إستراتيجية الموارد البشرية في عصرنة التسيير و الاستثمار في القطاع السياحي بالجزائر

د.جازية رضاوية

جامعة الجزائر-2-

ملخص الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع القطاع السياحي في الجزائر الذي بات يعتبر من الرهانات الاقتصادية الكبرى التي صارت تعول عليها الدولة الجزائرية لتنمية و تطوير اقتصاد البلاد، و لتعزيز سياسة عقلنة هذا القطاع في الوقت الراهن يتوجب توفير إلى جانب قاعدة اقتصادية قوية ترتكز على البنى التحتية المتطورة من موارد طبيعية و مادية و تكنولوجية و توفير رؤوس أموال ضخمة لتمويل هذا القطاع، يستوجب الالتفات إلى عنصر في غاية الأهمية و الذي يرتبط بالمورد البشري و الذي يعتبر من الموارد المهمة لأي مؤسسة مهما كان نوعها، بل و يعتبر ثروة يعول عليها لجني الثروة و التي يقع على عاتقها مهمة الرفع و النهوض باقتصاد البلاد، و لن يتأتى ذلك دون تبني إستراتيجيات فعالة ترمي إلى الاستثمار الفعال و العقلاني في هذه الموارد من خلال تدريبها لأداء مهامها على النحو المطلوب و تحفيزها من أجل دفع عجلة التنمية إلى الأمام.

Résume :

Nous cherchons à travers ce document est de faire la lumière sur la réalité du secteur du tourisme en Algérie, qui est devenu l'un des principaux enjeux économiques qui sont venus dépendent de l'Etat algérien pour le développement et le développement de l'économie du pays, et de promouvoir la rationalisation de la politique du secteur à l'heure actuelle doit fournir avec une base économique solide est basé l'infrastructure sophistiquée de naturel et de matériel et de la technologie et de fournir un énorme capital pour financer cette ressources du secteur, il faut prêter attention à un élément très important et qui est relié au fournisseur humaine, qui est une ressource importante pour toute organisation de tout genre, et même considéré comme une richesse de données fiables pour récolter la richesse, qui est situé sur lui-même la tâche de levage. Et la promotion de l'économie du pays, et il ne serait pas possible sans l'adoption de stratégies efficaces visant à l'investissement efficace et rationnelle de ces ressources grâce à la formation pour effectuer, au besoin, afin de motiver et pousser la roue du développement vers l'avant.

الكلمات المفتاحية : الاستثمار- الرأس المال البشري- عقلنة التسيير- التدريب الفعال- القطاع السياحي...

مقدمة:

عرفت الجزائر مع مطلع الألفية الثالثة تحولات اقتصادية مست معظم مؤسساتها و هذا من أجل استعادة التوازنات الاقتصادية الكبرى و الاستجابة إلى المحيط الخارجي خاصة بعد التحول إلى اقتصاد السوق المتسم بالمنافسة الشديدة و الشرسة، هذا الوضع فرض عليها مواجهة تحديات ظاهرة العولمة و إعادة النظر في أنماط التسيير و التأثير على السلوكات السلبية التي تعمل على عرقلة التنمية لمحاولة إنعاش الاقتصاد بتجنيد كافة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية على حد سواء.

فبعد أن نالت الجزائر استقلالها و سيادتها أصبحت تسعى جاهدة إلى تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، فأصبحت ملزمة بدعم و إنعاش استثمارها على كافة الأصعدة و في جميع القطاعات على غرار قطاع المحروقات الذي صار من الموارد المستنزفة و المنهكة، لهذا صار يشكل القطاع السياحي إحدى الرهانات الأساسية التي باتت تعول عليها الدولة من أجل الرفع و النهوض بالاقتصاد الوطني. فالسياحة اليوم أصبحت واحدة من أكبر الصناعات نموا في التجارة الدولية باعتبارها مصدراً مهماً من مصادر الدخل الوطني و قطاعًا إنتاجيًا يكتسي أهميةً كبيرةً في تحسين ميزان المدفوعات و مصدرًا هاما للعملة الصعبة، كما أنها فرصة لفتح مجال تشغيل الأيادي العاملة و المساهمة في التقليل من حدة ظاهرة البطالة، و هدفًا إستراتيجيا لتحقيق برامج التنمية الاقتصادية المستدامة على المدى البعيد.

هذا و لم تعد السياحة في الوقت الراهن مجرد ثقافة ترفيهية بل أصبحت صناعة تصديرية ترمي إلى تحقيق الاستراتيجيات التنموية لمختلف الدول، و يمكن التمثيل بالتجارب الرائدة للبلدان المجاورة المطلة على حوض البحر المتوسط كالجارتين تونس و المغرب و التي بدأت تعطي ثمارها على أكثر من صعيد. لهذا أصبحت الجزائر هي الأخرى تطمح إلى دخول سوق السياحة و

تحويل البلاد إلى أحد مراكز الجذب السياحي من خلال تطبيق أنجع الاستراتيجيات الفعالة خاصة أنها تمتلك لموارد طبيعية و بشرية هائلة لا تقل أهمية عن جارتيها.

و على الرغم من الأهمية المتزايدة للقطاع السياحي، إلا أنّ الواقع السياحي في الجزائر لا يبعث على التفاؤل، حيث لم يرتق بعد إلى المستوى المطلوب إذ تخصص الاعتمادات المالية الكافية لهذا القطاع، فحجم الاستثمارات المخصصة تعتبر ضعيفة مقارنةً بكبر مساحة الجزائر، إضافة إلى غياب ثقافة سياحية و محدودية المجهودات المتواضعة التي بذلتها الدولة، و يمكن اعتبار عدم استقرار الوضع الأمني خلال العشرية الماضية من العوامل التي زادت من عزلة البلاد على المستوى الدولي فحالت دون إعادة بناء قاعدة صلبة للقطاع السياحي، و من ثم فإن بلوغ الأهداف المرسومة لإحداث نقلة نوعية في هذا القطاع لا تعدو أن تكون مجرد آمال أكثر من كونها واقعا ملموسا.

إن معالجة وضعية هذا القطاع في الجزائر يعني ضرورة إعطائه نفسا و دفعا جديدا يمكنه من تحقيق نتائج إيجابية في ظل الإمكانيات السياحية الهائلة التي تتوفر عليها البلاد، و لإدراك ذلك يستوجب الوقوف على مختلف الاستراتيجيات الفعالة و كيفية الاستثمار الأنجع بإرساء ثقافة سياحية هادفة و التي لن تتأتى دون الاستثمار الفعال في تنمية الموارد البشرية التي تخدم هذا القطاع، ذلك لأنه إذا كانت درجة النجاح لا تزال تقاس بالمؤشرات المالية و التكنولوجية فإن إدارة المستقبل يتم قياس كفاءتها إلى جانب القدرات و الطاقات المادية

و تبني الاستراتيجيات الفعالة في إحداث التغيير من أجل التطور و التنمية. و بذلك تظهر حتمية الاستثمار في الموارد البشرية في المجال السياحي على غرار المجالات الأخرى، و توجيهها و إدارتها لأنها العنصر المتحكم في التقدم و التنمية و تراكم رؤوس الأموال.

فالعامل البشري يساهم بدرجة كبيرة في التقدم الاقتصادي بل يعتبر مصدرا للرفاهية الاقتصادية عن طريق تفاعله مع حجم الموارد الطبيعية المتاحة، فهي تمثل الأساس النهائي لثورة الأمم فرأس المال و الموارد الطبيعية رغم أهميتها و ضرورتها إلا أنها بدون العامل الكفء و المدرب و المحفز و المعد مهنيا و تنظيميا لن يكون لها قيمة اقتصادية.

و بناءا على ذلك تتمحور مشكلة بحثنا حول أهم الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تتبناها الدولة من أجل تعزيز القطاع السياحي في الجزائر و ما مدى إسهامه في الرفع و النهوض بالاقتصاد الوطني. و عليه جاءت تساؤلاتنا على النحو التالي:

ما مدى إمكانية توظيف و استغلال و استثمار الموارد البشرية على غرار الموارد الأخرى لتطوير قطاع السياحة في الجزائر؟ إلى أي مدى يمكن لإستراتيجية الاستثمار في المورد البشري إنجاح القطاع السياحي في الجزائر؟ و هل يمكن اعتبار الاستثمار في تدريب المورد البشري كإستراتيجية فعالة لتحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية للدولة من أجل عقلنة تسيير القطاع السياحي؟

1- مفهوم الإستراتيجية:

الإستراتيجية مصطلح قديم تطور عبر الزمن و تعددت معانيه، فكان في البداية يشمل المجال العسكري الذي يعتبر المدخل التقليدي للإستراتيجية ثم تطور مع المدخل الحديث. إلا أن جذوره تعود إلى الأصل الإغريقي **Stratégia**، أو إلى الكلمة اليونانية **Stratégos**، و التي تعني فن قيادة الحرب أو فن الجنرال. و تنقسم إلى قسمين: **Stratus** و تعني الجيش، و **égos** و تعني القيادة. لهذا فإن استنباط هذا المعنى الأول للإستراتيجية يتمثل في الاستعداد و التحضير للحروب بتحديد الخطط و حركات الجيش بغية تحقيق هدف معين[1].

إلا أن مفهوم الإستراتيجية لا يقتصر على المدخل السياسي و العسكري فحسب و إنما يرتبط أيضا بمجالات مختلفة. فإذا تجاوزنا المضامين التقليدية لهذا المصطلح و انتقلنا إلى المضامين الإدارية الأعمق سنجد أن الأفضل من عبر عن المضمون الإداري الإستراتيجي لهذا المفهوم هو هنري منتزبرج Mintzberg حين قدم تعريفه عام 1944 و هو: أن الإستراتيجية عبارة عن نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات و التصرفات، كما أنها قد تدل على: الخطة، أو النمط، أو الموقف أو المنظور[2]. و يعني بذلك أن الإستراتيجية هي محصلة القرارات المخططة و الغير مخططة و التي تتسم بالتكامل و المرونة و الديناميكية، كما أن أي تغيير قد يطرأ على البنية المحيطة فإنه يؤدي أيضا إلى تغيير الإستراتيجية بأكملها أو بعضا من أجزائها.

في حين يرى شاندلر Alfred Chandler أن الإستراتيجية هي إعداد الغايات و تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى من أجل المؤسسة، أو بمعنى آخر تحديد الخطط المتعلقة بالعمل مع تحديد كافة الموارد الضرورية لتجسيد تلك الأهداف [3]. و حسب Alfred فإن عملية التخطيط لا يجب أن تكون سطحية فحسب و إنما تبنى من خلال المعايير الموضوعية و المنطقية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة [4].

في حين يرى Ansoff أن الإستراتيجية تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد و تحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق أهدافها [5]. هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطية، و يعتقد كذلك أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليس تابع للإستراتيجية [6].

أما دركر Drucker فعرف الإستراتيجية على أنها عملية مستمرة لتنظيم و تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات اللازمة و تنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ الأهداف [7].

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أن مفهوم الإستراتيجية يرتكز على ثلاثة عناصر و هي: تحديد الأهداف ذات المدى الطويل – تعيين خطط العمل و تكييف الإمكانيات التنظيمية – تخصيص الموارد الضرورية وتعبئتها لتحقيق تلك الأهداف [8].

2- مفهوم المورد البشري:

المورد هو مصدر معروف للثروة أو كمية من الثروة يمكن قياسها في نقطة زمنية معينة، و هذا المورد قد يكون مادي (طبيعي أو مالي)، أو بشري مصدره الإنسان [9].

كما يقصد بالموارد أيضا تلك الوسائل المستخدمة في صنع السلع التي تشبع الرغبات الإنسانية. و قد تكون هذه الموارد إما طبيعية إي تلك التي تزودنا إياها الطبيعة، أو زمنية و التي تتمثل في الوقت الذي تحت تصرفنا، أو بشرية و المتمثلة في القوى العاملة [10].

أما مصطلح الموارد البشرية فهو مصطلح حديث ظهر انطلاقا من عام 1990 جاء نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة التي طرأت على هذا المفهوم فقد حل محل اصطلاح الأفراد و المستخدمين، و هذا تماشيا مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للمورد البشري [11].

أما الموارد البشرية فيعرفها أحمد زكي بدوي على أنها من أغلى الموارد التي تمتلكها أي دولة و ذلك بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو و القدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى [12].

هناك عدة اصطلاحات تطلق على المورد البشري كالعمال، القوى العاملة، الموظفون، الأفراد و الموارد البشرية، العناصر البشرية... و المقصود بها جميعا أولئك الأفراد الذين يعملون مقابل أجر أو دخل معين [13].

فالمورد البشري يدل على العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها [14].

و حسب علي السلمي الموارد البشرية هي العاملين بالمنظمة مهما اختلفت جنسياتهم و تباينت مستويات مهاراتهم و أنواع الأعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من الإدارة و العمال [15].

و هو البنية الأساسية لأي منظمة فهو نقطة البداية والنهابة و هو المكون الأساسي لها وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي [16].

3- ماهية الرأس المال البشري و أهميته:

بدأ استخدام مصطلح الرأس المال البشري منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين حسب ما أكدته شولتز سنة 1961، و بيكر سنة 1964، و هناك من يرجعون بدايات الاهتمام بالرأس المال البشري إلى أدام سميث في القرن الثامن عشر و الذي اعتبر أن كل القدرات المكتسبة لسكان بلد ما كجزء من رأسمالها. و لقد تطرق الاقتصاديون إلى مفهوم الرأس المال البشري فقد عرّفه فانسترلين (Vanstraelen) بأنه: "حاصل جمع خبرة المعرفة (Knowledge Experience) مع إنتاجية الفرد مضافا إليهما الابتكار الفردي و الذكاء الشعوري". أما البير (Alber) فقد عرّفه بأنه: "المعرفة و المهارات و القدرات و الطاقات الممتلكة من قبل الأفراد"، في حين عرفه العنزي بأنه: "يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانات المتميزة على شغل الوظائف، و لديها القدرة

الإبداعية و الابتكارية و التفوقية، و تشتمل هذه على معرفة العاملين المتطورة و خبرتهم المتراكمة في التجارب الحياتية و العملية، و مهاراتهم التقنية والفنية" [17].

و يعرف كذلك بأنه أصل غير ملموس ضمن طاقات المنظمة يدعم و يعزز الإنتاجية و العمليات الإبداع و الابتكار و عمليات التشغيل الأفضل للعاملين [18].

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التدريب و التعليم و خبرة مهنية و هي في مجموعها و تراكمها يطلق عليها الرأس المال البشري و التي يفترض أن تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية و إلى تحقيق التقدم المهني و تؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة [19].

أما من حيث الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري فهو يشكل حجر الزاوية (Corner stone) في المجتمعات المتقدمة، فهو الركيزة الأساسية التي يبنى عليها تطور المجتمع ككل، فوجود رأس المال البشري الذي يمكن استثماره يعد أهم متغيرات التطور الاقتصادي في المجتمع بشكل عام [20]، كما يمثل رأس المال البشري موردا استراتيجيا في العملية الإنتاجية فهو المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده كالمهارات و الموهبة و الخبرة والحافز، و هذا الوصف يمكن أن تتفق عليه الآراء، إذ من السهل في هذا العصر أن تقوم المؤسسات بنسخ و تقليد برامج العمل و الآلات و التقنية المستخدمة في الإنتاج في أي مؤسسة أو بلد باستثناء العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ و التقليد، فهو مورد الإبداع و التجديد الاستراتيجي.

4- ماهية الاستثمار:

يعتبر الاستثمار من المصطلحات الشائعة الاستعمال، فتعريفها أخذ من طرف الاقتصاديين الماليين في نهاية القرن 19 بداية و بداية القرن 20 حيث نشأت من خلالها عدة تعاريف. فكلمة "استثمار" من الكلمات التي يصعب

وضع تعريف محدد يتفق عليه الجميع. فنظرة الأفراد إلى عملية الاستثمار و طبيعته تختلف باختلاف ظروفهم و المهن التي يشغلونها، و الأغراض التي يبغون تحقيقها، وغير ذلك من العوامل التي تجعل من الصعب وضع تعريف واحد محدد لكلمة الاستثمار.

فحسب بعض الاقتصاديين [21] مثل لومبار يرى أنه شراء أو صنع منتجات آلية و وسيطية. أما فيتون فيقول أن "الاستثمار هو تطوير و تنمية لوسائل الطاقات المهيأة، فهو تحسين في المستقبل مع إنفاق و تضحية"، أما **Dietelen** فيرى أنه يوجد في قلب الحياة الاقتصادية و النظرية النقدية و نظرية التنمية و نظرية الفائدة.

و يمكننا صياغة كل هذا في أن الاستثمار هو نوع من الإنفاقات و هو إنفاق أصول يتوقع منها تحقيق عائد على المدى الطويل.

فبصفة عامة يمكن تعريفه [22] أنه التوظيف أو الاستخدام الأمثل لرأس المال و من الناحية الاقتصادية، فإن الاستثمار ينطوي على توجيه المدخرات أو الثروة المجمعة إلى الاستخدامات المنتجة التي يمكن أن تسد حاجة اقتصادية و في نفس الوقت ينتظر أن تنتج عائدا.

و يعرفه بيار ماس **pierre masse** : أنه تلك الأموال التي تقبل المؤسسة دفعها مقابل أرباح مستقبلية محصل عنها من هذه الأموال. و حسب كينز: الاستثمار هو ارتفاع التجهيزات في رأس المال الثابت أو التداول. و يمكن تعريفه حسب حسين عمر على أنه : " استخدام المدخرات لتكوين الاستثمارات أو الطاقات الإنتاجية الجديدة اللازمة لعملية إنتاج السلع و الخدمات و المحافظة على الطاقة الإنتاجية القائمة و تجديدها " [23].

و من خلال هذه التعاريف يمكن تحديد عناصر مفهوم الاستثمار في النقاط التالية:

* المدخرات: الامتناع عن صرف جزء من الدخل.
* تكوين الاستثمارات: استخدام المدخرات في إنتاج طاقة إنتاجية جديدة.
* زيادة الإنتاج.
* الاستفادة من الفوائد على المدى الطويل.

5- مفهوم الاستثمار في المورد البشري:

الاستثمار في المورد البشري هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا و عقليا ومهاريا، و ذلك من خلال طفولته و خلال حياته العملية. و هو مجموعة من الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها من أجل استغلال مجمل الموارد الاقتصادية المتوفرة لدى المؤسسة. و من مجالات الاستثمار نجد: الإنفاق على الصحة، التغذية، التدريب و التعلم [24].

كما يمكن تعريفه بأنه الإنفاق على تنمية و تطوير قدرات و مهارات و مواهب الفرد على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته، بمعنى أنه الإنفاق الذي قد يكون له العائد الذي يظهر في شكل زيادة الإنتاج [25].

و يمكن تحديد مفهوم الاستثمار في المورد البشري على أنه استغلال المورد البشري استغلالا عقلانيا و ذلك من خلال الإنفاق على تنمية و تطوير قدرات و مهارات العمال و تجديد معارفهم و معلوماتهم من أجل توسيع قاعدة المعارف و الابتكار بهدف تطوير الإنتاج برفع طاقتهم الإنتاجية من جهة، و التأثير على اتجاهاتهم وسلوكاتهم من جهة أخرى.

و للنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري اقتراح الأستاذ **T.Schultz** الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتنمية و تحسين نوعية رأس المال البشري، والمتمثلة في: الاهتمام بالاستثمارات في مجال الخدمات الصحية لأنها تؤثر في رأس المال البشري كما و نوعا كما عن طريق تخفيض

نسبة الوفيات و نوعا عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض و زيادة حيوية العنصر البشري و كفايته الإنتاجية، الاهتمام بالاستثمارات في مجال التعليم و الاهتمام بإنشاء مراكز التكوين المهني و التمهين و هذه الاستثمارات لن تسبب زيادة رأس المال البشري كما و لكنها ستؤثر في نوعيته و كفايته الإنتاجية إضافة إلى تشجيع هجرة الأفراد إلى مكان تمركز الوظائف أي إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور و تحقيق التوازن الجغرافي بين لطلب على العمل و عرضه.

6- مفهوم السياحة:

تعددت تعاريف السياحة باختلاف الزاوية التي ينظر إليها، فهناك من يرى بأنها ظاهرة اجتماعية، و البعض الأخر ينظر إليها كظاهرة اقتصادية، و منهم من يرى بأنها عامل لبعث العلاقات الإنسانية و التنمية الثقافية ...

و أول من قدم تعريف واضح لمفهوم السياحة هو الألماني "جويبر فرويلر" عام 1905 و الذي عرفها بأنها ظاهرة من ظواهر عصرنا تنبثق من الحاجة المتزايدة إلى الراحة و التغيير، و إلى مولد الإحساس بجمال الطبيعة و نمو هذا الإحساس، و الشعور بالبهجة و المتعة، و الإقامة في مناطق لها طبيعتها الخاصة و أيضا نمو الاتصالات و خاصة بين الشعوب و أوساط مختلفة من الجماعات الإنسانية، و هي الاتصالات التي كانت ثمرة اتساع نطاق التجارة و الصناعة سواء أكانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة وثمرة تقدم وسائل النقل [26].

و حسب تعريف " شو لين شراتهومن Schullard.h.v " النمساوي عام 1910 فالسياحة هي [27]: الاصطلاح الذي يطلق على العمليات الاقتصادية التي تتعلق بوفود و إقامة و انتشار الأجانب داخل و خارج منطقة معينة أو أية بلدة ترتبط بهم ارتباطا مباشرا. كما نشر " ايدموند بكاد" Edmond Picard و هو أستاذ بجامعة بروكسل، في نفس السنة مقالا تحث عنوان "صناعة المسافر"، و صف فيه مهمة السياحة و دورها كصناعة، حيث ذكر بأن المهمة التي تقوم

بها السياحة و المدى الواسع التي تعمل فيه كل فروعها لا يتضح فقط من وجهة نظر أولئك السائحين و لكن من الوجهة المالية، أي من جهة الأموال الوفيرة التي ينفقها السائح وينتفع بها أولئك الذين ينتقل إليها السائح و يتجول في بلدانهم و تكون الفائدة مباشرة لصناعة الفنادق و غير مباشرة عن طريق المصاريف التي ينفقها السائح لإشباع رغباته سواء من أجل التعليم أو المتعة".[28]

و لقد عرف جون ميشو السياحة و الذي يعتبر مسؤول في المجلس الأعلى للسياحة الفرنسي، بأنها نشاط يحتوي على عمليتي إنتاج واستهلاك تحتم تنقلات خاصة بها خارج مقر الإقامة الأصلي ليلة على الأقل، بحثا عن التسلية أو التداوي أو اجتماعات أو حتى زيارة المقدسات الدينية و تجمعات رياضية ...الخ[29]

و يعرف المجلس الاقتصادي و الاجتماعي الفرنسي السياحة في قراره الصادر عام 1972، بأنها: فن تلبية الرغبات الشديدة التنوع التي تدفع إلى التنقل خارج المجال اليومي فهي بذلك فن يختلف عن باقي النشاطات الأخرى بسبب طبيعتها و أدواتها.[30]

7- واقع السياحة في الجزائر بعد الاستقلال:

مرت السياحة الجزائرية بعد الاستقلال بعدة مراحل، و ذلك من خلال إدراج السياحة الجزائرية في ميثاق السياحة و المخططات التنموية:

أولا: السياحة الجزائرية قبل صدور ميثاق السياحة سنة 1966:

بعد حصول الجزائر على استقلالها وجدت نفسها أمام هياكل سياحية ضعيفة و غير قادرة على تلبية الطلب السياحي مقارنة مع ما تملكه من إمكانيات طبيعية و آثار تاريخية و مناطق غابية و حمامات معدنية... بالإضافة إلى اتساع الساحل الجزائري ما أدى إلى تشكيل عدة شواطئ أصبحت قبلة للسياح . ركزت السياسة المنتهجة بعد الاستقلال من قبل الدولة على قطاعات

دون أخرى، إذ اهتمت بقطاعات الصناعة و الفلاحة والصحة والتعليم ، و اعتبرت قطاع السياحة ليس من أولويات الخطة التنموية، هذا بالإضافة إلى قلة الموارد المالية و الإمكانيات المتاحة باعتبار الجزائر دولة حديثة الاستقلال، و رغم أن القطاع السياحي لم يحظى باهتمام كبير آنذاك، إلى أنه تم وضع برنامج في الفترة ما بين 1962 و 1966 و كان يهدف إلى تهيئة مناطق التوسع السياحي و هي: [31]

الجهة الغربية للوطن : تم إنشاء فندق الأندلسيات بولاية وهران.

الجهة الشرقية : تم إنشاء فندق سرايدي بعنابة و فندق بالقالة.

الجهة الغربية للجزائر العاصمة: تم إنشاء مركب موريتي و مركب سيدي فرج بتيبازة.

كما تم إنشاء الديوان الوطني الجزائري للسياحة سنة 1962 تحت إشراف وزارة الشباب و الرياضة و السياحة، و في سنة 1964 حاولت الدولة إعطاء دفعة جديدة للسياحة فأنشئت وزارة خاصة أسميت وزارة السياحة، إلا أنه يمكن إرجاع إهمال السياحة آنذاك إلى عدة أسباب هي:

نظرة الدولة اتجاه السياحة باعتبارها نشاط ثانوي، و غياب الكفاءات و العمال المؤهلين، إضافة إلى ضعف الهياكل السياحية من وسائل الراحة و الترفيه والنقل، ضف إلى ذلك غياب و هشاشة شبكة الطرقات و المطارات و الموانئ و غياب وسائل الترويج السياحي و الوكالات السياحية...

<u>ثانيا: السياحة في الجزائر بعد صدور ميثاق السياحة 1966:</u>

بعد صدور ميثاق السياحة في 26 مارس 1966، و الذي يعبر عن بداية اهتمام الدولة بقطاعها السياحي، فبعد تقييم شامل لمجمل المشاكل التي كانت تعاني من السياحة، بالإضافة إلى حصر الثروات السياحية من طرف وزارة السياحة، و استنادا إلى عملية التقييم هاته تم تحديد سياسة الدولة اتجاه

السياحة من خلال ميثاق السياحة، حيث تم تحديد التوجهات الأساسية للسياحة الجزائرية كما يلي :

- توجيه النشاط السياحي نحو السياحة الخارجية، بغية جلب العملة الصعبة نظرا لحاجة الجزائر للموارد المالية لأجل تغطية برامج التنمية المختلفة.

- خلق مناصب شغل من خلال توسيع هياكل القطاع مع إدماج الجزائر في السوق الدولية.

- إنشاء جهاز خاص بالتكوين السياحي و الفندقي لأجل تأهيل و تدريب اليد العاملة.

و من أجل بلوغ تلك الأهداف تم وضع إستراتيجية لتنمية قطاع السياحة من خلال: [32]

- إصلاح كل المرافق المخصصة للسياحة عبر الشواطئ و المناطق السياحية الجبلية و الريفية.

- إحصاء الآثار السياحية و التاريخية و تحسينها، مع العمل على خلق تقاليد و ثقافة سياحية لدى المواطن الجزائري.

- تسهيل إجراءات الدخول عبر الحدود و المطارات.

- العمل على إنشاء الوكالات السياحية في داخل الوطن وخارجه بغية الدعاية الإشهار للمنتج السياحي الجزائري.

- العمل على تطوير الصناعة الفندقية و إصلاحها و إعادة تأهيلها، مما يجعلها تتماشى و رغبات السياح الأجانب.

- إنشاء هياكل لتكوين الكفاءات و الإطارات السياحية.

<u>ثالثا: واقع السياحة الجزائرية من خلال المخططات التنموية:</u>

حاولت الدولة إدراج القطاع السياحي في المخططات التنموية كما يلي:

- المخطط الثلاثي(1967-1969): تم برمجت القطاع السياحي في هذا المخطط و خصص له 282 مليون دينار جزائري كاستثمارات سياحية، و في هذا المخطط تم التركيز على السياحية الشاطئية و الصحراوية.

- المخطط الرباعي الأول(1970-1973): حدد هذا المخطط هدف رئيسي و هو رفع قدرات الإيواء لبلوغ 35ألف سرير، و تم تخصيص لهذا المخطط غلاف مالي يقدر بـ 700 مليون دينار جزائري، كما أعطيت الأهمية في هذا المخطط إلى المشاريع المتبقية من المخطط السابق بنسبة 60 % فضلا عن القيام ببعض التهييئات الحضارية و تخصيص ميزانيات ضخمة لبلاد القبائل و الحمامات المعدنية.

- المخطط الرباعي الثاني(1974-1977): شهد هذا المخطط عدة تغيرات على مستوى التنظيم السياحي كما يلي :

- إلحاق المصالح التجارية (SONATOUR) بالوكالة التجارية DTA .
- إنشاء الشركة الوطنية للسياحة (SON-ALTOUR) سنة 1976.
- إنشاء مؤسسة الأعمال السياحية الجزائرية.

- المخطط الخماسي الأول (1980-1984): هدف المخطط هو الوصول إلى طاقة إيواء تقدر ب 50.880سرير، و تم تخصيص لذلك غلاف مالي ب 3400 مليون دينار لتغطية تكاليف هذه المشاريع، بالإضافة إلى تطوير ثلاث مناطق سياحية نموذجية موزعة على الجهات الشرقية و الوسط و الغرب.

- المخطط الخماسي الثاني(1985/1989): أدركت الحكومة أهمية السياحة في هذا المخطط، مما أدى إلى برمجت عدة مشاريع سياحية خصصت لها غلاف مالي يقدر 1800 مليون دينار.

و بالتالي يمكن القول من خلال المكانة الضعيفة التي كان يحتلها القطاع السياحي ضمن المخططات التنموية أن الدولة لم تولي اهتماما كبيرا لقطاع السياحة خاصة فيما يتعلق بأهمية الموارد البشرية التي تعتبر من أهم مقومات

هذا القطاع، و هذا ما شكل عائقا كبيرا أمام تطوير السياحة الجزائرية في تلك المرحلة.

8- أهمية الاستثمار ر السياحي في الجزائر ومحدداته:

يكتسي الاستثمار السياحي في الجزائر أهمية كبيرة نظرا لاستعداد السياحة الجزائرية و تقبلها لمثل هذه الاستثمارات بالإضافة إلى: [32]

- فرص الاستثمار متاحة في السياحة الجزائرية: إذ تعتبر نقائص العرض السياحي في الجزائر فرصا مهمة للاستثمار خاصة في ظل الطلب السياحي المتزايد حيث لا تزال بعض المناطق السياحية عذراء، فهي تفتقر لكثير من الإمكانيات السياحية كالفنادق و المطاعم... الخ، ضف إلى ذلك توافر الموارد الطبيعية كل هذه النقائص تشجع و تجلب الاستثمار السياحي فيها.

- مساهمة الاستثمار السياحي في تنويع موارد الاقتصاد الوطني: إذ يشكل القطاع السياحي بديلا حقيقيا لقطاع المحروقات في المستقبل القريب إذا تم ترقيته، حيث يساهم في توفير مداخيل بالعملة الصعبة من السياحة الخارجية، و منه تقليل من التركيز على قطاع المحروقات كقطاع رئيسي في نمو الاقتصاد الوطني.

- مساهمة قطاع السياحة في التقليل من حدة البطالة: نظرا لتشابكه مع قطاعات اقتصادية أخرى، حيث عمل قطاع السياحة على توفير أزيد من 79 ألف منصب في الفترة 1993-2006. [33]

- توفر السياحة الجزائرية على مزايا تنافسية غير مستغلة: تشهد الأسواق العالمية ارتفاع حدة المنافسة، مما استدعى على الدول التخصص في قطاعات التي تملك فيها مزايا تنافسية قوية، و الجزائر يمكن أن تملك حصة في الأسواق العالمية للسياحة من خلال تركيزها على جلب الاستثمارات السياحية خاصة الأجنبية منها.

9- السياحة الجزائرية و دورها غي تشغيل الرأس المال البشري:

يعتبر قطاع السياحة من بين القطاعات الهامة في توفير مناصب الشغل للثروة البشرية، و في الجزائر و حسب إحصائيات سنة 2008 يوفر قطاع السياحة حوالي 320 ألف منصب شغل في الوقت الذي كان سنة 2001يوفر95 ألف منصب شغل، و الجدول التالي يوضح ذلك:

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العمال	82	95	103	165	172	193.9	204.4	320	344

الوحدة: ألف عامل.

10- الموارد البشرية و القطاع السياحي:

تعتبر الموارد البشرية عنصر مهم في عملية تقديم الخدمات السياحية لأنه هناك احتكاك مباشر بين طاقم العمل و السياح لذلك وجب على طاقم العمل أن يراعي الأمور التالية عند تقديمه للخدمات السياحية:

أ- متابعة السياح باستمرار و العمل دائما على جعلهم في حالة موجبة و عالية.

ب- قيامه بالعمل الموكل إليه في جو مريح و على أحسن وجه.

ت- تطوير الخدمات السياحية بين طاقم العمل و السياح، و ذلك من خلال: الاستخدام الواسع للتقنيات العلمية المتطورة، و زيادة الكفاءة و الخبرة الفنية للرأس المال البشري من خلال حسن تدريبه و تأهيله، تطور عادات و تقاليد تقديم الخدمات السياحية في الشواطئ...

11- تدريب الموارد البشرية و تكييفها مع متطلبات السياحة العصرية:

و يكون ذلك من خلال تكوين و تأهيل الرأس المال البشري الذي توفره الدولة لهذا القطاع، حيث يعتبر تدريب العاملين و الاستثمار في العنصر البشري عنصرا هاما من عناصر ترقية النشاط السياحي، حيث يتوجب التركيز إلى جانب الناحية الكمية للثروة البشرية المتوفرة على الناحية النوعية في عملية التكوين، و ذلك من اجل مواكبة المقتضيات الجديدة لاقتصاد السوق، و كذلك الرفع من نوعية الخدمة السياحية المقدمة و تحسين نمط التسيير، و كذلك من اجل مجابهة المنافسة المفروضة على المنتجات سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي.

و قد أعطى النظام التكويني المتبع في السبعينيات نتائجه في تلك الفترة، حيث أن الهدف المسطر آنذاك كان يدور حول الضمان التكويني الأولي في مختلف المستويات و التكوين المتواصل من أجل تحسين معلومات العمال و إعادة تأهيل المستخدمين بالقطاع، و تم خلال تلك الفترة إمداد بـ 6200 عنصر.[34]

كما يواجه قطاع التكوين السياحي حاليا عدة صعوبات تتعلق بالصعوبات المادية و الصعوبات ذات الطابع البشري، و التي تعتبر من الصعوبات التي يستلزم إعادة النظر في حسن استغلالها و استثمارها وفق منطق التنمية الشاملة و المستدامة.

12- دور مؤسسات التكوين في الاستثمار في القطاع السياحي بالجزائر:

هناك عدة مؤسسات للتكوين السياحي و التي وضعتها الدولة الجزائرية من أجل الإسهام في الرفع من فعالية الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحية و التي من شأنها ترقية هذا القطاع، فمنها ما كان يقدم خدماته للقطاع، و منها ما هو حديث النشأة و التي تتوزع بشكل متباعد في نواحي البلاد، و بالرغم من قلة هذه المؤسسات إلا أنها تسهم بشكل إيجابية في عقلة تسيير القطاع السياحي من خلال توفير يد عاملة كفءة

و مؤلهة تلبي و تغطي كافة الاحتياجات السياحية السياح المحليين و الأجانب، لهذا يستوجب على الدولة توفير القدر الكافي من هذه المؤسسات خاصة في البؤر السياحية المعروفة على كل التراب الوطني.

و تتوزع هذه المؤسسات التكوينية في أنحاء البلاد على النحو التالي:

أولا: معهد بوسعادة:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، يوجد مقره بالجنوب في ولاية بوسعادة، و يعمل على توفير 300 مقعد [35]، و الشهادة التي يمنحها المعهد تقني سامي في الاستقبال، المطاعم و الطبخ. [36]

كما يسعى هذا المعهد إلى القيام بالمهام التالي:

- تكوين تقنيين في مختلف مهن السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية.
- تكوين جميع الأسلاك الأخرى التابعة للمهن الضرورية لنشاط السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية.
- تحسين مستوى المستخدمين التقنيين المتخرجين من قطاع السياحة.

ثانيا: معهد تيزي وزو:

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و مقره في ولاية تيزي وزو، و له ملحقة مقرها في ولاية تلمسان يوفر 300 مقعد، و يمنح شهادة تقني سامي في الاستقبال، المطاعم و الطبخ، الحلويات، الإدارة الفندقية و السياحة...

و هو يقوم بمجموعة من المهام كما يلي:

- تكوين التقنيين السامين في مختلف مهن السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية.

- تحسين مستوى المستخدمين التقنيين المتخرجين من قطاع السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية و تكوينهم المستمر.

- تعميم التقنيات الجديدة المرتبطة بالسياحة، الفندقة و الحمامات المعدنية عن طريق جميع وسائل الدعم الملائمة.

- الدراسات و التحاليل و المعاينات و البحوث.

- المؤتمرات و الندوات و اللقاءات و الملتقيات.

- تحسين المستوى و تجديد المعارف.

ثالثا: المدرسة الوطنية العليا للسياحة:

تعتبر المدرسة الوطنية العليا للسياحة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاء هذه المدرسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94/255 في 09 ربيع الأول عام 1415 هـ موافق لـ 17 أوت سنة 1994، المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا للسياحة، المعدل والمتمم بمرسوم التنفيذي رقم 104-98 و المؤرخ في 03 ذي الحجة عام 1418هـ الموافق لـ 31 مارس سنة 1998[37].

تمنح هذه المدرسة شهادة الليسانس في تسيير الفنادق و السياحة، و تطوير و تدريب العاملين في قطاع السياحة. [38]

و توفر هذه المدرسة طاقة استيعاب 100 مقعد، مقرها بالجزائر العاصمة من أهم المهام التي تقوم بها:

- تقدم تكوينا عاليا في مختلف مواد السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية.

- تحسين مستوى المستخدمين التقنيين في السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية ، و تقوم بتكوينهم المستمر و تجديد معلوماتهم.

- تقوم بجميع الدراسات الاستكشافية من أجل الاستجابة للطلب الذي يعبر عنه المتعاملون مع التوفيق بين المهمة التربوية في اختيار مواضيع الرسائل و الأشغال، و بين الحاجات في ميادين السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية.

- تشارك في مختلف الدراسات التي تنجز بالاتصال مع مختلف المؤسسات الوطنية أو الدولية التي لها علاقة بتطوير السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية.

- تكوين رصيدا وثائقيا يرتبط بميدان نشاطها.

- كما أنها تصدر مجلة متخصصة في السياحة و الفندقة و الحمامات المعدنية.

- و تشارك في تطوير البحث العلمي و التقني في ميادين اختصاصاها. .

و تتمثل صلاحياتها فيما يلي:

- تبرم عقود و اتفاقيات الدراسة و الاستشارة المرتبطة بمجال نشاطها مع أي مؤسسة أو إدارة.

- تعد اتفاقيات التعاون مع الهيئات المماثلة الوطنية أو الأجنبية، و المنظمات الدولية و المنظمات غير الحكومية.

- تشارك في اللقاءات و الأشغال الوطنية أو الدولية التي تهم ميدان نشاطها.

- تضمن نشر الأشغال التي تهم ميدان نشاطها على اختلاف أنواعها.

- تطور التبادل مع مؤسسات التكوين و المنظمات الدولية المتخصصة من أجل تجديد أنواع التعليم المقدمة.

- تنظم بمبادرتها أو بناء على طلب السلطة الوصية لقاءات وطنية و دولية ترتبط بينهما.

إذا قارنا أهمية قطاع السياحة في الجزائر مع المؤسسات التكوينية المتوفرة يمكننا القول أن عدد هذه المؤسسات ضئيل جدا بالمقارنة مع مساحة البلاد، ضف إلى ذلك أن عدد المقاعد التي تؤطرها هذه المؤسسات محدود و متواضع، و كلها موزعة في الناحية الشمالية للبلاد، هذا يعني أن الناحية الجنوبية تغيب عليها مثل هذه المؤسسات التكوينية، و بالتالي افتقار السياحة الصحراوية للكفاءات السياحية على جميع مستويات الخدمات السياحية خاصة و أن هذه المنطقة لا يخفى على كل واحد منا أنها تزخر مناطق سياحية هامة صارت قبلة للسياح الجانب، و لهذا يمكن القول لأجل النهوض بالسياحة الجزائرية كان لابد من تنويع مثل هذه المؤسسات التكوينية و توزيعها عبر كافة التراب الوطني، نظرا لأن السياحة تحتاج لمزيد من الموارد البشرية المؤهلة و القادرة على كسب رهان السياحة.

بالإضافة إلى المؤسسات الواردة أعلاه و الناشطة في المجال السياحي هناك مؤسسات أخرى لا تقل أهمية عن سابقاتها و منها نذكر الوكالة الوطنية للترقية السياحية فحسب المرسوم التنفيذي رقم 98/70 المؤرخ في 21/02/1998 فهي تقوم بما يلي:

- التنازل عن طريق الإيجار و الاستغلال عن بعض الأراضي لصالح المتعاملين و المستثمرين الخواص، و ذلك طبقا للتشريع المعمول به في هذا المجال.

- التسيير العقلاني للتجهيزات السياحية و حمايتها.

- إعداد الدراسات لتهيئة الحمامات المعدنية ذات القيمة الصحية العالية.

و من المؤسسات السياحية نذكر كذلك المركز الوطني للدراسات السياحية الذي تم إنشاؤه وفق المرسوم التنفيذي رقم 98/94 و المؤرخ في 10/03/1998، و حسب هذا المرسوم كلف المركز الوطني للدراسات السياحية بما يلي:

- تحقيق الدراسات لتحديد الثروات السياحية و تطويرها.
- مراقبة و إعداد الخبرات للسلاسل الفندقية و مؤسسات الاستقبال.

خاتمة :

يشهد مناخ الاستثمار الاقتصادي في الجزائر خلال السنوات الأخيرة، ولاسيما في القطاع السياحي نمواً متواضعا غير أن الدولة تسعى جاهدة لتعزيز سياسة التسيير العقلاني للسياحة في الجزائر و ذلك من خلال عملية محاولة الإصلاح و التحديث التي تتجلى في جملة الأنظمة و القوانين و التشريعات الجديدة التي ترتبط عملياً بالمسألة التنموية في البلاد، و تسعى الإصلاحات المنشودة إلى تعبئة الطاقات والموارد البشرية على وجه الخصوص لمواجهة التحديات التنموية الداخلية و الخارجية، لرفع قدرة الجزائر على مواجهة تحديات العولمة المحلية و العالمية، و التوجه إلى بناء اقتصاد يواكب متطلبات القرن الحادي و العشرين، وذلك من خلال تحقيق نمو اقتصادي أعلى و بمعدلات مستقرة و مستدامة، و تحديث البنية الهيكلية للاقتصاد، و إيجاد فرص عمل كافية للموارد البشرية المتاحة لاستيعاب العمالة السنوية المتزايدة و العمل على حسن استغلالها من خلال توفير البرامج التدريبية تحفيزية الملائمة لهذا القطاع، لا سيما تشجيع القطاع الخاص من أجل المشاركة الفعالة في عملية التنمية المستدامة، ليكون شريكاً كاملاً و استراتيجياً فيه، من خلال خلق بنية استثمارية مناسبة وتوفير البنى الأساسية التي تشكل الركيزة المهمة لدعم النشاطات المرتبطة بصناعة السياحة، بالشكل الذي يغطي حجم الطلب المتوقع قياساً بنسبة زيادة السياح، والسعي لاستعادة القدوم الأوروبي و

الأجنبي من خلال تأمين الظروف المناسبة لذلك. و هذا ما يتطلب العمل على تكثيف الجهود لإبراز أهم المقومات المميزة للقطر الجزائري بما يتوفر عليه من موارد بشرية و طبيعية هائلة لإظهار وجهه الحضاري و استغلالها و تسخيرها لخدمة الاقتصاد و مجالات التنمية بأشكالها المختلفة.

قائمة المراجع:

1- Chantal Bussenault, Martine Pretet : Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, Décision, Stratégie, édition Expertise Vuiber, Paris, 1999, P 153.

2- نبيل، مرسي خليل: التخطيط الاستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1996، ص 19.

3- Alfred, Chandler : Stratégies et structures de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 1989, P 198

4- نبيل، مرسي خليل، مرجع سابق، ص 17.

5- عرب، هاني: محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، 1428 هـ، ص 4.

6- عيادة، خطاب: الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص 35.

7- عرب، هاني، مرجع سابق، ص 4.

8- Taib, Hafsi : Gérer l'entreprise publique, L'O.P.U, Algérie, P 95.

9- رمضان محمد مقلد، و آخرون: اقتصاديات الموارد و البيئة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 307.

10- حسين، عمر: الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992، ص 487.

11- محمد حسن، راوية: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 15.

12- أحمد زكي، بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار النشر لبنان، بيروت، 1993، ص 202.

13- أحمد صقر، عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 12.

14- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 64.

15- عادل، زايد: الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 33.

16- نفس المرجع و الصفحة.

17- سعد علي حمود العنزي: فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري و استثماره، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص91.

18- Black, S. E. & Lynch, L. M. ().: Human capital investment and productivity, The American Economic,Review, 1996, pp 263-267.

19- Becker, G. S. (1993): Human Capital. Chicago: University of Chicago Press Combs, J. G., & Skill, M. S. 2003.Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perspective.Academy of Management Journal.

20- ادفنسون، ليف: الاستثمار في رأس المال البشري، التكاليف و المنافع المحتملة، 2004، موقع على شبكة الانترنيت:

http; www, ecssr. Ac. Ae/ CDA/ Activities program Detail, 0.2029.923- 1388, 00. html/.

21- Boubakar, Miloudi : Investissement et Stratégie de Développement, Ed, Algerie, 1988.

22- جميل، أحمد توفيق : الاستثمار و تحليل الأوراق المالية، دار المعارف، الإسكندرية، بمصر، ص 89.

23- حسين، عمر: الاستثمار و العولمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2000، ص 37.

24- رمضان محمد مقلد، و آخرون، مرجع سابق، ص 307.

25- أحمد، ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 319.

26- أحمد، الجلاد: التخطيط السياحي و البيئي بين النظرية و التطبيق، ط 1، عالم الكتاب، القاهرة 1988، ص 108.

27- ريان، درويش: الاستثمارات السياحية في الأردن، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996، ص 11.

28- محمد، مرسي الحريري: جغرافية السياحة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،1991، ص18.

29- G.P la zoto géographique du tourisme, maison Paris 1990 P13 .

30- أحمد، لشهب: السياسة السياحية في الجزائر من1962 إلى 1982، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1987 ص 14.

عوينان، عبد القادر: الواقع السياحي في الجزائر وآفاق النهوض به في مطلع 2025، الملتقى الوطني حول" السياحة في الجزائر الواقع والآفاق، مرجع سابق ، ص50.

31- نفس المرجع و الصفحة.

32- منشورات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار 2006.

33- الجلسات الوطنية حول أفاق التنمية السياحية، ورشة التكوين.

34- hachimi hadouche , op-cit , p16.

35- مدونة النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بقطاع السياحة، الجزائر، مرجع سابق، ص137.

36- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، العدد 19،1998، ص15.

37- www.mta.gov.dz.