

تحديات تسيير الموارد البشرية في قطاع السياحة

د. محمد بلبريك، جامعة التكوين المتواصل، مركز بوزريعة، الجزائر

ملخص

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه ذلك النشاط المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، و الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة. إلا أن دور إدارة الموارد البشرية أصبح متعدد ومعقد، فلم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني، وإنما أصبح يتضمن أدوات تحليلية وتشخيصية تتمثل بشكل أساسي في صياغة إستراتيجية المورد البشري في هذا الجانب في التفاعل المستمر والترابط المتكامل بين هذه الإدارة، أي بين مدير الموارد البشرية وفريق الإدارة العليا باعتبارها عضوا فاعلا ضمن فريق الإدارة العليا، حيث يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المنظمة من خلال تحليله للفرص والتحديات المرتبطة بالمورد البشري، وكذلك نقاط القوة والضعف للموارد البشرية في المنظمة. (Wright, P., 1991, pp 91-122).

ويتمثل هدف تسيير الموارد البشرية في محاولة إيجاد أحسن صيغة توافقية بين التوقعات والخصائص المختلفة للأشخاص وأهداف المنظمة.

وإذا أرادت أي مؤسسة كانت سواء اقتصادية أو إدارة عمومية الارتقاء إلى مستوى عال من الأداء في ظل المحيط المتغير وفي كثير من الأحيان العنيف، فإنه يتحتم عليها الاعتماد على كفاءتها بل مواهبها البشرية، ولا يتسنى لها ذلك إلا بتسيير رشيد لمواردها البشرية، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بقطاع جد حساس كالقطاع السياحي.

Abstract

The only wealth is man," wrote Bodin, and we could add that all men are creators of wealth if they know how to combine skill and motivation. The human resource dimension is one of the most important elements of any sector, none more so than in a service sector such as tourism.

Whatever means are employed to deliver tourism services to the customer, the role of human intervention is almost universal: The Secret of successful tourism enterprises is one that is largely about their human resources – how they are recruited, how they are managed, how they are trained and educated, how they are valued and rewarded, and how they are supported through a process of continuous learning and career development.

The management of human resources in tourism sector face numerous and complex challenges like the security aspect, technological development, environmental pollution, turnover, the social partners, the pressure of demographic change, economic change and fierce competition. Nevertheless, fragile tourism jobs still the main problem of the sector, the unstable timetable, the nature of working part-time, seasonal nature, and low wages, without forgetting reduced tourist season because of climate change, and to consider the functions of the tourism sector as posts a transition to other jobs more stable. Furthermore, this sector knows the high turnover more than the other sectors, which affects without the slightest doubt on the competitiveness of the tourism sector. As well according to a lot of specialists that the gap between the knowledge acquired in the educational institutions and the needs of the labor process, which requires additional training for employees and additional cost. Moreover, we can add factor of terrorism, natural disasters, climate variations, several epidemics (the latest Ebola epidemic), and regional wars. All these factors affect the pattern of tourism and the management of human resources for the sector. For the Human Resources Management it have to take into account all the current and expected internal and external data in the future, so that they can identify and know the challenges ahead and adopt through appropriate practices. And this is what ensures the survival and continued tourism enterprises in a changing and unstable environment.

تعتبر السياحة سواء الوطنية أو الدولية صناعة تعيش وتتطور على أساس العلاقات الشخصية، والتي تحمل في طياتها رسالة القاضية بسماع وتسهيل الحوار الثقافي المباشر. فالسياحة الناجحة تحتاج إلى استقرار سياسي، السلام، الأمن والقدرة على تسيير الحوار بين مختلف الثقافات و بدون المساس بالجانب الفكري أو المادي (Ala al-Hamarneh).

يتميز القطاع السياحي عن باقي القطاعات الأخرى بأنه نشاط حركي واستكشاف أماكن جديدة، وموضوع العمل فيه أساسا هو الإنسان. وهذا النشاط المتعدد الأوجه ينجر عنه دخل هائل لدى البلدان ويساهم في الناتج المحلي الإجمالي PIB أكثر من العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى. فرغم تدهور الجانب الأمني والكساد الاقتصادي في كثير من دول العالم، إلا أن ذلك لم يمنع من ارتفاع وتيرة السياحة على المستوى العالمي، فحسب تقرير مجلس السفر والسياحة الدولي لسنة 2013 (WTTC) ساهمت السياحة في نمو الاقتصاد الدولي بشكل ملفت الانتباه، حيث كانت مداخيل هذا القطاع لسنة 2013 هي 7 تريليون دولار أمريكي أي 9,5% من الناتج المحلي الإجمالي الدولي (WTTC, 2014, p3). ولكن لا يمكن أن ينجح القطاع السياحي إلا إذا تم استغلال جميع الموارد بطريقة عقلانية وعلمية و رشيقة. وفي كثير من الأحيان يكون مفتاح سر نجاح صناعة السياحة في تسيير الموارد البشرية (Akwaru, Azalahu Francis, P97).

ولا يتم جذب السياح إلى أية وجهة سياحية في العالم إلا إذا توفرت الشروط اللازمة لذلك، من بني تحتية، ونظام الرعاية الصحي، ووسائل نقل متطورة، وفنادق بكل أنواعها، ومطاعم ومرافق الترفيه والاتصالات وكل ما يساعد السائح على قضاء وقت ممتع دون عناء. إلى جانب ما سبق ذكره يبقى المورد البشري هو أهم شرط من شروط نجاح صناعة السياحة.

وتستطيع صناعة السياحة خلق مناصب شغل معتبرة وبالتالي قد تساهم في خفض نسبة البطالة، وخصوصا مع تراجع الاقتصاد العالمي وانخفاض سعر البترول، فمثل ما

يساعد القطاع السياحي في حل وتجاوز بعض المشاكل الخفية للدول السائرة في طريق النمو كالبطالة حتى ولو كانت هذه المناصب موسمية، فإن هذا القطاع يمثل أهم مورد و بديل بالنسبة للبلدان المتطورة لمواجهة الأزمات الاقتصادية عن طريق توظيف عدد لا بأس به في هذا القطاع (Sandra Herman, p435)، وحسب تقرير مجلس السفر والسياحة الدولي لسنة 2013 (WTTC) ساهمت السياحة في توفير ما يقارب 266 مليون منصب شغل في العالم أي على أساس منصب شغل واحد لفائدة قطاع السياحة مقابل إحدى عشر منصبا لباقي القطاعات (WTTC, 2014, p3). ورغم أن الجزائر مازالت تحتاج إلى جهود كبيرة في هذا الصدد إلا أن القطاع السياحي ساهم في خلق 660.000 منصب شغل أي ما يمثل 6% من مناصب الشغل على مستوى جميع القطاعات (WTTC Algeria, 2015, p4). فلو تم استغلال قطاع السياحة الجزائري أحسن استغلال قد يتضاعف هذا العدد دون أدنى شك.

حسب Emanuel de Kadt فإن قطاع السياحة باستطاعته خلق مناصب شغل غير مباشرة لا تخصي، وبالخصوص في الفلاحة وصناعة الفلاحة الغذائية، والمهن الحرفية والنقل والتوزيع و عدد من الصناعات الخفيفة المحلية (Emanuel de Kadt, 1984).

ويمكن تصنيف مهن أو وظائف الصناعة السياحية كالآتي (HAROUAT :Fatima Zohra, 2011-2012, p 51

- وظائف مباشرة: Emplois Directs التي تمثل النشاطات السياحية الحقيقية، مثل المأوى أو الفندقية، النقل، وكالات السفر إلى غير ذلك من الأعمال التي تنشط مباشرة مع الزبون أي السائح.
- وظائف غير مباشرة: Emplois Indirects والتي تمثل الأنشطة السياحية جزئيا، كبعض الأنواع من النقل، المطاعم، مراكز الترفيه و الأنشطة، مراكز الرياضة، ومراكز العلاج.

- **وظائف مستحدثة: Emplois Induits** والتي تمثل النشاطات غير سياحية بطبيعتها، إلا أنها منتجة لمنتجات وخدمات التي تستهلك من طرف السياح: مثل وظائف فلاحية، أو حرفية، أو تدخل في مجال البناء إلى غير ذلك من الوظائف التي تخدم السياحة ولكن بطريقة غير مباشرة.

إن فهم البيئة المتغيرة والعنيفة في الكثير من الأحيان التي تحيط بالسياحة يساعد على فهم التحديات التي تواجهها الموارد البشرية - (من رجال الأعمال والمسيرين والموظفين) - ولكن عندما تصبح الموارد البشرية هي نفسها موضوع التحدي، فإن صناعة السياحة بأكملها تكون محل هذا التحدي. فالعالم بأسره يشهد تغيرا عميقا وسريعا، فالمجتمعات تتغير والسائح يتغير بل كثرت مطالبه وحواله و تطلعاته، و هذا ما يجعل الصناعة السياحية تتغير وتتطور وفقا لهذا المحيط. ولا يتسنى لها ذلك إلا إذا طورت مواردها البشرية حسب ما يحتاجه السائح لتلبية حاجاته وتقديم خدمة ذات جودة عالية.

إن الخدمات التي تقدمها السياحة بجميع أنواعها، سواء كانت علاجية، أو رياضية أو ثقافية أو عملية أو علمية أو تجارية أو غذائية أو ساحلية، أو صحراوية أو دينية. فهي كلها تعتمد بشكل كبير على جودة الموارد البشرية. وتكمن المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في ضمان جودة الخدمة عن طريق حسن اختيار هذه الموارد وصيانتها بنظام حوافر عادل، وبرامج تكوين تتلاءم و احتياجات وتطلعات كل موظف، وتوفير كل الإمكانيات والفرص التي تسمح لهذه الموارد البشرية بالترقية الأفقية والعمودية، مستعملة كل السياسات الملائمة لاحتفاظ هذه الكفاءات.

أما التحديات التي يواجهها تسيير الموارد البشرية فتمثل في الآتي (Jeans-
: (Marie, Piretti, 2003, pp 13-16.

1- الانتقال التكنولوجي وإدارة التغيير: إن التحولات التكنولوجية تؤثر

على جميع أنشطة ومجالات الأعمال في المنظمة. مما يترتب عليها عواقب
وأثار كبيرة على مناصب العمل، الكفاءات، ظروف العمل، تنظيم وقت
العمل، التكوين، التحفيز و المرتبات.

ويترتب على التغيير التكنولوجي خمسة حالات:

أ- التحول في التنظيمات. فالتكنولوجيات الجديدة للمعلومات

تحدث تغيير في تنظيم العمل واضطراب في هيكل المنظمة.
وتقوم الشركة بالبحث عن أقصر طريق للخروج من هذا
الإشكال. هنا يأتي دور وظيفة الموارد البشرية في مرافقة هذا
التغيير والمشاركة الفعالة في الخيارات التنظيمية.

أ- الزيادة في الإنتاجية: فالتحول التكنولوجي يشجع النمو، إلا أنه قد يؤدي إلى البطالة

المقتعة في المنظمات، وذلك يقتضي بالضرورة تقليص عدد العمال. وعليه يجب أن تشمل
اليقظة التكنولوجية عنصر الإنتاجية.

ب- تغيير المهارات المطلوبة: التطور التكنولوجي يخلق، يعدل، يعيد النظر ويتسبب في

اختفاء مناصب عمل. فكل تكنولوجيا جديدة تحول المهن والمهارات أو الكفاءات
المطلوبة. ولاستباق هذا التحول، فمن الضروري إحداث مرصد الأعمال والنشاطات،
ومعرفة الكفاءات الحالية وإمكانات التنمية والتطور لكل عامل وموظف.

ت- **تأقلم وتكيف كل موظف:** يتطلب استثمارا في التكوين، وهذا ما يستدعي القيام بجد الكفاءات الموجودة في المؤسسة. فتطور الكفاءات يسرع من تقادم سلم التصنيفات والرواتب، وهذا ما يتطلب عملية مراجعة وتقييم مستمرين لتحليل ووصف الوظائف لاستخراج المتغيرات، وذلك لتغيير معايير التوظيف.

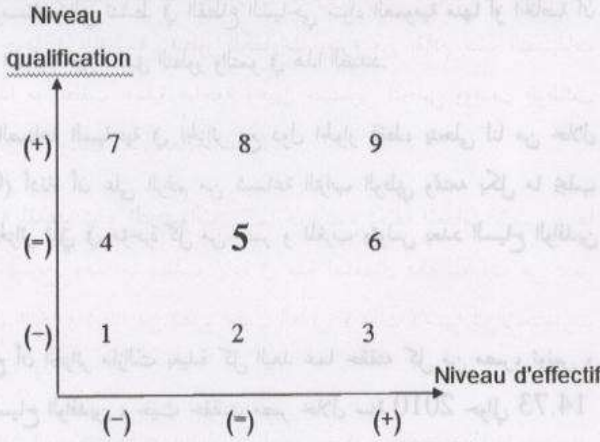
ث- **التقادم السريع للمعدات و التجهيزات:** كما أن ارتفاع تكلفة المعدات بقصر حياتها نتيجة التقادم السريع. وهذا ما يتطلب زيادة في مدة استعمال هذه المعدات عن طريق اعتماد أشكال مختلفة ومتنوعة من تنظيم توقيت العمل، و ذلك لاستهلاك الاستثمارات على فترات زمنية أقصر.

ففي السنوات القادمة، سنشهد انتقال تكنولوجي بشكل متسارع، وهذا ما يؤدي إلى تقادم في محتوى العمل وعلى مستوى الكفاءات المكتسبة من طرف الموارد البشرية. ومن أجل التحكم في الآثار الجانبية للانتقال والتطور التكنولوجي، يصبح اقتناء وتنمية الموارد البشرية للاستفادة من الإبداع التكنولوجي مركز اهتمام مدراء الموارد البشرية. فعليه أن يتبنوا اليقظة التكنولوجية.

فعلى المؤسسة أن تبني اليقظة التكنولوجية، وذلك من أجل استباق الآثار الناجمة عن إدخال تكنولوجيات جديدة في المؤسسة، وهذا عن طريق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (Jeans-Marie, Piretti, 2003, P18).

وعموما فإن التطور التكنولوجي يؤثر في توازن المعادلة: الإنسان- الوظيفة.

في لحظة معينة، تستطيع المؤسسة أن يكون لديها فائض من القوى العاملة (+)، أو كافية (=) أو عجز (-) لمستوى نشاطها، كما أن مستوى كفاءة القوى العاملة يمكن اعتبارها غير كافية (-) عادية (=) أو أعلى من اللازم (+)



وتمثل الحالة 5 الوضعية المثلى : وذلك بتحقيق توازن بين الجانب الكمي والجانب الكيفي للموارد البشرية.

2- تسارع وزيادة المنافسة على المستوى الدولي:

تشهد المرحلة الراهنة منافسة شديدة ليس على المستوى الوطني فحسب بل على المستوى الإقليمي والدولي خصوصا في مجال حساس كالقطاع السياحي. وحتى تبقى المنظمة قادرة على المنافسة في ظل الابتكارات العابرة للحدود والقارات، عليها بالصرامة والسرعة في الاستجابة. وعليه فيجب على المنظمة القضاء على التكاليف الإضافية و التبذير. وهذا يتطلب منها أن تتحرك بسرعة في مجال الابتكار، و اكتشاف مجالات واعدة، لتصنيعها، والتعريف بها، وتحسينها و تكيفها. وهذا لا يتحقق إلا بتجنيد و حشد الطاقات البشرية المتوفرة لدى المنظمة والاستفادة من مهنيتهم، خيالهم، دوافعهم، استقلاليتهم، مسؤوليتهم، وقدراتهم في التطور. فقد أصبح ينظر إلى مشاركة العمال والموظفين كميزة تنافسية. فقدرته المنظمات على الاختراع والابتكار أصبح المصدر الرئيسي للنمو. فتدويل المنافسة في مجال السياحة يحتم على المؤسسات أن تتحاط وتستعد لكل المشاكل المستقبلية. وعليه فإنه من

الضروري على المؤسسات التي تنشط في القطاع السياحي سواء العمومية منها أو الخاصة أن تعمل وفق المعايير الدولية حتى تستبق التطور والنمو في هذا الصدد.

وإذا قارنا الصناعة السياحية في الجزائر مع دول الجوار فقط، يتجلى لنا من خلال الجدول رقم (01) أدناه أن على الرغم من شساعة التراب الوطني وتمتعه بكل ما يجلب السياح، إلا أن الجزائر تأتي في مؤخرة كل من مصر و المغرب وتونس بعدد السياح الوافدين إليها.

وهكذا يتضح أن الجزائر مازالت بعيدة كل البعد عما حققته كل من مصر، تونس و المغرب في عدد السياح الوافدين ، حيث حققت مصر خلال سنة 2010 حوالي 14.73 مليون سائح ، تونس حوالي 6.902 مليون سائح و المغرب حوالي 8.585 مليون سائح في نفس السنة ، في حين لم تحقق الجزائر سنة 2010 سوى 2.07 مليون سائح ، إذ نجد أن 02 مليون سائح حققته كل من مصر ، تونس والمغرب في بداية سنوات التسعينات ، مما يعني أن القطاع السياحي في الجزائر متأخر عن نظرائه في الدول الشقيقة بأزيد من 18 سنة (عوينان، عبد القادر، 2012-2013، ص 130).

الجدول رقم (01) يبين تطور عدد السياح لكل

من الجزائر، مصر، تونس والمغرب من 2000 إلى 2010

(العدد بالملايين)

السنة	مصر	المغرب	تونس	الجزائر
2000	5,5	4,240	5,057	0,865
2005	4,6	5,843	6,378	1,2
2010	14,73	8,585	6,902	2,07

المصدر: عوينان، عبد القادر. السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات (2000- 2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025 أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية. 2012- 2013.

ويوضح الجدول رقم (02) أن الجزائر تحتل المرتبة 26 إفريقيا و 161 عالميا في المجال

السياحي.

الجدول رقم (02) يبين ترتيب الجزائر، مصر، المغرب وتونس إفريقيا ودوليا

السنة	إفريقيا	دوليا
مصر	2	27
المغرب	3	31
تونس	7	86
الجزائر	26	161

المصدر: عوينان، عبد القادر. السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات (2000- 2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025 أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية. 2012- 2013.

و حلت الجزائر المرتبة 108 عالميا فيما يخص الإطار التنظيمي للسياحة والسفر والمرتبة 98 فيما يخص الهياكل القاعدية ، و أخيرا المرتبة 127 فيما يخص الموارد البشرية و الثقافية و الطبيعية ، حيث أن تونس تتمتع بمزايا تنافسية أكثر من المغرب و الجزائر ، و هذا ما جعلها تحتل مرتبة أفضل عالميا ، أما الجزائر فمزاياها التنافسية قليلة جدا مقارنة مع جارئاتها ، و أهم المزايا التنافسية نذكر منها 5 :

-عدد المواقع الثقافية و الطبيعية المصنفة كتراث عالمي ، احتلت المرتبة 22 و 40 على التوالي ، هذا دليل أن الجزائر تزخر بمقومات طبيعية و حضارية تجعلها تنافس دول العالم على المراتب الأولى ؛

-عدم فعالية التسويق وهو أهم ركيزة تعتمد عليها صناعة السياحة ، و هذا ما جعل الجزائر تحتل المرتبة 120 عالميا ، في حين احتلت تونس والمغرب المرتبة 21 و 24 على الترتيب في مجال التسويق؛

-عدم الانفتاح على السياحة وغياب الثقافة السياحية لدى الشعب الجزائري ، حيث احتلت المرتبة 128 عالميا.

وعلى أساس ما تم ذكره آنفا، نجد أن الجزائر لم تستغل الصناعة السياحية لامتنعاص البطالة وتسخير موارد بشرية ذات كفاءة في هذا المجال. وحتى المؤسسات السياحية الموجودة مع هذه المنافسة القوية من الدول القريبة والبعيدة قد يتراجع نشاطها مستقبلا إن لم تدارك الأوضاع، مما يدفعها إلى تقليص العمال، وكل هذا يقع على عاتق مسيري الموارد البشرية الذين عليهم إيجاد أحسن الصيغ التي تتكيف مع جميع الأحوال.

3-التغيرات الاقتصادية:

في بيئة تنافسية، يجب على المنظمات السهر على الحد من نسبة تكاليف الموظفين / القيمة المضافة على مستوى أدنى أو يعادل ما هو موجود عند منافسيهم على المستوى الوطني أو الدولي. تظهر دراسة التغيرات في المشهد الاقتصادي عموما والمشهد السياحي على وجه الخصوص أن بقاء المنظمة واستمرارها يصبح صعبا بل مستحيلا إذا كانت نسبة القيمة تكلفة الموظفين/ والقيمة المضافة مستدامة وأعلى من المنافسين.

ووفقا للبيانات التي نشرتها يوروستات Eurostat، فإن الأزمة المالية لسنة 2008 التي انتشرت بسرعة في شتى أنحاء العالم، أثرت بشكل مباشر على سوق السياحة، وذلك لأن استهلاك المنتجات السياحية لا تعتبر من أولويات الاستهلاك لدى المواطن. بالإضافة إلى

ذلك، يعتبر الاستهلاك السياحي مكلف نوعاً ما، والمنتجات السياحية التي تندرج في فئة من السلع ذات القيمة العالية نسبياً (BORZA, Mioara. THE EFFECTS OF (FINANCIAL CRISIS ON TOURISM MARKET).

وقد لوحظ آثار الأزمة على الصعيد العالمي، في جميع القطاعات، ولكن بصفة خاصة في قطاعات الخدمات التي لا تنتج سلع لتلبية الاحتياجات الأساسية (مثل الغذاء والملبس والمرافق). ففي سوق السياحة لوحظت آثار الأزمة المالية بسهولة. وبالتالي، فقد سجل قطاع السياحة تراجعاً قوياً منذ العام 2008، وفي عام 2009 تجلّت بوضوح الآثار الأولى للأزمة المالية على سوق السياحة، حيث تراجع استهلاك المنتجات السياحية وانخفض الإنفاق السياحي. ويعتقد الخبراء أن عام 2009 كان أبرز والأكثر صعوبة من حيث آثار الأزمة المالية على الصناعة السياحية. (Frâncu و Hociung، 2012).

ففي المتوسط السنوي، شهد عدد السياح على المستوى الدولي انخفاضاً بنسبة 3,8 % لسنة 2009 ليصل إلى 881 مليون سائح (Olivier Lacoste et Béatrice Levy, septembre 2011, p1)، وهذا بطبيعة الحال كان سببه الرئيسي الأزمة المالية التي أثرت على القطاع السياحي بشكل واضح. وكانت كل من القارة الأوروبية والأمريكية أكثر المتضررين مقارنة بالقارات الأخرى.

3- التغييرات الديموغرافية: يجب على المنظمات الاهتمام بحرم الأعمار حتى تتفادى الاختلال في الموازين. فكيف يتسنى للمؤسسة تسيير هذا الجانب؟ هناك جانبين تستطيع المؤسسة استعمالهما في إطار تسيير هرم الأعمار. من جهة تسمح للمؤسسة بالمعرفة المسبقة للموظفين الذي سيغادرون المؤسسة عن طريق التقاعد، كما أنها تسمح بعملية تقديرية للتطورات التي يمكن أن تطرأ على الوظائف والكفاءات وهذا كله يدخل ضمن الدراسة الاستراتيجية لمسير المؤسسة. ومن جهة أخرى، يعتبر هرم الأعمار وسيلة لسياسة الأجيال.

عموما هناك عدة أشكال يمكن أن يأخذها هرم الأعمار في المؤسسة، وهي

مبينة كالآتي (Godelier 2007, p. 127-142):

- هرم عل شكل الفطر **Champignon** : القاعدة ضيقة و القمة عرضية، ففي هذه الحالة هناك نقص كبير في اليد العاملة الشابة، مقابل عدد كبير من كبار السن بل هم على أبواب التقاعد، في هذه الحالة قد ينجر عنه فقدان الكفاءات وعجز في نقل المعرفة خصوصا إذا غادر عدد كبير من هؤلاء في وقت واحد.

- هرم على شكل كمشري مضغوط **Poire Ecrasée** : وتمثل في أن أغلبية اليد العاملة في مقتبل العمر، وفي هذه الحالة على إدارة الموارد البشرية تبني التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وذلك لإعداد برامج تكوينية زيادة على التطور في المسار المهني.

- هرم على شكل كرة الريفي « **ballon de rugby** » وهو شكل متجانس، أين يبين أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالتوظيف بطريقة منظمة وفق رزنامة مدروسة، كما أن هناك تسيير منتظم للمسار المهني للموارد البشرية في المؤسسة.

- هرم على شكل « **pelote de laine** » أين نجد أن هناك عدد قليل من اليد العاملة في الفئات الوسيطة، وقد يتعرض هذا النوع من الهرم إلى مشاكل في التأطير، ومخاطر في الصراع بين الأجيال، وتكون عملية الترقية سريعة وفي كثير من الأحيان بالقفز على الرتب مما يؤدي إلى تقلد مناصب أعلى بدون خبرة. إلا أنه يجب الإشارة أن هذه الحالة ليست دائما سيئة وخصوصا إذا كانت في قطاع أين تحتاج اليد العاملة إلى نوع من الاستقلالية ولها كفاءة عالية.

إن هرم الأعمار يسمح لأصحاب القرار بأخذ صورة حقيقية ومبينة (Up-Date) على مخزون اليد العاملة في وقت محدد.

كيف المؤسسة الاقتصادية أن تستعمل وسيلة ديموغرافية للاستنتاج تقديرات اقتصادية أو تنظيمية؟ ومنه يجب أن نضع في الحسبان نقطتين مهمتين. فمن جهة يجب فحص طريقة تحويل الملاحظة ذات الطبيعة ديموغرافية إلى تفكير ذي طبيعة تسييرية إدارية. ومن جهة أخرى، بطبيعة التركيب الإحصائي، فرغم فعالية هرم الأعمار يحمل في طياته نقائص يجب أخذها بعين الاعتبار، لأنه قد ينجر عنها استنتاجات خاطئة، وبالتالي اتخاذ قرارات غير صائبة. فهناك بعض المعطيات التي تظهر على هرم الأعمار إلا أنها غير كافية لاتخاذ القرارات اللازمة، فمثلا إذا لاحظنا شيخوخة اليد العاملة في المؤسسة، قد يعود لعدة أسباب، هل هو راجع إلى توقيف التشييب أو هي حالة حقيقية لشيخوخة اليد العاملة، فحسب كل حالة هناك نتائج مختلفة قد تترتب عنها بالنسبة لتسيير المؤسسة. كون الحلول التي تتبناها الإدارة قد تكون جد مكلفة في المستقبل، كونها لم تأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى المتعلقة بالتغيير، كالتطور التكنولوجي أو تكوين مختلف فئات اليد العاملة

فبالنسبة للجزائر، وحسب الجدول رقم (03) أدناه، فإن الفئة العمرية بين 15 و 59 سنة تمثل 65% من المجتمع الجزائري لسنة 2013، وهذه الفئة تمثل القوة العاملة الحقيقية. إلا أنه حسب تقرير إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة لسنة 2013 ستراجع هذه النسبة إلى 59,3% سنة 2050، لتصل سنة 2100 إلى 54,8%. وهكذا على كل مسيري الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية عموما والمؤسسات السياحية على وجه الخصوص أخذ بعين الاعتبار هذا المعطى لرسم إستراتيجية الموارد البشرية على المدى الطويل. وعلى النقيض من ذلك نجد أن الفئة العمرية ما بين 60 و 79 سنة ستشهد منحنى تصاعدي من 7,4% سنة 2013 إلى 20,5% سنة 2050، لتصل سنة 2100 28,4%. ونفس الظاهرة ستعرفها الفئة العمرية من 80 سنة فأكثر، حيث سترتفع من 0,8% سنة 2013 إلى 2,2% سنة 2050، لتشهد ارتفاعا ملحوظا سنة 2100 لتصل إلى 7,4%. وهكذا في العموم نجد أن المجتمع الجزائري سيشهد تغيرا عميقا في شكل الهرم العمري.

الجدول رقم (03) يبين تطور نسبة الفئة العمرية مع عدد السكان المجتمع الجزائري

السنة	2013	2050	2100
الفئة العمرية			
من 15 إلى 59	%65	%59,3	%54,8
من 60 إلى 79	%7,4	20,5	%28,4
80 سنة فما فوق	%0,7	%2,2	%7,4

DESA. **World Population Prospects: The 2013 Revision. Volume II: Demographic Profiles.** Department of Economic and Social Affairs. Population Division. United Nations, New York, 2013. <http://esa.un.org/unpd/wpp/Publication>.

و حسب تقرير الأمم المتحدة للسكان لسنة 2015، فإن المجتمع الجزائري سيصبح عجوزا بعد عقود قليلة، حيث سيرفع المجتمع ارتفاعا في عدد السكان إلى غاية 2050 بنسبة 17% إلى 18%، ثم سيرفع تراجعاً كبيراً ما بين 2050 و 2100 لتصل النسبة إلى 0,7% (أنظر الجدول رقم (04))، وهذا راجع إلى تراجع معدل الولادة، حيث كان ما بين 1975 و 1980 حوالي 7 أطفال للمرأة الواحدة، ليصل ما بين 2005 و 2010 إلى 2,55 طفل، ليصبح ما بين 2045 و 2100 حوالي 1,9 طفل للمرأة (أنظر الجدول رقم 03)، وهذا الرقم هو تحت السقف بتحديد الأجيال المحدد بحوالي 2,1 طفل للمرأة الواحدة. وعلى ضوء هذه الأرقام يتضح جليا أن المجتمع الجزائري سيرفع في المستقبل استقرارا في عدد السكان ويتجه نحو مجتمع عجوز، وهذه المعطيات جد مهمة قد تفيد كثيرا صناعات القرار عموما ومدراء المؤسسات خصوصا ومسيري قطاع السياحة على وجه الخصوص لوضع خطط لهذا التحدي.

الجدول رقم (04) يبين تطور عدد السكان للمجتمع الجزائري من 1950 إلى 2100 بالآلاف

السنة	1950	1970	1990	2000	2005	2010	2015	2020	2030	2050	2075	2100
عدد السكان	8.872	14	25	31	33	36	39	43	48	56	60	61
		550	912	184	268	036	667	008	274	461	824	060

Source: DESA. World Population Prospects: The 2015 Revision. *Volume II: Demographic Profiles*. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. United Nations, New York, 2015.

الجدول رقم (05) يبين تطور عدد السكان للمجتمع الجزائري من 1950 إلى 2100

السنة	1950	1970	1990	2000	2005	2010	2015	2020	2030	2050	2075	2100
عدد السكان	7,28	7,65	5,30	2,88	2,38	2,72	2,93	2,62	2,26	1,96	1,88	1,87

Source: DESA. World Population Prospects: The 2015 Revision. *Volume II: Demographic Profiles*. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. United Nations, New York, 2015.

أما متوسط العمر بالنسبة للمجتمع الجزائري، فيظهر الجدول رقم (06)، أنه سينقل من 27,6 سنة عام 2015 (كان سنة 18 عام 1990)، ليصل عام 2050 إلى 37,1 سنة، أما سنة 2100 سيصل هذا المتوسط إلى 46,9 عام. وهذا يعني أن في سنة 2100 نصف المجتمع الجزائري سيتعدى السن 46,9 سنة.

وبالتالي سيشهد المجتمع الجزائري شيخوخة لا سابق لها، وتؤدي هذه الظاهرة إلى نقص كبير في اليد العاملة الشابة، وسيشدد تنافس المؤسسات على الموارد البشرية الشابة وخصوصا التي تعمل في قطاع السياحة، وندرة الموارد البشرية الشابة قد تعيق تطور القطاع السياحي.

الجدول رقم (06) يبين تطور متوسط العمر للمجتمع الجزائري من 1950 إلى 2100

السنة	1950	1970	1990	2000	2005	2010	2015	2020	2030	2050	2075	2100
متوسط العمر	19.4	16.4	18.0	21.7	24.1	26.0	27.6	29.1	31.9	37.1	43.3	46.9

Source: DESA. World Population Prospects: The 2015 Revision. *Volume II: Demographic Profiles*. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. United Nations, New York, 2015.

فهرم الأعمار للمجتمع الجزائري يميل إلى شكل (الكمشري المسحوق) **Pire Ecasée**، إلا أنه سيتحول في المستقبل إلى شكل فطري (**Chapignon**)، و بالتالي على المنظمات أن تتعلم كيف تدير هذا الجانب حتى تتفادي مشاكل عديدة في المستقبل. ففهرم الأعمار لدى المؤسسات السياحية عموماً يميل إلى شكل (الكمشري المسحوق) **Poire Ecrasée** أي أن نسبة صغار السن هي التي تغطي على المنظومة العمرية لهذه المؤسسات، وذلك لأن نوعية العمل السياحي تتطلب شباب في مقتبل عمرهم المهني يتميزون بالخفة والسرعة والتجاوب المباشر والسريع مع الزبون. فالمؤسسة تقوم دائماً بتحسين حالة هرم الأعمار **Pyramide des Ages** وهذا حتى تستعد لاستخلاف كل من ترك منصبه في أي حال من الأحوال (عن طريق الترقية الأفقية أو التقاعد أو الاستقالة أو الوفاة أو التسريح... إلخ).

تظهر الدراسات تراجع التماسك الجماعي جراء الثورة التكنولوجية الجديدة. بالإضافة إلى ذلك تجمع المؤسسات عموماً عمال وموظفين لديهم تطلعات متعددة ومختلفة: إبتداءً من اختلاف الفئات العمرية، والتكوين الأولي والمؤهلات، والمسار المهني مما يؤدي إلى اختلافات كبيرة في الأهداف. فكل جيل يختلف فكرياً وثقافياً على الجيل الذي قبله، فإذا لم تتدارك المؤسسة خصوصاً في قطاع السياحة هذا الجانب وتحاول إيجاد توافق بين الأجيال و استيعاب الاختلافات عن طريق التسيير التوقعي، فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى خلق صراع بين الأجيال

أو صراع بين الثقافات الفرعية أو صراع بين المستويات التعليمية داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي حتما إلى تراجع المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة والشرسة.

4- الشركاء الاجتماعيين:

إن الطابع الموسمي للقطاع السياحي يدفع بالمؤسسات السياحية أن تتعاقد مع العمال لمدة محددة، إلا أن عند انتهاء العمل و فسخ العقود تبدأ المشاكل مع العمال والشركاء الاجتماعيين عند طلبهم تعويضات مالية بسبب توقفهم عن العمل وتضييعهم فرص الالتحاق بمناصب عمل في مؤسسات أخرى تعمل في مجالات غير سياحية، وهذا ما يصعب من عمل مديرية الموارد البشرية، و يحدث هذا الأمر كثيرا مع المؤسسات السياحية خصوصا في المناطق الصحراوية. وعلى هذا الأساس يجب على مدراء الموارد البشرية في القطاع السياحي أن يفتحوا قنوات اتصال دائمة ومستمرة وهذا لتفادي أية مشاكل مع الشريك الاجتماعي، لأن أي صراع مع هذا الشريك يكون له انعكاسات سلبية مباشرة على المؤسسة، مما يؤدي إلى تدهور الخدمات المقدمة للزبون. ويلعب مدراء الموارد البشرية دورا مهما ومحوريا في تنمية الحوار و الوقاية من الصراعات. حيث يقومون بتفكيك القنابل الموقوتة في وقتها، وذلك بحل المشاكل في طورها الجنيني قبل أن تتطور وتكبر وتخرج عن النطاق المتحكم فيه، وذلك يكون عن طريق السمع وتقديم الأجوبة والحلول مدروسة بسرعة فائقة بقبول المطالب القابلة للتطبيق وتفسير ما تم رفضه بإقناع الشريك الاجتماعي (Jean Marie Peretti, 2003, p.528). ولتفادي الصمم الاجتماعي، يقترح Hubert Landier تنشيط المرصد الاجتماعي L'observatoire Social (H.Landier, 2002, p.56)، ويستند هذا المرصد على ملتقطين **Capteurs** وهم أشخاص لهم القدرة على كشف الاتجاهات والاختلالات، زيادة على ذلك العلاقات مع الشريك الاجتماعي. فحسب هذا الخبر يجب تجنيد طاقم المؤسسة في المتابعة الفعالة للمناخ الاجتماعي، و ذلك بتسيير وحل كل مصادر السخط وعدم الرضا من طرف العمال، و تطوير الحوار مع النقابات وممثلي العمال بصفة لصيقة ومستمرة، وهذا لدراسة كل المواضيع المختلف فيها أو تلك التي قد تؤدي إلى مشاكل مستقبلية. وتفضل الكاتبة **P. Picard** تسمية المرصد الاجتماعي باليقظة الاجتماعية **La**

Veille Sociale والتي ترى أن الهدف الرئيسي من هذه العملية هو الوقاية أو تقليل الآثار السلبية لتدهور الروابط والعلاقات بين إدارة المؤسسة والعمال، ومحاولة فهم الأسباب الحقيقية لهذه الأوضاع المتردية للمناخ الاجتماعي (D.Picard, 1991, p.1). فهذه اليقظة الاجتماعية تمكن المسيرين في المؤسسة السياحية من : إمكانية اختيار التدابير التي تساعد على التجانس التنظيمي، كما تعتبر وسيلة للتأكيد على الفعالية التنظيمية.

ولا يتسنى للمدراء ومسيري الموارد البشرية القيام بحوار فعال مع الشركاء الاجتماعيين إلا إذا تقمصوا شخصية النقابي، وعرفوا دوافعه والأهداف التي يسعى لتحقيقها، والطرق التي يمكنه استعمالها (Jean Marie Peretti, 2003, p.529).

5- ارتفاع معدل دوران الموظفين : Turnover

إن دوران الموظفين هو حركة العمال في المؤسسة، أي عدد العمال الذين يغادرون المؤسسة، ويجب التنبيه إلى أن المؤسسات الكبيرة تدرس خروج العمال من المؤسسة، وكذا الحركة الداخلية من منصب إلى منصب آخر (Bernard, Martory et Daniel Corzet, 2002, pp 192-194). وهذه الظاهرة تعاني منها كثيرا المؤسسات التي تنشط في المجال السياحي. وهي تؤثر تأثيرا كبيرا على القطاع السياحي. وبالتالي تؤثر على القدرة التنافسية لقطاع السياحة.

ففي دراسة سنة 2000 أجريت على موظفين الفنادق لمدينة نيويورك وميامي، بينت أن تكلفة الخسارة الانتاجية تمثل ما بين 55% و 69% من التكلفة الإجمالية لدوران الموظفين (CCRHT, 2011).

أ- تكاليف وأعباء دوران الموظفين:

- ✓ كلفة التوظيف،
- ✓ كلفة التدريب،
- ✓ انخفاض الإنتاج في المدة بين الخروج والدخول،
- ✓ كلفة الساعات الإضافية (لتعويض النقص في العمالة).
- ✓ الأثر النفسي الذي يخلفه ترك العمل على الأفراد العاملين، ضمن مجموعات العمل غير الرسمية.

ب- أسباب ترك العمل في المنظمة:

● أسباب موضوعية لا يمكن تجنبها:

- الوفاة، بلوغ سن الإحالة على التقاعد،
- الإصابات والحوادث المؤدية إلى العجز الكلي،
- الأمراض طويلة المدى،
- تغيير منطقة السكن،
- تغيير الاختصاص،
- الزواج بالنسبة للإناث،
- لانتحاق بالدراسة طويلة المدى.

● أسباب غير موضوعية يمكن تجنبها، منها:

- قلة الأجور المدفوعة،
- ظروف عمل سيئة،
- عدم توفر فرص للتقدم والترقية والتطور في العمل،
- تدني الخدمات والمحفزات، أو منعدمة،
- تسلط الإدارة العليا،
- المنافسة من قبل المنظمات الأخرى.

● أسباب تنظيمية منها:

- تقليص نشاط المنظمة،
- انتقال أعمال المنظمة إلى مكان أو موقع آخر،
- تغيير تكنولوجيا الإنتاج، والتسويق والإدارة،
- طبيعة العمل الموسمية للمنظمة،
- سوء العلاقة بين الإدارة والعمالين.

و حسب المجلس الكندي للموارد البشرية والسياحة (CCRHT)، فإن دوران اليد العاملة يبقى المشكل الثابت في القطاع السياحي. فمن خلال الإحصائيات التي أجريت في هذا الصدد، أظهرت أن متوسط نسبة الدوران في كندا لجميع القطاعات ما بين 20,4 % و 22,5 %، بينما هي في القطاع السياحي بين 31,9 % و 38,2 %

(MICHÈLE, LALIBERTÉ, 2007). وهذا ما يوضح جليا أن القطاع السياحي

يعاني من ظاهرة دوران الموظفين أكثر من غيره.

تتفق المؤسسات بمبالغ ضخمة من ميزانيتها لمواجهة ظاهرة دوران الموظفين. و للحد من هذه الظاهرة هناك عدة إجراءات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل هذه المؤسسات. أحد العوامل الرئيسية هو عند اختيار المترشحين لمنصب عمل في مؤسسة سياحية دراسة سيرتهم الذاتية بعناية، و الوقوف على ماضيهم المهني إن كانوا قد غيروا عدة مرات وظائفهم وسبب هذا التغيير. كما نجد أن الموظفين الذين يرون أن أفكارهم تأخذ بعين الاعتبار من طرف إدارة المؤسسة، ويشعرون بأن لهم دور في مؤسستهم قد يساعدهم على البقاء فترة أطول في المنظمة، وهذا ما تدعمه دراسات ألتون مايو **Elton Mayo** الذي توصل من خلال دراسته في شركة هاوثورن الأمريكية أن العاملات أصبحن متعلقات بعملمهن و شركتهن وأصبحن يبذلن جهدا إضافيا عندما لاحظن أن أفكارهن واقتراحاتهن تأخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة وتنفذ على أرض الواقع. كما يجب على المؤسسة أن تحلل نقاط قوة المؤسسات المنافسة بخصوص جذب موظفيها، قد يظهر ذلك في سياسة الأجور المرتفعة أو تنظيم توقيت العمل بطريقة مرنة، وخصوصا أن توقيت العمل في مجال السياحة متذبذب. وبمجرد التعرف على المعوقات والمشاكل يجب وضع الحلول المناسبة مباشرة حتى لا تتخلف عن منافسيها. كما على المؤسسة رفع الروح المعنوية للموظفين، فعلى الطاقم الإداري خلق جو عمل ممتع ومريح لجعل الموظفين يشعرون بالسعادة والرضى الوظيفي. فإذا وفرت الإدارة للموظفين جو لطيف يسوده العدل والديمقراطية في التسيير، ستجعل حظوظ بقاء الموظفين في عملهم لفترة أطول، وتقلل بشكل كبير ظاهرة دوران الموظفين، وبالتالي تتفادى خسارة أموالا طائلة بسبب هذه الظاهرة (Ivane, Javakhoshvili, 2014, P.23).

6- الجانب الأمني و السياحة وعلاقته بالموارد البشرية:

هناك علاقة وطيدة وغريبة بين الإرهاب والسياحة، فالخصائص المشتركة بينهما تتمثل في الآتي: كون كلا النشاطين يعبران الحدود، وكلاهما يجمعان أشخاص من مختلف البلدان، كما أنهما يستخدمان كليهما السفر و تكنولوجيا الاتصالات (Sonmez, S. F., & Graefe, A. R. 1998, 112-144). وأهم أهداف الإرهاب الدولي هم السياح والمناطق السياحية، وهذا ما حدث في عدة مناطق في العالم ابتداء من الألعاب الأولمبية في ميونيخ عام 1972، التي ذهب ضحيتها 80 شخص (Sonmez, S. F., & Graefe, A. R., 1998).

و تستهدف الجماعات المسلحة عموماً السياح من أجل تحقيق أهداف إيديولوجية، ومعايبة المواطنين لدعم الحكومة، وتعزيز المطالب السياسية التي تراها أنها شرعية، وذلك من خلال جعل الحكومة تبدو ضعيفة (هول وأوسوليفان 1996) وهذا على الصعيد الدولي.

تعتبر مصر أهم البلدان العربية و الإفريقية التي تستقبل عدد هائل من السياح، ويمثل مدخول السياحة ما يقارب 13 % من الدخل المحلي الخام، ويعمل في هذا القطاع حوالي 2,5 مليون عامل، وهو ما يمثل تقريباً 11% من مجموع اليد العاملة في مصر لسنة 2010. أما بالنسبة لكل من الأردن ولبنان وكوتها لهما مداخيل جد محدودة من القطاعات الأخرى، فتعتبر السياحة بالنسبة لهذين البلدين أحد البدائل الاستراتيجية في المجال الاقتصادي. فبالنسبة للبنان تعتبر السياحة مهمة جداً بل ركيزة من ركائز الاقتصاد، حيث تمثل 38 % من الناتج المحلي الخام سنة 2010، وهي توفر ما يقارب 33,4% مناصب شغل في لبنان. أما الأردن الذي تعتبر السياحة فيه أهم مصدر من العملة الصعبة، فالقطاع السياحي في هذا البلد يساهم بـ 14% من الناتج المحلي الخام (Kaushik, Basu; Vikram, Sarabhai, Marg).

إن انعكاسات الإرهاب وعدم الاستقرار على السفر والسياحة له عواقب وخيمة على أكثر من صعيد، فهو يؤدي بالدرجة الأولى إلى البطالة، حيث بعد تراجع نشاط القطاع

السياحي بسبب الوضعي الأمني للبلدان التي تعاني من هذه الظاهرة، تلجأ الفنادق والمطاعم ووكالات السياحة والأسفار و كل المؤسسات التي تعمل مع القطاع السياحي إلى تقليص عدد العمال، وهنا يأتي دور تسيير الموارد البشرية التي تلقى متاعب كبيرة لمواكبة التطورات و التكيف مع الأوضاع.

7- التلوث البيئي والسياحة وعلاقته بالموارد البشرية:

يتفق أغلب العلماء أن النشاط البشري بعد الثورة الصناعية لعب دورا كبيرا في التلوث البيئي والتغير المناخي، فبالنسبة للهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (IPCC) **The Intergovernmental Panel on Climate Change** فإن الآثار المتوقعة للتغير المناخي ارتفاع متوسط درجة الحرارة العالمي إلى 4 درجات، زيادة على ذلك موجات الحرارة والجفاف، والعواصف والأمطار الكثيفة التي تسبب الفيضانات، كما يتسبب هذا التغير في هطول أمطار غير موسمية، وذوبان الثلوج والجليد في المناطق القطبية، مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة البحار، ويؤثر ذلك على الموارد المائية من حيث الكم والكيف. كما يؤدي ذلك إلى الاحتباس الحراري، كل ذلك يؤدي إلى انقراض عدد كبير من الثروة النباتية والحيوانية (الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ. 2014. ص 4).

وتعتبر منطقة البحر الأبيض المتوسط الأكثر تضررا في هذا الصدد. قد يتراجع عدد السياح في هذه المنطقة إذا تزايدت وتكررت موجات الحر وخصوصا في فصل الصيف. وخلال السنوات الأخيرة تكررت موجات الحر في هذه المناطق مما جعلت عدد كبير من السياح تغيير برامج عطلتهم وفي كثير من الأحيان تقصيرها أو إلغائها، مما سيدفع بعدد كبير من السياح إلى تغيير وجهاتهم في المستقبل إلى مناطق سياحية في العالم أكثر اعتدالا. وبالمقابل هناك مناطق أخرى في العالم قد تشهد إقبال السياح ففي بحر الشمال والبلطيق، شمال الأطلسي و الساحل الإسباني وجزر الكناري ستشهد إقبال السياح أكثر في المستقبل.

كما أن المنتجعات التي يقصدها السياح للتزلج على الجليد من جبال الألب أو التلال الألمانية، سوف يضطر السياح إلى الذهاب إلى مناطق أرفع من السابق وذلك بسبب ذوبان الثلوج في هذه المناطق. (Philipp, Ehmer and Eric, April 11, 2008, p 3).

تعتبر الصناعة السياحية في غاية الحساسية اتجاه التقلبات المناخية (UNWTO Proceedings Of the First International Conference on Climate Change and Tourism, (2003),)، فالمناخ هو الذي يحدد وجهات السياح وجوده المواسم السياحية. فالتقلبات المناخية تحدد وجهة صرف ملايين الدولارات. وعليه نجد أن التغيرات المناخية تؤثر على مجموعة كبيرة من الموارد البيئية التي تعتبر في غاية الأهمية بالنسبة لقطاع السياحة، مثل الثلوج والتنوع البيولوجي والحياة البرية ومستويات ونوعية المياه (World Tourism Organization and United Nations Environment Programme. Climate Change and Tourism Responding to Global Challenges, 2008, p61).

وبالتالي فالتقلبات المناخية ستشكل خطراً حقيقياً على كل المؤسسات السياحية في العديد من المناطق في العالم في المستقبل. فالعديد من النشاطات السياحية التي تعتمد بشكل كبير على المناخ وسياسات التأمين ستتأثر بشكل كبير وملحوظ بالكوارث الطبيعية، ومنه أصبحت المعلومات المناخية وتنبؤات الطقس ذات أهمية قصوى في عالم السياحة (Francesco Frangialli, UNWTO Secretary-General (2005)).

عموماً فإن التغيرات المناخية والأعاصير والفيضانات وارتفاع درجة الحرارة تؤثر تأثيراً مباشراً على النشاط السياحي، فهناك بعض المناطق في العالم قد تتضرر اقتصادياً بسبب تراجع عدد السياح بسبب ارتفاع درجة الحرارة والتقلبات المناخية حتى في فصل الصيف، هذه الظاهرة تؤدي حتماً إلى تراجع أنشطة الفنادق والمطاعم والمنتجعات وكل نشاط له صلة بالسياحة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا ما يؤدي إلى تسريح الموظفين بصورة مكثفة لأسباب اقتصادية بطبيعة الحال. فتسيير الموارد البشرية في هذه الظروف يكون في غاية

الصعوبة والتعقيد، وهذا يعتبر من أكبر التحديات التي يواجهها تسيير الموارد البشرية في القطاع السياحي.

وختلاصة القول:

إن الثروة الحقيقية تتمثل في المورد البشري، ويعتبر أهم عنصر في أي مؤسسة كانت سواء اقتصادية أو صناعية أو خدماتية، و نجاح صناعة السياحة يتوقف في المقام الأول على نوعية الموارد البشرية التي تسيير هذا النشاط (Ramona GRUESCU, Roxana). والتحدّي الحقيقي للإدارة هذه الموارد يتمثل في توظيفها والحفاظ على الكفاءات المناسبة التي تتماشى مع متطلبات السائح. ويكمن سر نجاح المؤسسات السياحية الرائدة في هذا المجال على حسن إدارتها للمورد البشري، من جلب و التدريب والتكوين المستمر وتقييمها ومكافأته، وتوفيرها كل الظروف المناسبة للتطور الوظيفي (Baum, T. 2007 , pp. 1383-99).

ولا يتسنى للمؤسسات السياحية بفهم التحديات التي تواجهها مواردها البشرية، إلا بفهم البيئة المتغيرة والعنيفة في الكثير من الأحيان التي تحيط بالاقتصاد على وجه العموم و بالسياحة على وجه الخصوص. فالعالم بأسره يشهد تغيرا عميقا وسريعا، فالمجتمعات تتغير والسائح يتغير بل كثرت مطالبه وحواحجه و تطلعاته، و هذا ما يجعل الصناعة السياحية تتغير وتتطور وفقا لهذا المحيط. ولا يتسنى لها ذلك إلا إذا طورت مواردها البشرية حسب ما يحتاجه السائح لتلبية حاجاته وتقديم خدمة ذات جودة عالية. فإدارة الموارد البشرية تواجه تحديات عديدة ومعقدة من الجانب الأمني والتطور التكنولوجي والتلوث البيئي و دوران الموظفين وضغط الشركاء الاجتماعيين والتغير الديموغرافي والتغير الاقتصادي والمنافسة الشرسة. وتبقى هشاشة الوظائف السياحية المشكلة الرئيسية لهذا القطاع، من توقيت عمل متذبذب وغير مستقر، و طبيعة العمل بالدوام الجزئي، و الطابع الموسمي، و تدني الأجور، دون أن ننسى قصر الموسم السياحي بسبب التغيرات المناخية، و اعتبار وظائف القطاع السياحي كوظائف انتقالية لوظائف أخرى أكثر استقرارا. وما يشهده هذا القطاع من ارتفاع معدل دوران

الموظفين الذي يؤثر دون أدنى ريب على القدرة التنافسية لقطاع السياحة. كما يرى الكثير من أهل الاختصاص تلك الفجوة بين المعرفة المكتسبة في المؤسسات التعليمية واحتياجات العمل العملية، مما يتطلب تدريب إضافي للموظفين وتكلفة إضافية. بالإضافة إلى وتيرة التطور في التكنولوجيا والإنترنت تدفع صناعة السياحة إلى بذل جهد إضافي. زيادة على كل ذلك يمكن إضافة عامل الإرهاب، و الكوارث الطبيعية، والتقلبات المناخية، والأوبئة المتعددة (آخرها وباء إيبولا)، والحروب الإقليمية. فكل هذه العوامل تؤثر على النسق السياحي وعلى إدارة الموارد البشرية لهذا القطاع. فعلى مديرية الموارد البشرية أن تأخذ بعين الاعتبار جميع المعطيات الداخلية والخارجية الحالية والمتوقعة في المستقبل، وذلك حتى يتسنى لها تحديد ومعرفة التحديات التي ستواجهها وتتبنى من خلالها الممارسات المناسبة. وهذه الممارسات ليست إلا استجابة منطقية التي فرضتها القيود الداخلية والخارجية، وهذا ما يضمن بقاء واستمرار المؤسسات السياحية في ظل بيئة متغيرة وغير مستقرة.

(Braum, T. 2007, pp. 1383-44) (المؤلف: توماس براوم، 2007، ص 1383-44)

لا بد من الإشارة إلى أن هذه الدراسة هي مجرد محاولة أولية لتوضيح بعض الجوانب المتعلقة بالسياحة في العراق، ولا يمكن أن تكون حتمية أو نهائية، بل هي مجرد محاولة لتقديم صورة أولية عن واقع السياحة في العراق، والتي يمكن أن تكون أساساً لدراسات أخرى أكثر شمولاً وعمقاً. كما أن هذه الدراسة هي مجرد محاولة لتقديم صورة أولية عن واقع السياحة في العراق، والتي يمكن أن تكون أساساً لدراسات أخرى أكثر شمولاً وعمقاً. كما أن هذه الدراسة هي مجرد محاولة لتقديم صورة أولية عن واقع السياحة في العراق، والتي يمكن أن تكون أساساً لدراسات أخرى أكثر شمولاً وعمقاً.

قائمة المراجع:

1- الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ. تغير المناخ 2014 الآثار، والتكيف، وهشاشة الأوضاع ملخص لصانعي السياسات. مساهمة الفريق العامل الثاني في تقرير التقييم الخامس للهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ
<http://www.ipcc.ch/pdf/assessment.report>.

2- عوينان، عبد القادر. السياحة في الجزائر الإمكانيات والمعوقات (2000 - 2025)

في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025
 SDAT

أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية. 2012- 2013.

3- Akwara, Azalahu Francis1; et al. Human Resource Management and Development of the Tourism and Hospitality Industry in Nigeria. Journal of Good Governance and Sustainable Development in Africa, Vol. 2, No 1, Jan., 2014. Research Centre for Management and Social Studies <http://www.rcmss.com>.

4- Ala al-Hamarneh. Tourisme international et terrorisme - Université de Mainz- Allemag. <http://www.islamictourism.com>.

5- Baum, T. (2007), "Human resources in tourism: still waiting for change", Tourism Management, Vol. 28, pp. 1383-99.

6- Bernard, Martory et Daniel Corzet. Gestion des Ressources Humaines : Pilotage Social et Performances. 5^e édition, Paris : Dunod, 2002.

7- CCRHT. Roulement de personnel dans le secteur du tourisme. 2011: Rapport sur les travaux liés au forum Parlons travail.

- http://cthr.ca/~media/Files/CTHRC/Home/research_publications/workplace_matters/PanelReport_SeasonalStaffing_CurrentFR.ashx.
- 8- Bloom Consulting Country Brand Ranking. Bloom Consulting Country Brand Ranking 2014-2015. http://www.bloom-consulting.com/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism.pdf.
 - 9- BORZA, Mioara. THE EFFECTS OF FINANCIAL CRISIS ON TOURISM MARKET. www.mbf-eu.info/Files/...d58e.../paper_BORZA.pdf
 - 10- D.Picard. **La Veille Sociale : Prévoir et Gérer la Conflictualité Industrielle**. Paris : Librairie Vuibert, 1991.
 - 11- Dennis, Nickson. **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRIES**. Dennis Nickson. Published by Elsevier Ltd. All rights reserved. http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/tourism-business-portal/documents/business/resources/personnel_management.pdf.
 - 12- DESA. **World Population Prospects: The 2015 Revision. Volume II: Demographic Profiles**. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. United Nations, New York, 2015.
 - 13- Emanuel de Kadt, 1984. **Tourism Passport to Development?: Perspectives on the Social and Cultural Effects of Tourism in Developing Countries**. Published for the World Bank and Unesco Oxford University Press. Second printing June 1984. http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/1W3P/IB/2000/01/20/000178830_98101911363761/Rendered/PDF/multi_page.pdf.

- 14- Estelle, Mercier and Géraldine, Schmidt. Gestion des Ressources Humaines. Paris : Pearson Education France, 2004.
- 15- Godelier n, Pyramide des âges et gestion des ressources humaines, Vingtième siècle 2007/3, N° 95, p. 127-142.
- 16- Hall, C. M., & O'Sullivan, V. (1996). Tourism, Political Stability and Violence. In A. Pizam and Y. Mansfeld, (Eds.), Tourism, Crime and Inter-national Security Issues, (pp. 105-121). New York: Wiley.
- 17- HAROUAT Fatima Zohra. COMMENT PROMOUVOIR LE TOURISME EN ALGERIE ?. Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un magister en marketing des services. Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen. Année universitaire : 2011- 2012.
- 18- Hociung, I.G., Frâncu, L.G. (2012). Globalization - tourism - communication, triangle of competitiveness on the market affected by economic crisis. *Theoretical and applied economics, Volume XIX (2012), No. 7(572)* (pag. 125). Retrieved from: http://store.ectap.ro/articole/756_ro.pdf.
- 19- Hospitality and Tourism—Creating a Sustainable Workforce. People 1st performance though people. <http://www.people1st.co.uk/getattachment/Research-policy/Research-reports/Monthly-insights-reports/Reworked-Hospitality-Report-v-4.pdf.aspx>
- 20- Ivane, Javakhoshvili. Critical assessment of the human resource challenges and issues faced by hospitality and tourism sector. *Seria: Administracja i Zarządzanie* (28)2014.
- 21- Jean-Marie, Oeetti. Dictionnaire des Ressources Humaines. 5^éédition, Paris : Librairie Vuibert, 2008.

- 22- Jeans-Marie, Piretti. Ressources Humaines. 8^e édition, Paris : Librairie Vuibert, 2003.
- 23- Julia Timina et Michael Bertin. Vulnérabilité du secteur du tourisme face au changement climatique en Alsace. Synthèse de l'état des lieux de connaissances.
- 24- Kaushik Basu; Vikram Sarabhai Marg. IMPACT OF POLITICAL INSTABILITY AND TERRORISM IN THE TOURISM INDUSTRY OF THREE MIDDLE-EAST COUNTRIES: AN ECONOMETRIC EXPLORATION.
http://www.ijbtsjournal.com/images/main_1366796758/0002-Kaushik.pdf.
- 25- Lacoste, Olivier; Béatrice Levy. IMPACTS DE LA CRISE SUR LE TOURISME. Septembre 2011.
www.veilleinfotourisme.fr/.../impact-crise-tourisme.
- 26- Manju, Punia; and Bhawna, Sharma . "A Comprehensive Review of Factors Influencing HRM Practices in Manufacturing Industries", Journal of Management Engineering and Information Technology (JMEIT). Volume -2, Issue- 2, Apr. 2015, ISSN: 2394 - 8124 (Online) Website: www.jmeit.com.
- 27- Maurice, Thévenet et al. Fonctions RH : Politiques, Métiers et Outils des Ressources Humaines. Paris : Pearson Education France, 2007.
- 28- MICHÈLE, LALIBERTÉ. LES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME: LE CONTEXTE ET LA SITUATION . Ce texte a été commandé par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) en vue d'alimenter la réflexion dans le cadre de sa planification stratégique 2008-2011.
<http://veilletourisme.ca/2007/02/14/les-ressources-humaines-en-tourisme-le-contexte-et-la-situation>.

- 29- MICHÈLE, LALIBERTÉ. LES SAISONS PASSENT... LES EMPLOYÉS AUSSI. <http://veilletourisme.ca/2007/08/31/les-saisons-passent-les-employes-aussi>.
- 30- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme. Schéma Directeur d'Aménagement Touristique "SDAT 2025". Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et du Tourisme. Janvier 2008.
- 31- Predrag, Nenezic Human Resources Development Strategy for the Tourism Sector in Montenegro.. Minister of Tourism and Environment, Republic of Montenegro. www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.as.
- 32- Philipp, Ehmer and Eric, Heymann Deutsche Bank research. Climate Change and Tourism: Where will the journey lead. April 11, 2008, p 3. https://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_ENPRO/D/.PDF
- 33- Ramona GRUESCU, Roxana NANU, Gheorhe PIRVU. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE TOURISM INDUSTRY. Bulletin UASVM, Horticulture 65(2)/2008, pp 172-173.
- 34- Stéphane Michun, et all. LES MÉTIERS DU TOURISME APPROCHE RÉGIONALE. Net.Doc, n° 23, juillet 2006.
- 35- Sandra HERMAN. MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN TOURISM, univ.spec.oec. Faculty of Economics in Osijek, Republic of Croatia. <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF>.

- 36- Serkan Bayraktaroglu, Rana Ozen Kutanis. TURKEY.THE STRATEGIC ROLE OF HRM IN THE TURKISH TOURISM SECTOR WITHIN THE EU MEMBERSHIP JOURNEY. Oguz Turkey Sakarya Universty. www.kutanis.com/rk/Eserler/B17.pdf.
- 37- Sonmez, S. F., & Graefe, A. R. (1998a). International Vacation Decisions and Terrorism Risk. *Annals of Tourism Research* 25(1), 112-144.
- 38- Sonmez, S. & Graefe, S. (1998b) Influence of terrorism risk on foreign tourism decisions. *Annals of Tourism Research*. 25(1), 112-144.
- 39- The Authority on World Travel & Tourism (WTTC). Travel & Tourism Economic Impact 2014 World. <http://www.wttc.org/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%20reports/world2014.pdf>
- 40- UNWTO (2003), Proceedings of the First International Conference on Climate Change and Tourism.
- 41- World Tourism Organization and United Nations Environment Programme. Climate Change and Tourism Responding to Global Challenges, 2008, p61. <http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/climate2008.pdf>.
- 42- Wright, P. **Human Resources as Competitive Weapon**. *Applied Advances In Strategic Management* 2, 1991, pp 91-122.
- 43- WTTC. Travel & Tourism Economic Impact 2015 Algeria. <https://www.wttc.org/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/algeria2015.pdf>.