بنسبة 83,33% ؛ أما الفئة المتبقية فمستواهم دون الجامعي بنسبة 16,66%. و تتوزع عينة الدراسة حسب المنصب المشغول إلى 23 موظف عادي بنسبة 76.66% و سبعة (7) مسيرين بنسبة 23.33%.

#### 2.2. التحليل الوصفي لمحور استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالوكالات السياحية محل الدراسة:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	استراتيجية التدريب	3.99	0.547	مرتفعة
2	استراتيجية التعلم المستمر	3.81	0.649	مرتفعة
3	استراتيجية تطوير المسار الوظيفي	3.70	0.489	مرتفعة
	استراتيجية تنمية الموارد البشرية	3.83	0.488	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لأبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية كانت بدرجة موافقة كلية مرتفعة بقيمة 3.83 بحيث كان بعد استراتيجية التدريب المستمر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.99 يليه بعد استراتيجية التعلم بقيمة 3.81 ثم استراتيجية تطوير المسار الوظيفي بقيمة 3.70. وهي كلها متوسطات مرتفعة تدل على أن تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمجالاتها الثلاثة بالوكالات محل الدراسة مرتفع.

• التحليل الوصفي للانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لبعدي استراتيجية التدريب

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التدريب

الرقم	العبرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توفر الوكالة برامج ودورات تدريبية للعاملين.	3	3.94	0.714	مرتفعة
02	تدرك الوكالة الأهمية البالغة للتدريب في تحسين أداء العاملين.	4	3.89	0.708	مرتفعة
03	تعد الدورات التدريبية فرصة حقيقية لاكتساب المهارة والقدرة العالية في نظر العاملين.	5	3.81	1.071	مرتفعة

مرتفعة	0.825	3.99	2	تفرض المتطلبات والمتغيرات في المجال السياحي على الوكالة القيام بعملية التدريب للعاملين فيها.	04
مرتفعة جدا	0.784	4.30	1	يحقق التدريب رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة.	05
مرتفعة	0.468	3.99	-	استراتيجية التدريب	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد استراتيجية التدريب كان 3.99 أي بدرجة موافقة كلية "مرتفعة" حيث تضمن هذا البعد خمسة عبارات كانت فيها درجة الموافقة مرتفعة ومرتفعة جدا ، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي ما بين 4.30 وكانت أعلى درجة للعبارة الخامسة، بمتوسط حسابي 4.30، ومنه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد استراتيجية التدريب يقع ضمن مجال مرتفع مما يدل على أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب بالوكالات السياحية بولاية بومرداس مرتفع، إذ تسعى الوكالات جاهدة على برمجة دورات تدريبية للعاملين من أجل إكسابهم مهارات وخبرات تساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من الوكالات.

#### • التحليل الوصفي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استراتيجية التعلم المستمر:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استراتيجية التعلم المستمر

الرقم	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
06	تشجع الوكالة موظفيها على تنمية مهاراتهم وخبراتهم من خلال التعلم المستمر.	3	3.87	0.607	مرتفعة
07	تعمل الوكالة على دعم روابط التواصل بين موظفيها وتدعوهم للتواصل وتبادل المعارف والخبرات.	1	3.97	0.798	مرتفعة
08	تسعى الوكالة على اكساب ثقافة مشتركة للموظفين مبنية على التشارك في الأهداف والطموحات والمسؤوليات.	2	3.94	0.823	مرتفعة

مرتفعة	0.845	3.74	4	تشجع الوكالة على الاتصال المفتوح والدائم والحوار وتقبل الشكاوي والاقتراحات.	09
مرتفعة	0.934	3.55	5	تساعد إستراتيجية التعلم الوكالة على اكتساب مهارات ومؤهلات جديدة ومتعددة في المجال السياحي.	10
مرتفعة	0.649	3.81	-	استراتيجية التعلم المستمر	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعدها استراتيجية التعلم المستمر كان 3.81 بدرجة موافقة مرتفعة حيث تضمن هذا البعد خمسة عبارات كانت فيها درجة الموافقة كلية مرتفعة وتراوح قيمة المتوسط الحسابي ما بين 3.97 و 3.55 وكانت أعلى درجة للعبارة السابعة بمتوسط حسابي 3.97 ومنه نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها استراتيجية التعلم المستمر يقع ضمن مجال مرتفع مما يدل على أن درجة أو مستوى تطبيق استراتيجية التعلم المستمر بالوكالات السياحية لولاية بومرداس مرتفعة، أي أن الوكالات تهتم وتشجع بصفة دورية تعلم العاملين وتبادلهم للمعارف والخبرات والمؤهلات الجديدة في المجال السياحي بما يساهم في تحقيق التميز السياحي.

#### • التحليل الوصفي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها استراتيجية تطوير المسار الوظيفي

الرقم	العبرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تعتمد الوكالة مبدأ العدالة في توزيع الأجور والحوافز على العاملين مما يشعرهم بالرضا.	1	4.10	0.760	مرتفعة
12	تعطي الوكالة الأولوية في الترقية لمناصب أعلى للموظفين الداخليين ولا تسعى للتوظيف الخارجي.	5	3.16	1.160	متوسطة
13	تساهم الوكالة في تحقيق طموح العاملين.	2	3.87	0.856	مرتفعة

مرتفعة	0.849	3.53	4	هناك علاقات قوية بين عمليات تقييم الأداء في الوكالة وعمليات ترقية العاملين فيها لمناصب أعلى.	14
مرتفعة	0.938	3.81	3	يقوم العاملون بتنمية معارفهم من خلال التكوين الخارجي والحصول على شهادات أعلى.	15
مرتفعة	0.489	3.70	-	استراتيجية تطوير المسار الوظيفي.	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي كان 3.70 بدرجة موافقة كلية مرتفعة؛ حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد ما بين 4.10 و 3.16 وكانت أعلى درجة للعبارة (11) بمتوسط حسابي 4.10 ومنه نجد أن المتوسط الحسابي لبعد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي يقع ضمن مجال مرتفع مما يدل على أن درجة تطبيق استراتيجية تطوير المسار الوظيفي في الوكالات السياحية لولاية بومرداس مرتفعة، أي أن الوكالات تسعى جاهدة لتحقيق مبدأ العدالة في منح الحوافز للعاملين وترقيتهم والعمل تحقيق رضاهم مما يسهم في تنمية مواردها البشرية وبالتالي صناعة التميز السياحي .

**ب. التحليل الوصفي لمحور صناعة التميز السياحي بالوكالات السياحية محل الدراسة:**

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات صناعة التميز السياحي**

الرقم	العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	تتميز الوكالة بتوفر الكفاءات البشرية الملائمة لتقديم الخدمة السياحية.	3	4.00	0.879	مرتفعة
17	تحرص الوكالة على تقديم خدمات سياحية ذات جودة عالية لجميع زبائنها.	7	3.87	0.784	مرتفعة
18	تعتمد الوكالة السياحية بالسمعة المتميزة في خدماتها السياحية مما يجعل الزبائن يتوافدون عليها من	1	4.23	0.695	مرتفعة جدا

				ولايات أخرى.	
مرتفعة	0.972	3.67	8	تعتمد الوكالة على وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها.	19
مرتفعة	0.884	3.63	9	توفر الوكالة البيانات الكافية واللازمة عن جميع خدماتها السياحية لزيائنها	20
مرتفعة	0.587	3.99	4	يتميز الطاقم العامل بالوكالة بالسرعة في أداء الأعمال والخدمات للزيائن في الوقت المحدد	21
مرتفعة	0.853	3.94	6	تتميز أسعار خدمات الوكالة بالوضوح والتنافسية	22
مرتفعة	0.907	3.98	5	تتقبل الوكالة وتهتم وتعالج جميع الاستفسارات والشكاوي المقدمة من طرف الزيائن.	23
مرتفعة جدا	0.875	4.20	2	تدرك الوكالة مدى أهميتها في صناعة سياحة قوية من خلال تعاملها مع السائح الأجنبي بجودة عالية.	24
مرتفعة جدا	0.807	4.23	1	تقوم الوكالة بتقييم سنوي لأدائها لمعرفة النقائص والعمل على تصحيحها.	25
مرتفعة	0.577	3.98		<b>صناعة التميز السياحي</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور صناعة التميز السياحي كان 3.98 أي بدرجة موافقة مرتفعة ، حيث تضمن هذا المحور 10 عبارات، وكانت 3 إجابات بدرجة موافقة مرتفعة جدا والسبعة الباقية بدرجة موافقة مرتفعة وكانت أعلى درجة للعبارتين (18) و (25) بمتوسط حسابي بلغ 4.23 ومنه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور يقع ضمن مجال مرتفع مما يدل على وجود صناعة سياحية متميزة بالوكالات السياحية بولاية بومرداس تستطيع أن تؤثر على قرارات السائح القادم إلى الجزائر.

### 3. اختبار الفرضيات وتفسير النتائج:

من خلال النتائج المتحصل عليها نقوم باختبار الفرضيات وتفسير النتائج على النحو التالي:

1.3. اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وصناعة التميز السياحي في الوكالات السياحية لولاية بومرداس عند مستوى الدلالة 0,01.

الجدول (7): نتائج العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وصناعة التميز السياحي

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig	طبيعة العلاقة
المستقل استراتيجية تنمية الموارد البشرية	** 0.80	0.000	طردية
التابع صناعة التميز السياحي			

\*\* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج برنامج spss

من الجدول رقم (07) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.80 وبلغت قيمة مستوى الدلالة  $x < 0.01$  مما يعني رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وصناعة التميز السياحي في الوكالات السياحية لولاية بومرداس وهي علاقة ارتباط قوية أي أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تؤثر إيجاباً على صناعة التميز السياحي، حيث كلما ارتفع مستوى تنمية الموارد البشرية كلما ارتفع مستوى الأداء في التميز السياحي.

### 2.3. تحليل علاقة بعد استراتيجية التدريب المستمر وصناعة التميز السياحي

الجدول (8): نتائج العلاقة بين استراتيجية التدريب المستمر وصناعة التميز السياحي

طبيعة العلاقة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون	المتغيرين
طردية	0.000	** 0.73	المستقل استراتيجية التدريب المستمر
			التابع صناعة التميز السياحي

\*\* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجية التدريب وصناعة التميز السياحي عند مستوى دلالة 0.01.

من الجدول رقم (8) يتبين أن معامل بيرسون قد بلغ 0.73 وبلغت قيمة مستوى الدلالة  $x < 0.01$  مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين بعد استراتيجية التدريب المستمر وصناعة التميز السياحي في الوكالات السياحية بولاية بومرداس عند مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة طردية موجبة أي أن استراتيجية التدريب تساهم إيجابا في صناعة التميز السياحي في الوكالات السياحية محل الدراسة.



### 3.3. تحليل علاقة بعد استراتيجية التعلم المستمر وصناعة التمييز السياحي.

الجدول (9) :نتائج العلاقة بين بعد استراتيجية كالتعلم المستمر وصناعة التمييز السياحي

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	طبيعة العلاقة
المستقل استراتيجية التعلم المستمر	** 0.72	0.000	طردية
التابع صناعة التميز السياحي			

\*\* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نتائج برنامج spss

**الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجية التعلم المستمر وصناعة التميز السياحي عند مستوى دلالة 0.01.**

من الجدول رقم (9) يتبين أن معامل بيرسون قد بلغ 0.72 عند مستوى الدلالة  $x < 0.01$  مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين بعد استراتيجية التعلم المستمر وصناعة التمييز السياحي في الوكالات السياحية بولاية بومرداس عند مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة طردية موجبة أي أن استراتيجية التعليم المستمر تساهم إيجابا في صناعة التميز السياحي في الوكالات السياحية محل الدراسة.

**4.3. تحليل علاقة بعد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وصناعة التميز السياحي:**

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وصناعة التميز السياحي.**

الجدول (10): نتائج العلاقة بين بعد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وصناعة التميز السياحي

العلاقة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بيرسون	المتغيرين
طردية	0.00	0.63	المستقل: استراتيجية تطوير المسار الوظيفي
			التابع: التميز السياحي

\* \* : العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل  
المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات spss

من الجدول رقم (10) يتبين أن معامل بيرسون بلغ 0.63 عند مستوى دلالة  $x < 0.01$  مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين بعد استراتيجية تطوير المسار الوظيفي وصناعة التميز السياحي في الوكالات السياحية بولاية بومرداس عند مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة طردية موجبة أي أن استراتيجية تطوير المسار الوظيفي تساهم في صناعة التميز السياحي بالإيجاب الوكالات السياحية محل الدراسة.

## خاتمة:

تطرقنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في صناعة التميز السياحي في الوكالات السياحية بولاية بومرداس.

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- أنه توجد علاقة طردية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وصناعة التميز السياحي في الوكالات السياحية بولاية بومرداس.

وتمكننا من إثبات أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية لها دور كبير في صناعة التميز السياحي من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي استراتيجية التدريب واستراتيجية التعلم المستمر واستراتيجية تطوير المسار الوظيفي.

وأنة توجد علاقة طردية بين الأبعاد الثلاثة الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية وصناعة التميز السياحي مما يعني أن تدريب الموارد البشري والاهتمام بتعلمه المستمر و بمساره الوظيفي يساهم بشكل كبير في صناعة التميز السياحي بالوكالات محل الدراسة.

## التوصيات و الاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتطوير مهاراته وقدراته ومعارفه وذلك من خلال التدريب والتعلم المستمر.
- ضرورة استدراك المورد البشري في أي عملية اصلاح في القطاع السياحي لماله من أثر كبير على نجاح عملية الإصلاح.
- ضرورة مراجعة السياسات المتعلقة بالموارد البشري في القطاع السياحي.
- ضرورة البحث المشترك والتعاون مع الجامعات والمعاهد لتطوير القطاع السياحي.

## قائمة المراجع:

1. أبو النصر مدحت محمد، (2009)، تنمية الموارد البشرية، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
2. بوديب دنيا، جنوحات فضيلة، (2020)، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لإنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد1 (الجزء 2)، جامعة خميس مليانة الجزائر، الصفحات (152-171).
3. بن نذير نصر الدين، بعيليش فايزة، (2015)، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 02، العدد 03، جامعة يحي فارس المدينة الجزائر، الصفحات (186-210).
4. كافي مصطفى يوسف، (2009)، صناعة السياحة والأمن السياحي، الطبعة الأولى، دار مؤسسة رسلان، سوريا.
5. لرقاب رفيقة، بروبة فتيحة، (2019)، "الصناعة السياحية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة بإسبانيا: دراسة مؤشرات التنافسية، عوامل النجاح، التحديات وسبل استعادة الجزائر من تجربتها الرائدة"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، المركز الجامعي بالبيض الجزائر، الصفحات (145-168).
6. سملاي يحضة، بلالي أحمد، (2017)، "الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، جامعة بشار الجزائر، الصفحات (181-196).
7. عامر سامح عبد المطلب، (2011)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
8. يسري السيد ريهام، (2020)، أسس صناعة السياحة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
9. العابد سميرة، لعراف فايزة، صناعة السياحة في الجزائر: الواقع وسبل النهوض، الملتقى الوطني حول فرص ومخاطر السياحة الداخلية في الجزائر، يومي 19-20 نوفمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعى الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
10. السيسي ماهر عبد الخالص، (2001)، مبادئ السياحة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
11. قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي 9-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
12. Jean-Pierre LOZATO-GIOTART, Érick LEROUX, Michel BALFET, (2007), **Mangement du tourisme : territoires, offres et stratégies**, 2<sup>ème</sup> édition, PEARSON éducation, France,.