مقومات الاستثمار السياحي وإدارة الموارد البشرية في الجزائر: دراسة مقارنة مع دول شمال إفريقيا (مصر تونس المغرب)

ميلود عبد الهادي

توزان فاطمة

المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي

ديسمبر 2025 المجلد– 12 العدد. 01

الصفحات من 197 إلى 223

E-ISSN 2676-2218

P-ISSN 2352-9660

المقال متوفر على الرابط التالي:

****

https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/583

****

للاستشهاد بهذا المقال

ميلود ع ا، توزان ف، (2025)، " مقومات الاستثمار السياحي وإدارة الموارد البشرية في الجزائر: دراسة مقارنة مع دول شمال إفريقيا (مصر تونس المغرب) "، *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي*، المجلد 12. العدد 01، ص .197-223.

مقومات الاستثمار السياحي وإدارة الموارد البشرية في الجزائر: دراسة مقارنة مع دول شمال إفريقيا (مصر تونس المغرب)

Components of tourism investment and human resources management in Algeria: A comparative study with North African countries (Egypt, Tunisia, Morocco)

ميلود عبد الهادي (1)
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، (الجزائر)
abdelhadi.miloud@univ-temouchent.edu.dz

توزان فاطمة
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، (الجزائر)
fatima.touzane@univ-temouchent.edu.dz

تاريخ الارسال: 2024/12/25
تاريخ القبول: 2025/07/09

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تطوير السياحة بالجزائر مقارنة بدول شمال إفريقيا (مصر، تونس، المغرب)، كما ركزت على جودة الخدمات السياحية وإيرادات القطاع، بالإضافة إلى تدريب العاملين وكفاءتهم، كما استُخدمت بيانات من مواقع تقييم سياحي مثل Booking وTripadvisor، بالإضافة إلى إحصاءات السكان، العاملين، عدد السياح، والإيرادات السنوية.

أظهرت النتائج أن مصر تتصدر بعدد السكان (112 مليونًا)، العاملين في القطاع السياحي (3 ملايين)، والإيرادات السنوية (14.4 مليار دولار)، بينما تونس تتميز بنسبة العاملين في السياحة (5%) وعدد السياح (5.724 مليون)، بينما تتفوق المغرب ومصر بجودة تدريب العاملين، أما الجزائر فتحتاج لتحسين تدريب الموارد البشرية ومهاراتهم، مع مراجعة أسعار الخدمات لجعلها تنافسية.

توصي الدراسة بضرورة تحسين جودة التدريب، توفير بيئة عمل محفزة، تطوير البنية التحتية السياحية، ومراجعة استراتيجيات التسعير لتعزيز تنافسية الجزائر إقليميًا.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية ، تطوير السياحة ، جودة الخدمات ، جودة التدريب .
تصنيف جال: J24.L15. L83. M12 .

Abstract:

The study aims to analyze the role of human resource management in developing tourism in Algeria compared to North African countries (Egypt, Tunisia, Morocco). It focuses on the quality of tourism services, sector revenues, and the training and competence of employees. Data from tourism review platforms such as Booking and

(1) المؤلف المراسل

Tripadvisor, as well as statistics on population, workforce, tourist numbers, and annual revenues, were utilized.

The results show that Egypt leads in population size (112 million), tourism workforce (3 million), and annual revenues ($14.4 billion), while Tunisia excels in the percentage of workforce employed in tourism (5%) and annual tourist numbers (5.724 million). Morocco and Egypt outperform in the quality of employee training. Meanwhile, Algeria requires significant improvements in human resource training and skills development, alongside a review of service pricing to enhance competitiveness. The study recommends improving the quality of training, providing a motivating work environment, developing tourism infrastructure, and revising pricing strategies to boost Algeria's competitiveness regionally.

Keywords: Human Resource Management, Tourism Development, Service Quality, Training Quality.

JEL classification :M12, L83, L15,J24.

المقدمة:

تعتبر صناعة السياحة من القطاعات الاقتصادية الحيوية التي تسهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث تعتمد على توافر مجموعة من المقومات السياحية المتكاملة وفعالية إدارة الموارد البشرية. وتُعد الجزائر واحدة من الدول التي تمتلك إمكانات كبيرة في هذا المجال، نظرًا لما تزخر به من تنوع جغرافي، ومواقع تاريخية وثقافية، وتراث مادي وغير مادي غني، إلا أن هذه الإمكانات لم تستغل بشكل كامل مقارنة بدول شمال إفريقيا الأخرى مثل مصر، تونس، والمغرب، التي حققت تقدمًا ملحوظًا في تطوير السياحة واستقطاب أعداد كبيرة من السياح.

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تنمية السياحة، إذ تسهم في تحسين جودة الخدمات السياحية، وتعزيز مهارات العاملين في القطاع، وخلق بيئة ترحيبية تواكب تطلعات السياح المحليين والدوليين في الجزائر، حيث تمتلك الموارد البشرية خصائص مميزة مثل الكفاءة الثقافية، الإلمام باللغات المتعددة (العربية، الفرنسية، والإنجليزية)، والضيافة التي تعد جزءًا من الهوية الوطنية، ومع ذلك تواجه الجزائر تحديات تتعلق بعدم الاستغلال الأمثل

لمقوماتها السياحية، ونقص البرامج الفعّالة لتطوير الموارد البشرية في هذا القطاع، مقارنة بالجهود الكبيرة التي تبذلها دول شمال إفريقيا الأخرى.

لذا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مقومات الاستثمار السياحي في الجزائر، وتحليل إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي، مع إجراء مقارنة مع دول شمال إفريقيا (مصر، تونس، والمغرب)، لتحديد أسباب الفجوة وكيفية معالجتها.

إشكالية الدراسة:

بناءً على ما سبق، تطرح الدراسة الإشكالية التالية:

كيف يمكن للجزائر تعزيز استثمار مقوماتها السياحية من خلال إدارة مواردها البشرية في القطاع السياحي لتحقيق تنمية مستدامة، مقارنة بنجاحات دول شمال إفريقيا الأخرى (مصر، تونس، المغرب)؟

أهداف الدراسة:

- ✓ تحليل مقومات الاستثمار السياحي في الموارد البشرية الجزائرية ودورها في تنمية القطاع السياحي.
- ✓ تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي الجزائري مقارنة بمصر، تونس، والمغرب.
- ✓ اقتراح استراتيجيات لتحسين استثمار الموارد البشرية والمقومات السياحية لتحقيق تنمية مستدامة في القطاع السياحي الجزائري.
- ✓ تقديم تحليل ودراسة مقارنة لتجارب دول شمال إفريقيا في استغلال مقوماتها السياحية.

فرضيات الدراسة:

- ✓ تمتلك الجزائر مقومات سياحية غنية ومتنوعة ولكنها غير مستغلة بشكل كافٍ.

- ✓ تسهم إدارة الموارد البشرية الجزائرية بشكل محدود في تطوير القطاع السياحي مقارنة بدول شمال إفريقيا الأخرى.
- ✓ الاستثمار في الموارد البشرية وتحسين إدارة القطاع السياحي في الجزائر يمكن أن يقلل الفجوة بين الجزائر ودول شمال إفريقيا الأخرى.

الدراسات السابقة:

- ✓ **دراسة:Tom Baum (2015)**

دراسة بعنوان: الموارد البشرية في السياحة: لا زلنا ننتظر التغيير؟ – المملكة المتحدة–

تتناول هذه الدراسة مراجعة شاملة لدور إدارة الموارد البشرية في قطاع السياحة، مع التركيز على قضايا العمل والتوظيف على مدى العقدين الماضيين، تهدف الدراسة إلى تقييم ما إذا كانت هناك تغييرات مهمة قد حدثت في بيئة العمل السياحي منذ التقييم السابق في عام 2007.

تشير نتائج الدراسة إلى أن قطاع السياحة يواجه تحديات مستمرة في إدارة الموارد البشرية، مثل تدني الأجور وظروف العمل الصعبة، بينما هناك أيضًا بعض التقدم الملحوظ في التنوع والمهارات، كما يظهر أن التغييرات في بيئة العمل ليست حاسمة، مما يعكس مزيجًا من الاستمرارية والتغيير.

- ✓ **دراسة: صبيحي شهيناز و سهام كردودي(2019)**

دراسة بعنوان: تحديات التنمية السياحية في دول شمال إفريقيا

تهدف هذه الدراسة إلى عرض واقع التنمية السياحية في دول شمال إفريقيا من خلال تحليل الاستراتيجيات المعتمدة والنتائج المحققة، بالإضافة إلى توضيح التحديات التي تواجهها هذه الدول في مسيرتها نحو تنمية القطاع السياحي.

توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام لدول شمال إفريقيا بقطاع السياحة في سياساتها التنموية، إلا أن الأداء السياحي لا يزال ضعيفًا، سواء من حيث

استقطاب السياح الوافدين أو نسبة مساهمة القطاع في الناتج المحلي، حيث لا تتجاوز الإيرادات السياحية 2% .

✓ **نقاط التشابه والاختلاف:**

تشترك الدراسات الثلاث في التركيز على دور الموارد البشرية في تطوير السياحة، والتأكيد على وجود تحديات تعيق تحقيق الأداء الأمثل في القطاع، بالإضافة إلى تحليل الأداء السياحي كجزء من تقييم السياسات والاستراتيجيات.

من جهة أخرى تختلف الدراسات في النطاق والأهداف، حيث ركزت دراسة "Tom Baum"على السياحة في المملكة المتحدة وتقييم التغيرات في بيئة العمل، بينما تناولت دراسة صبيحي وكردودي التحديات العامة للتنمية السياحية في شمال إفريقيا، وركزت دراستنا على دور الموارد البشرية في تحسين السياحة بالجزائر ومقارنتها إقليميًا، كما تميزت دراستنا باستخدام بيانات من مواقع تقييم سياحي وإحصاءات محددة، مقارنة بالتحليلات الشاملة للدراسات الأخرى.

خطة الدراسة:

سيتم تغطية هذه الدراسة من خلال ثلاثة محاور محورين نظريين ومحور تطبيقي، حيث يحتوي المحور الأول خصائص الموارد البشرية الجزائرية في قطاع السياحة، بينما يتناول المحور الثاني الموارد البشرية في قطاع السياحة و الفندقة بالإضافة إلى الصعاب التي تواجه الموارد البشرية في قطاع السياحة والفندقة،بينما يحتوي المحور الثالث الجانب التطبيقي من خلال دراسة مقارنة بين خصائص الموارد البشرية الجزائرية ودول مصر ،المغرب،تونس.

1.المحور الأول: خصائص الموارد البشرية الجزائرية في قطاع السياحة:

1.1.تعريف الموارد البشرية السياحية:

- ✓ **الموارد البشرية السياحية** :تشير إلى مجموعة الأفراد الذين يعملون في صناعة السياحة والفندقة، ويشمل ذلك الموظفين في الفنادق، المطاعم، شركات السفر، ووكالات السياحة[1].
- ✓ **إدارة الموارد البشرية السياحية** :تتضمن تخطيط وتوظيف وتطوير وتحفيز الأفراد الذين يعملون في قطاع السياحة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة وتعزيز رضا العملاء[2].
- ✓ **تدريب الموارد البشرية السياحية** :هو جهد منتظم ومخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمعارف ومهارات جديدة وتحسين أدائهم وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات العمل. يسعى هذا التدريب إلى تعزيز قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال برامج تدريبية مصممة لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية[3].
- ✓ **تطوير الموارد البشرية السياحية** :العملية التي تهدف إلى تحسين مهارات وكفاءات العاملين في قطاع السياحة من خلال برامج تدريبية مهنية متخصصة وفرص تعليم مستمر،يتضمن ذلك التركيز على المهارات الفنية والإدارية التي تلبي احتياجات السوق المتغيرة وتعزز

---

[1]. **Baum T**, (2015) , Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change? – A 2015 Reprise, *Tourism Management*,p p 250-269.

[2] . **Jafari, J & Xiao H**, (2016) , *Encyclopedia of Tourism*. Springer, p p 390-389 .

[3].**عساف عبد المعطي محمد،** *التدريب وتنمية الموارد البشرية* .الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر، 2021، ص. 46 .

القدرة التنافسية للقطاع. كما يشمل استراتيجيات تهدف إلى تعزيز الاستدامة والابتكار في المؤسسات السياحية لضمان تقديم تجربة متميزة للعملاء وتحقيق النمو الاقتصادي[1] .

2.1.التدابير المتخذة لتنمية المورد البشري من الحكومة الجزائرية:[2]

لقد سطر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية من خلال بطاقة التكوين، الخطوط العريضة لإستراتيجية تنمية التكوين في مهن السياحة والفندقة التي تهدف إلى مسايرة العرض الوطني للتكوين في مهن السياحة و الفندقة ومتطلبات تنمية القطاع خاصة المتعلقة منها بتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية وتوفير تأطير رفيع المستوى لتسيير النشاطات السياحية.

في هذا الصدد، حددت «بطاقة التكوين لقطاع السياحة» التي تضمنت هذه المحاور مجموعة من الأهداف و خطة عملية من أجل تجسيدها.

1.2.1.أهداف " بطاقة التكوين لقطاع السياحة":

- ✓ تقييم العرض الوطني التقني والمهني للتكوين في السياحة؛
- ✓ تحليل تطوّر الموارد البشرية المكونة في مهن السياحة؛
- ✓ ضبط الإحتياجات الحقيقية في التكوين للقطاع السياحي؛
- ✓ ضمان التوزيع الجغرافي عبر الأقطاب السياحية للتكوينات المقدمة في مختلف مهن السياحة؛

---

[1] . **Pržulj, S.** (2007). Human Resources in Tourism. *Tourism and Hospitality Management* (p. 15)

[2]. Ministère du Tourisme et de l'Artisanat. (s.d.). *Site officiel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat*. Consulté le 30/05/2024 à 21:03 sur https://www.mta.gov.dz.

- ✓ ضمان تغطية كامل التراب الوطني عن طريق جهاز تكوين تقني ومهني مفتوح للجميع؛
- ✓ تحديد تخصصات جديدة في التكوين تتماشى مع تطورات قطاع السياحة؛
- ✓ عصرنة جهاز التكوين في السياحة وتطوير نوعيته و مردوديته من أجل إستجابته للمعايير الدولية في هذا الميدان؛
- ✓ أقلمة محتوى التكوين التقني والمهني في مهن السياحة وبرامجه مع الإحتياجات الحقيقية للقطاع؛
- ✓ ضمان تسيير جيّد للموارد البشرية والمادية المخصصة للتكوين؛
- ✓ ضمان جهاز تكوين متناسق في مهن السياحة في إطار الشراكة يعتمد على مؤسسات التكوين تحت وصاية كل من الوزارة المكلفة بالسياحة والتعليم العالي والتكوين المهني من أجل ضمان تخطيط أحسن للعرض الوطني في التكوين السياحي؛
- ✓ إدماج القطاع الخاص في التخطيط وتنظيم عرض التكوين في السياحة.

2.2.1.الخطة العملية:

حتى يلعب قطاع السياحة دوره الإقتصادي والإجتماعي، عليه أن يتخذ التدابير التالية :

- ✓ **المدرسة الوطنية العليا للسياحة:**

- المحافظة على قانونها الأساسي كمدرسة موجهة إلى طور التعليم العالي لتكوين مسيرين في الفندقة والسياحة ذوي مستوى عالي؛
- إتساع مجال تدخلها إلى التكوين المتخصص للإطارات المتوجهين نحو البحث العلمي في السياحة بفتح مستوى ما بعد التدرج؛
- تجسيد ملف المصادقة على شهادة"ليسانس في التسيير الفندقي والسياحي "بالتشاور مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

- ✓ **المعاهد الوطنية للفندقة والسياحة لتيزي وزو وبوسعادة:**

- إحتفاضها بالقانون الأساسي كمعاهد موجهة نحو مستوى التكوين«تقني سامي»و«التقني»في مهن الفندقة والسياحة.
- توسيع مهامها عبر:
- إنشاء شعب جديدة و وفروع شعب، التي يحتاجها القطاع خاصة شعبة «دليل سياحي» ومختلف المهن المتعلقة بالإيواء كتسيير الطوابق والبوابة؛
- فتح شهادة الدراسات المتخصصة (DES) ذات طابع مهني في الفندقة والإطعام موجهة إلى المتحصلين على شهادة «تقني سامي» في هذه الميادين؛
- تكوين «تقنيين» في المهن الأساسية في الفندقة والسياحة.

3.2.1. بالنسبة للتعاون مابين القطاعات:

- ✓ توحيد مدونة المهن في السياحة وإعتماد المكتسبات المهنية وتنمية التكوين المتواصل؛
- ✓ إبرام «إتفاقية–إطار» مع الوزارة المكلفة بالتعليم العالي لتنمية البحث في السياحة وإدماج شعبة «السياحة» في المنظومة الجامعية،
- ✓ إبرام «إتفاقية–إطار» مع الوزارة المكلفة بالصحة من أجل تنمية التكوين المتواصل في المهن المتعلق بالحمامات المعدنية و المعالجة بمياه البحر،
- ✓ إبرام «إتفاقية–إطار» مع الوزارة المكلفة بالتشغيل، من أجل تنمية الإدماج المهني للشباب المتحصل على شهادة في مهن السياحة والفندقة والإطعام.

5.2.1.بالنسبة لبرامج التكوين في مهن السياحة:

- ✓ مراجعة برامج و مناهج بيداغوجية من أجل مطابقتها لتطورات النشاط السياحي والتقنيات الحديثة،
- ✓ تطوير الوسائل والدعائم البيداغوجية.
- ✓ إنشاء لجنة قطاعية مشتركة دائمة(**سياحة/التعليم العالي/التكوين المهني)** تكلف بالمصادقة وتحيين برامج التكوين.

6.2.1.بالنسبة للتجهيزات البيداغوجية:

- ✓ تجديد وإعادة تأهيل التجهيزات البيداغوجية؛
- ✓ توسيع إ ستعمال تكنولوجيات الإعلام والإتصال وهذا بتمكين المؤسسات من تكوين **مكتبة Multimedia**؛
- ✓ إستعمال تكنولوجيات الإعلام والإتصال في برامج التكوين المتواصل والتعليم عن بعد أو الولوج إلى المعلومة.

7.2.1.بالنسبة لتكوين المكونين:

- ✓ السهر على تحسين المستوى المهني للمكونين وكفاءاتهم؛
- ✓ ضمان إستمرارية الأسلاك التقنية للمكونين.

8.2.1.بالنسبة لتنمية كفاءات المؤطرين:

إعداد برامج تحسين المستوى وإعادة تأهيل مؤطري مؤسسات التكوين وتنفيذها خاصة المتعلقة منها بالتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير

9.2.1.بالنسبة للتعاون الدولي:

- ✓ تنمية المساعدة التقنية مع المنظمة العالمية للسياحة من أجل تصديق التكوين العالي المقدم من طرف المدرسة الوطنية العليا للسياحة؛

- ✓ الحصول على منح دراسية، لفائدة الطلبة والمكونين في إطار التعاون الثنائي والمتعدد الأطراف؛

2.المحور الثاني: الموارد البشرية في قطاع السياحة والفندقة /الصعاب التي تواجه الموارد البشرية في قطاع السياحة والفندقة.

1.2.الموارد البشرية في قطاع السياحة والفندقة:[1]

اعتمدت المصانع الآلات لتحل محلّ المورد البشري، مما أدى إلى تحسن معدلات الإنتاج إلا أنها لم تستطع تعويض العلاقات الإنسانية المتبادلة ما بين الزبون ومقدم الخدمة من حيث الأحاسيس والمشاعر وحسن التعامل و الضيافة و كذالك الاستقبال، حيث من الرغم من تطور الآلات و تعدّد استخداماتها ،فسيظل اعتماد النشاط السياحي يعتمد بشكل أساسي على المورد البشري في تحقيق الأهداف العامة ،إذ يتوقف نجاح النشاط السياحي على مدى كفاءة وقدرة وتميز المورد البشري في حسن معاملة الزبون، وتأدية المهام بروح عالية ونشاط، بالإضافة إلى ضرورة وجود المقومات الشخصية في للمورد البشري كالأمانة والإخلاص والصدق أثناء العمل وغيرها من الصفات المميزة للمورد البشري.

بالإضافة فان كل دولة تتميز بصفات خاصة من عادات وطبائع لذالك ،فان الدولة تستعين في القطاع السياحي بالمورد البشري الوطني بعد تدريبه بشكل جيد، حتى يعكس الصفات التي يتمتع بها المورد البشري الوطني عن سكان دول أخرى، مع مراعاة المميزات الأساسية التي يتمتع بها موظفي النشاط السياحي ، كالحاجة إلى المعرفة والتنوع و الحاجة إلى الراحة النفسية، فضلاً عن الأجر

[1] .**سمير خليل إبراهيم شمطو**،الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق ،ط01، مركز كربلاء للدراسات والبحوث ،جامعةكربلاء،العراق ، 2016 ،ص95-96.

المرتفع الذي يلبي طموحات الموظف ويحفزه على الالتحاق بالعمل ليقدم أداء عالي ، ومن أهم المميزات التي تميز طبيعة الموارد البشرية العاملة في النشاط السياحي ما يلي:

- ✓ **التنوع المعرفي:** إن اختلاف أنشطة الإدارات والأقسام المتواجدة في الفندق تكسب المورد البشري المعرفة المتنوعة التي اكتسبها من معرفة في قطاعات الإسكان، الإطعام، شؤون الموظفين، الأمن، الحسابات والعلاقات العامة بالإضافة فإن الموظف يرى نتيجة تفوقه مباشرة.
- ✓ **فن التعامل:** التدريب الجيد لكيفية التعامل مع الزبائن بصفة عامة، حيث يتطلب هذا النشاط التعامل مع مختلف الطبقات الاجتماعية من الفقراء ، الأغنياء ، المشاهير الفخورين بأنفسهم،المثقفين والأمّيين، ذلك أوجب تقديم الخدمة التي تهدف إلى رضا الزبون وضمان بقاءه لفترة طويلة، وإغراءه على العودة إلى الفندق مرة أخرى.
- ✓ **الروتين اليومي:** يتمي زمحيط العمل بالفنادق بشكل خاص والنشاط السياحي بشكل عام ببعث البهجة كونه متغير ولا يتميز بنظام روتيني ، كما أن أجواء العمل في الفنادق مميزة مقارنة بأجواء الأعمال الأخرى من ناحية الديكورات، الألوان ،التدفئة والتبريد، الاحتفالات و غيرها.
- ✓ **هندسة اللطافة:** تكمن مسؤولية المورد البشري في صناعة السياحة ليست فقط في أداء أعمالهم وإنما الترحيب بالزبون، الابتسامة، الجو اللطيف وهذا بدوره يوفر للمورد البشري فرصة مواتية للخروج من الروتين اليومي بالتعامل مع البشر والعمل على حد سواء.
- ✓ **مواكبة التطور:** يعتبر العمل في النشاط الفندقي(**السياحي**) عملاً متميزاً تنعكس آثاره على الموظف ،كما أن الأداء الجيد ينعكس على الاقتصاد المحلي والقومي،بالإضافة فان العمل الفندقي في أغلب الأحيان يتأثر

بالتغير في الأفكار وأساليب العمل والتخطيط، إذ إن الفندق الذي لا يتصف بمرونة التغيير والتطوير المستمر يفقدضيوفه تدريجيا ، إذ لا يمكنه مواكبة التطور الحاصل في الاقتصاد والمحيط الخارجي وعادات وتقاليد المجتمعات ورغباتهم وحاجاتهم.[1]

2.2.الصعاب التي تواجه الموارد البشرية في قطاع السياحة و الفندقة:[2]

إن عقد الإقامة في المنظمة الفندقية يتم بين الإدارة والضيف، ويستوجب جهوداً تبذل من قبل الموارد البشرية العاملة في الإدارة الفندقية على إقناع الزبون بالخدمات المميزة التي يقدمها الفندق، كما يتطلب هذا الأمر إلى اعتراض الزبون وانتهاج الإدارة إلى كافة الوسائل لإقناعه، ومن بين الصعوبات التي تواجه المؤسسات الفندقية يومياً ما يلي:

- ✓ **اعتراض الزبون على السعر**:إن العديد من الزبائن يعترضون على سعر الخدمات التي تقدّمها الفنادق، وعليه فان الرد الأمثل على هذا الإعراض يكون بالتركيز على الخدمات المتميزة التي تقدّمها المؤسسة الفندقية والتي تقدّم على مدار يوم كامل،وإذا ما أتجه الزبون إلى مقارنة السعر بأسعار المنافسين (المؤسسات الفندقية الأخرى)، فعلى الإدارة تجنب القيام بتشويه سمعة المنافسين، بل عليها أن تمدحهم بكل خير، وتركز على قيمة الخدمات المتميزة الخاصة بها وأن تفخر بها.
- ✓ **رغبة الزبون في التشاور مع شريكه**:غالبا ما يلجأ الزبون إلى التشاور مع من يرافقه (إن وجد)، وهنا على موظفي النشاط السياحي الناجح أن

[1]. **سمير خليل إبراهيم شمطو**،الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق، **مرجع سبق ذكره** ،ص95-96.

[2]. **سمير خليل إبراهيم شمطو**،الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق،**مرجع سبق ذكره** ،ص109،108،107.

يهيأ نفسه لعرض الموضوع والخدمات على الطرف الآخر، أو أن يقدم للزبون كل الحقائق والأرقام ليقوم هو بعرضها مجددا على الشخص المرافق له أو سوف يتصل به هاتفيا للتشاور إن كان غير موجودا.

- ✓ **رغبة الزبون في بعض الأوراق والنشرات عن المؤسسة الفندقية:** في بعض الأحيان يلجأ الزبون لهذه الطريقة لتجنب الموظف الفندقي، إذ وجب على الموظف في هذه الحالة أن يعطي كافة الأوراق والنشرات المطلوبة للزبون مع مواصلة تقديم عرضه للخدمات مركزا على النقاط الهامة في ذلك، وفي حالة عدم رغبة الزبون في استكمال العرض، فيجب على الموظف أن يتركه بعد تحديد موعد آخر في وقت لاحق.
- ✓ **تفضيل الزبون لخدمات أحد المنافسين:** عندما يكون الزبون القادم إلى الفندق مفضلا خدمات أحد الفنادق من المنافسين، حيث يتطلب من الموظف الفندقي أن لا يلمح للزبون ما يشوه سمعة الفندق المنافس كما لا يذكر أي كلمة تسيء للفندق المنافس، حيث من شأن ذالك أن يقلل من قيمة الفندق نفسه ويسيء للموظف الفندقي أمام الزبون، كما أن الطريقة الأمثل للتعامل مع هذا الوضع هو ذكر محاسن الخدمات التي يقدّمها الفندق.
- ✓ **رفض الزبون للخدمات:** من المحتمل أن يؤدي أسلوب عرض خدمات الفندق من طرف الموظف الفندقي إلى رفض الزبون لتلك الخدمات بسرعة، ومنه فان على الموظف أن يعمل جاهدا على تجنب إعطاء الفرصة للزبون برفض هته الخدمات من البداية لأن الزبون إذا رفضها فإنه في غالب الأحيان سيتمسك بالالتزام بالرفض، ومنه فان الموظف الفندقي الناجح إذا التزم الزبون بالرفض فعليه مواجهته بلباقة وابتسامة، وأن يشكره على وقته حتى يبقى الباب مفتوحاً أمام فرصة جديدة.

المحور الثالث: (الجانب التطبيقي) دراسة مقارنة بين خصائص الموارد البشرية الجزائرية ودول مصر ،المغرب،تونس(2023).

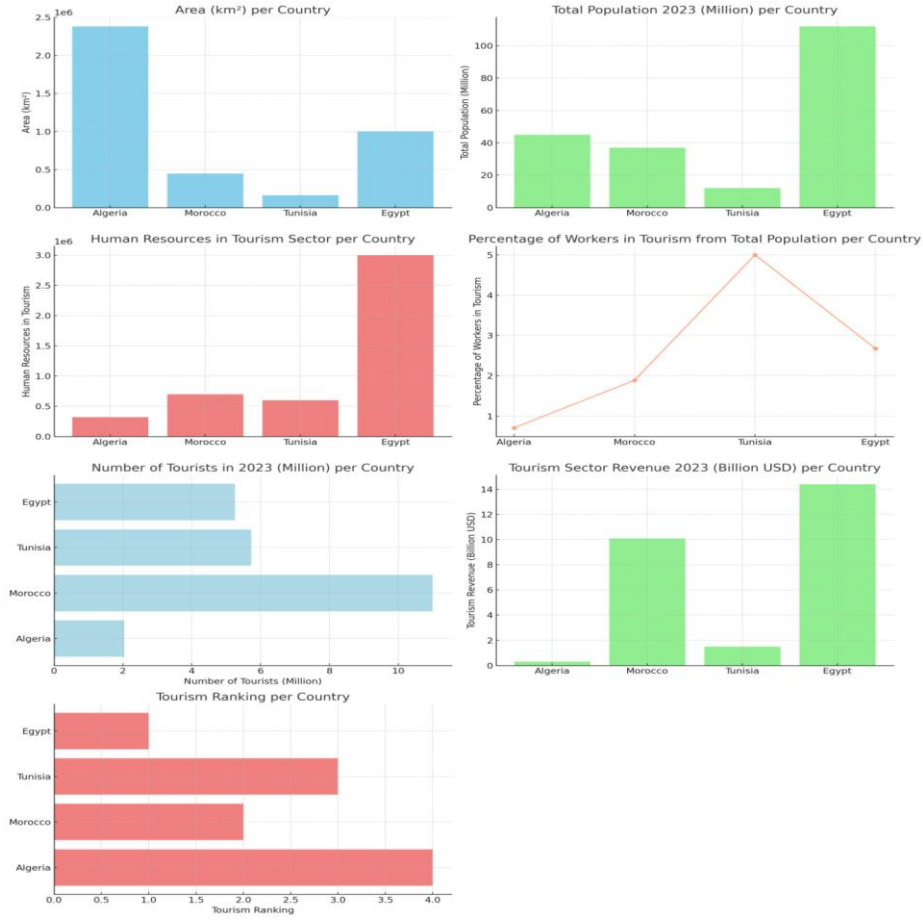
لدراسة نقاط قوة ونقاط ضعف الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح القطاع السياحي ارتأينا القيام بدراسة مقارنة بين خصائص الموارد البشرية الجزائرية مع دول مصر ،المغرب،تونس خلال سنة **2023**،وقد تم استخدام بيانات من مواقع التقييم السياحي مثل**Booking** و**Tripadvisor** لتقييم الخدمات السياحية،حيث يعتبران من أبرز المنصات التي تساعد في تقييم الخدمات السياحية والحجز، كما يركزان بشكل أساسي على حجز الإقامة (الفنادق، الشقق، المنتجعات)،بالإضافة إلى تقديم تقييمات المستخدمين التي تشمل تفاصيل عن النظافة، الراحة، الموقع، الخدمات، **كما** يوفران خيارات متعددة للمسافرين، بما في ذلك العروض الخاصة والمقارنة بين الأسعار، كما اعتمدنا على إحصاءات عدد السكان، وعدد العاملين في القطاع السياحي، وعدد السياح، والإيرادات السنوية من خلال عدة مواقع الكترونية لعدة وزارات بالاضافة الى عدة مقالات وتقارير دولية خلال سنة 2023 .

جدول 01 :جدول يبين الموارد البشرية المتاحة في دول شمال افريقيا مقارنة بعدد السياح وحجم الايرادات

البلد	المساحة (كم²)	عدد السكان الكلي 2023 (مليون)	عدد الموارد البشرية في قطاع السياحة	النسبة المئوية للعاملين في السياحة من العدد الكلي للسكان	عدد السياح سنة 2023 بالمليون	حجم الايرادات في القطاع السياحي 2023	ترتيب الدول في السياحة
الجزائر	2,381,741 كم²	45مليون	320000 عامل	0,71111111%	2،039،000مليون	300مليون دولار.	4
المغرب	446,550كم²	37 مليون	700000 عامل	1,89189189%	11مليون	10.1 ملياردولار	2
تونس	163,610كم²	12 مليون	600000 عامل	5%	5،724،000مليون	1.5مليار دولار	3
مصر	1,002,450كم²	112 مليون	3000000عامل	2,67857143%	5،258،000مليون	14.4مليار دولار	1

- ✓ Wikipédia. (s.d.). *L'encyclopédie libre*. Consulté le 27/05/2024 à 21:03 sur https://ar.wikipedia.org/wiki.
- ✓ Organisation mondiale du tourisme (OMT). (s.d.). *Site officiel*. Consulté le 28/05/2024 à 06:00 sur https://www.unwto.org.
- ✓ Sabq. (s.d.). *Section Tourisme*. Consulté le 28/05/2024 à 07:00 sur https://sabq.org/tourism/5a4ffu03wl.
- ✓ Ministère du Tourisme et de l'Artisanat. (s.d.). *Site officiel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat*. Consulté le 28/05/2024 à 07:30 sur https://www.mta.gov.dz.
- ✓ Office national du tourisme du Maroc. (s.d.). *Site officiel*. Consulté le 28/05/2024 à 07:45 sur http://www.ont.ma.
- ✓ Anadolu Agency. (s.d.). *Site officiel de l'agence Anadolu*. Consulté le 28/05/2024 à 08:00 sur https://www.aa.com.tr/ar/.
- ✓ Sout Al-Omma. (s.d.). *Tourisme*. Consulté le 28/05/2024 à 08:10 sur https://www.soutalomma.com/Article/880111/.

شكل01: الموارد البشرية المتاحة في دول شمال افريقيا مقارنة بعدد السياح وحجم الايرادات اعتمادا على نتائج الجدول رقم 01



المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 01

نلاحظ من الجدول رقم (01) وكذا الشكل رقم (01) أن مصر تضم عدد أكبر من السكان مقارنة بالدول الأخرى ب 112 مليون نسمة تليها الجزائر ثم المغرب ثم تونس،أما من ناحية الموارد البشرية في القطاع السياحي فتحتل مصر المرتبة

الأولى ب3 مليون عامل في القطاع السياحي ثم المغرب ثم تونس ثم الجزائر،أما نسبة العاملين في القطاع السياحي من العدد الكلي للسكان فتحتل تونس المرتبة الأولى بنسبة 5% وهذا ما يفسر أن تونس تعتمد على القطاع السياحي كقطاع أساسي و استراتيجي،أما من ناحية عدد السياح فتحتل تونس كذالك المرتبة الأولى ب5.724.000سائح سنويا ،لكن من ناحية الإيرادات فتحتل مصر المرتبة الأولى ب14.4 مليار دولار،وهذا ما يفسر أن في مصر السياح يميلون إلى البقاء لفترات أطول بسبب تعدد المعالم السياحية مثل الأهرامات والمعابد في الأقصر وأسوان، بالإضافة إلى الوجهات الشاطئية في البحر الأحمر ،بينما تونس فغالبًا ما تكون مدة إقامة السياح أقصر، حيث تكون الزيارات مركزة أكثر على المنتجعات الشاطئية، على الرغم من توفر خيارات متنوعة من الخدمات السياحية، إلا أن الأسعار قد تكون أعلى بشكل عام مقارنة بتونس مما

يؤدي إلى زيادة الإيرادات،كذالك تونس تميل إلى أن تكون وجهة سياحية اقتصادية، حيث تكون تكلفة

الخدمات السياحية أقل،واستنادا إلى حجم الإيرادات فقد احتلت مصر المرتبة الاولى ثم المغرب ثم

تونس وأخيرا الجزائر ،بالإضافة إلى ذالك فرغم احتلال الجزائر المرتبة الثانية من بين هذه الدول في عدد السكان ب 45 مليون نسمة إلا أن حجم الموارد البشرية الموظفة يعد ضعيفا في هذا القطاع مقارنة بتونس والمغرب ،وهذا ما يعكس أن الجزائر تعتمد على القطاع السياحي كقطاع اقتصادي ثانوي وليس أساسي وهذا ما تعكسه ايراداتها من القطاع ب 300 مليون دولار سنويا فقط.

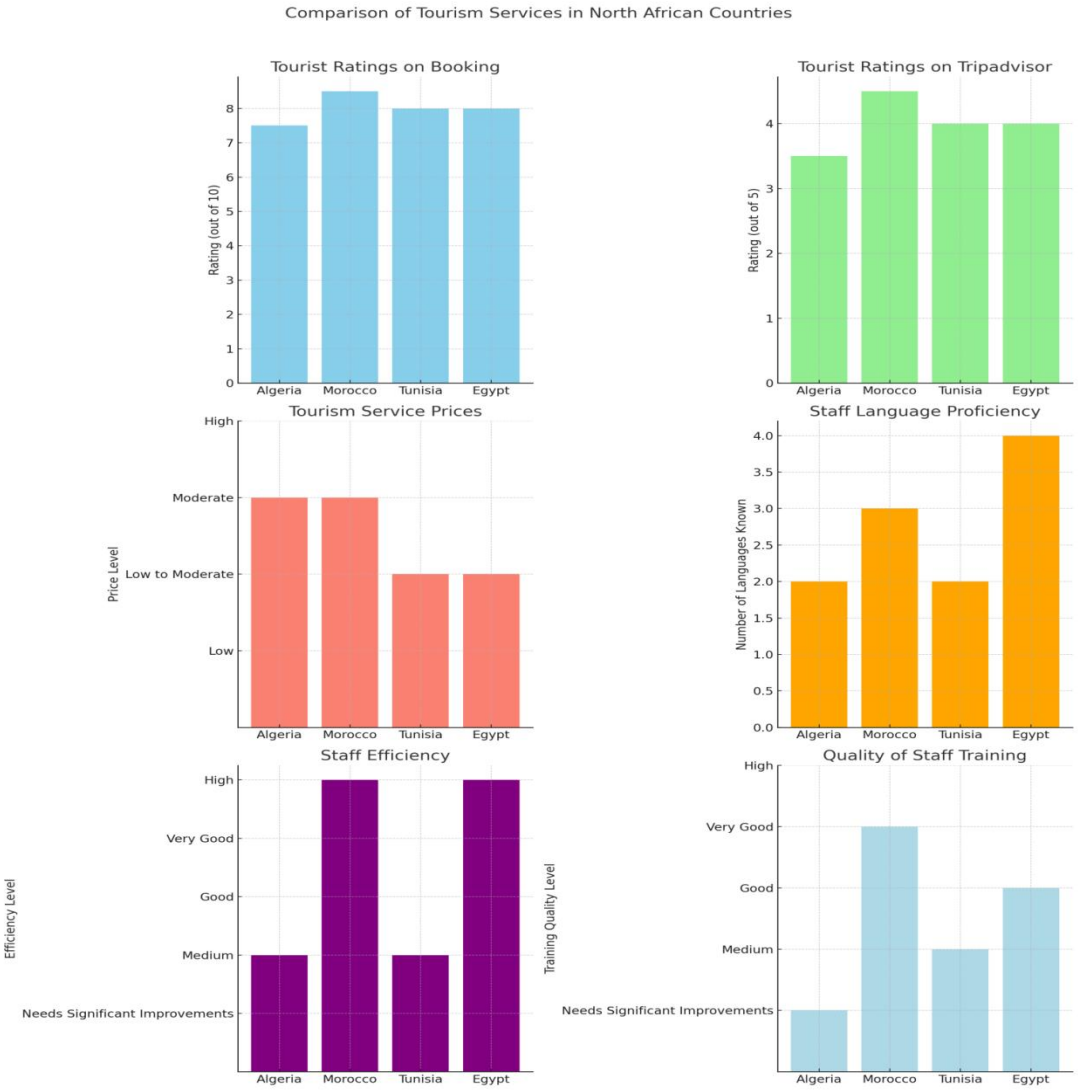
جدول رقم (02): يقارن الجزائر، المغرب، تونس، ومصر من حيث أسعار الخدمات السياحية، كفاءة العاملين، التحكم في اللغات، وجودة تدريب العمال، بالإضافة إلى تقييمات Booking وTripadvisor

الدولة	جودة تدريب العمال	كفاءة العاملين	تحكم العاملين في اللغة	أسعار الخدمات السياحية	تقييم السياح للخدمات السياحية عبر موقع Tripadvisor	تقييم السياح للخدمات السياحية عبر موقع Booking
					Tripadvisor	Booking.com
الجزائر	بحاجة لتحسينات كبيرة	متوسطة	الفرنسية، الإنجليزية	معتدلة	3.5/5	7.5/10
المغرب	جيدة جدًا	مرتفعة	الفرنسية، الإنجليزية، الإسبانية	معتدلة	4.5/5	8.5/10
تونس	متوسطة	متوسطة	الفرنسية، الإنجليزية	منخفضة إلى معتدلة	4/5	8/10
مصر	جيدة	مرتفعة	الإنجليزية، الفرنسية، الألمانية، الإيطالية	منخفضة إلى معتدلة	4/5	8/10

source:

- ✓ DW. (s.d.). *Importance du tourisme en Afrique du Nord*. Consulté le 20/01/2024 à 06:00 sur https://www.dw.com/ar/.
- ✓ Mosaic North Africa. (s.d.). *Tourisme au Maroc et en Tunisie*. Consulté le 20/01/2024 à 07:00 sur https://www.mosaicnorthafrica.com/.
- ✓ Statista. (s.d.). *Tourisme en Tunisie : défis et opportunités*. Consulté le 20/01/2024 à 08:00 sur https://www.statista.com/.
- ✓ Booking.com. (s.d.). *Évaluations des hôtels et services touristiques*. Consulté le 20/01/2024 à 09:00 sur https://www.booking.com/.
- ✓ TripAdvisor. (s.d.). *Évaluations des hôtels et services touristiques*. Consulté le 20/01/2024 à 10:00 sur https://www.tripadvisor.com/.
- ✓ British Council. (s.d.). *Importance de l'anglais dans les pays arabes*. Consulté le 20/01/2024 à 10:30 sur https://www.teachingenglish.org.uk/.

شكل 02 :شكل اعتمادا على نتائج الجدول رقم 02



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 02

نلاحظ من الجدول رقم (02) وكذا الشكل رقم (02) أن جودة تدريب العمال في دولة المغرب هي الأحسن ثم مصر ثم تونس أما الجزائر فتحتاج لتحسينات كثيرة،أما كفاءة العاملين فتمتع مصر والمغرب بعمال ذوي كفاءة مرتفعة مقارنة بتونس والجزائر ،من ناحية أخرى تعتبر الموارد البشرية المصرية في القطاع السياحي أكثر تحكما في اللغات بأربع لغات الانجليزية، الفرنسية، الألمانية، الإيطالية أما في الجزائر وتونس فالتحكم في اللغات يعد ضعيفا بلغتين فقط انحصرت في الانجليزية والفرنسية،من ناحية أخرى تعتبر أسعار الخدمات منخفضة إلى معتدلة في دولتي تونس ومصر مقارنة بالجزائر والمغرب،بالإضافة إلى ذالك اعتبر السياح عبر موقعي Tripadvisor و Booking دولة المغرب هي الأحسن في تقديم الخدمات السياحية بتنقيط اجمالي5/4.5على Tripadvisorو10/8.5 علىBooking أما الجزائر فتعتبر الأقل تنقيطا ب 5/3.5 على على Tripadvisor و 10/7.5 علىBooking ،بشكل عام نلاحظ أن دولتي المغرب ومصر تعد متفوقة في جودة الخدمات وكفاءة الموارد البشرية في قطاع السياحة مقارنة بالجزائر التي تحتاج إلى تدريب الموارد البشرية في القطاع وتوظيف موارد ذات كفاءة عالية خاصة من ناحية التحكم في اللغات ،بالإضافة إلى وجوب تخفيض أسعار الخدمات التي تعد مرتفعة مقارنة بدول الجوار والتي أصبحت سببا من أسباب عزوف السياح عن زيارة الجزائر .

الخاتمة:

تُبرز الدراسة المقارنة بين دول شمال إفريقيا في مجال السياحة أن مصر تتفوق على باقي الدول في توظيف الموارد البشرية في القطاع السياحي، حيث

يصل عدد العاملين في هذا القطاع إلى 3 ملايين شخص، كما تعكس إيرادات مصر الضخمة التي تقدر بـ 14.4 مليار دولار نجاحًا في تقديم خدمات سياحية متميزة بفضل جودة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، بالإضافة الى الكفاءة العالية للعمال المصريين بقدرتهم على إتقان عدة لغات حيوية للسياحة مثل الإنجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية مما يعزز قدرة مصر على جذب السياح من مختلف أنحاء العالم، علاوة على ذلك حصلت مصر على تقييم جيد من السياح عبر منصات Tripadvisor وBooking، حيث حصلت على تقييم إجمالي 5/4 على Tripadvisor و10/8 علىBooking ما يعكس رضا الزوار عن الخدمات المقدمة.

من جهة أخرى، يُعد المغرب ثانيًا بعد مصر في القطاع السياحي، حيث تتمتع البلاد بإيرادات سياحية تقدر بـ 10.1 مليار دولار، ما يعكس الاهتمام الكبير بتطوير القطاع السياحي وجودة الخدمات المقدمة، فضلاً عن كفاءة المورد البشري، كما يحافظ المغرب على مكانة متميزة في جذب السياح من خلال تحسين مستوى الخدمات والتدريب المستمر للعاملين في القطاع،أما تونس، فبالرغم من صغر حجم مساحتها مقارنة ببقية دول شمال إفريقيا، فإنها تعد من بين الدول التي توظف نسبة كبيرة من العمالة في القطاع السياحي بنسبة تصل إلى 5% من المواطنين و هذا يدل على اعتماد الدولة الكبير على السياحة كقطاع اقتصادي استراتيجي، كما تتميز تونس بأسعار خدمات سياحية تنافسية، مما يعزز جاذبيتها للسياح، في المقابل تُظهر الدراسة أن الجزائر رغم مساحتها الأكبر مقارنة بالدول الأخرى في المنطقة فإنها تُسجل أقل الإيرادات السياحية، حيث لا تتجاوز 300 مليون دولار، كما تشير الدراسة إلى أن الجزائر تعاني من ضعف في توظيف العمالة في القطاع السياحي فضلاً عن كون المورد البشري في هذا القطاع متوسط الكفاءة و يحتاج الى تدريب وتكوين مستمر، خاصة في مجالات

إتقان اللغات الأجنبية وتحسين جودة الخدمات السياحية، كما أن الجزائر تُعتبر الأقل تقييمًا من السياح على منصات مثل Tripadvisor و Booking، حيث حصلت على تقييم 5/3.5 على Tripadvisor و 10/7.5 على Booking ، ما يعكس ضعف جودة الخدمات المقدمة مقارنة بالأسعار المرتفعة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن القطاع السياحي في شمال إفريقيا يختلف بشكل كبير بين الدول من حيث حجم الإيرادات وجودة الخدمات وكفاءة الموارد البشرية، بينما تسعى مصر والمغرب لتحقيق نجاحات مستدامة في هذا القطاع، تحتاج الجزائر إلى الاستثمار بشكل أكبر في تدريب العاملين وتحسين جودة الخدمات السياحية لتتمكن من استغلال إمكانياتها السياحية الهائلة وتحقيق نتائج أفضل على الساحة الدولية.

الاقتراحات:

لتطوير قطاع السياحة في الجزائر من جانب الموارد البشرية، يمكن إتباع عدة استراتيجيات ومحاور لتحسين أداء وكفاءة العاملين في هذا القطاع الحيوي. إليك بعض الاقتراحات:

- **تدريب وتطوير الموظفين**

✓ **برامج تدريبية متخصصة** :تنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجالات مثل إدارة الفنادق، خدمة العملاء، التسويق السياحي، وإدارة الفعاليات.

✓ **تدريب لغوي** :تحسين مهارات اللغات الأجنبية للعاملين، مثل الإنجليزية والفرنسية، إضافة إلى لغات أخرى كاللغة الإسبانية والألمانية لتوسيع قاعدة السياح المستهدفين.

✓ **شهادات مهنية** :تشجيع العاملين على الحصول على شهادات مهنية معترف بها دوليًا في مجالات السياحة والضيافة.

- **تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم**

- ✓ **تحسين بيئة العمل** :خلق بيئة عمل جذابة تحفز على الإبداع والتفاني، مع الاهتمام بصحة وسلامة العاملين.
- ✓ **برامج مكافآت** :تقديم مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين لتحفيز الأداء العالي والولاء للمنشأة.

- ○ **التعاون مع المؤسسات التعليمية**

- ✓ **برامج الشراكة** :إقامة شراكات مع الجامعات والمعاهد التعليمية لتوفير برامج تدريبية مشتركة وتقديم دورات متخصصة في السياحة والضيافة.
- ✓ **تدريب عملي** :توفير فرص التدريب العملي لطلاب الجامعات والمعاهد في المنشآت السياحية لتجهيزهم للعمل مباشرة بعد التخرج.

- ○ **تحسين نظام التوظيف**

- ✓ **توظيف متخصصين** :توظيف خبراء ومختصين في مجالات السياحة المختلفة لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- ✓ **معايير توظيف صارمة** :وضع معايير توظيف صارمة تضمن اختيار أفضل الكفاءات للعمل في القطاع السياحي.

- ○ **التكنولوجيا والابتكار**

- ✓ **تدريب على التكنولوجيا** :تدريب العاملين على استخدام أحدث التقنيات في إدارة الفنادق والخدمات السياحية، مثل أنظمة إدارة الحجوزات وأنظمة الدفع الإلكتروني.
- ✓ **الابتكار في الخدمات** :تشجيع الابتكار في تقديم الخدمات السياحية لتلبية توقعات السياح وجذب المزيد من الزوار.

- ○ **التقييم والمراقبة**

- ✓ **أنظمة تقييم الأداء** :تطبيق أنظمة لتقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم ملاحظات بناءة تساعدهم على تحسين أدائهم.

- ✓ **استطلاعات الرأي** :إجراء استطلاعات رأي دورية للسياح لجمع الملاحظات والاقتراحات حول جودة الخدمات والعمل على تحسينها.
- ○ **التوعية بأهمية السياحة**
- ✓ **التثقيف المجتمعي** :نشر الوعي بين العاملين والمجتمع المحلي بأهمية قطاع السياحة ودوره في تحسين الاقتصاد الوطني وخلق فرص العمل.
- ✓ **برامج التوعية** :تنظيم ورش عمل وحملات توعية حول القيم الثقافية والتراثية للجزائر وكيفية الترويج لها للسياح.

باتباع هذه الاستراتيجيات، يمكن تحسين كفاءة وجودة الموارد البشرية في قطاع السياحة بالجزائر، مما سيساهم في تطوير القطاع بشكل عام وجذب المزيد من السياح إلى البلاد.

قائمة المراجع:

- **المراجع باللغة العربية:**

- ✓ **عساف عبد المعطي محمد**، *التدريب وتنمية الموارد البشرية* .الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر، 2021، ص. 46 .
- ✓ **سمير خليل إبراهيم شمطو**،الإدارة الفندقية بين النظرية والتطبيق ،ط01، مركز كربلاء للدراسات والبحوث ،جامعةكربلاء،العراق ، 2016 ،ص95-96.

- **المراجع باللغات الأجنبية:**

- ✓ **Baum T**,(2015), Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change? – A 2015 Reprise, *Tourism Management*.
- ✓ **Jafari J & Xiao H**, (2016). *Encyclopedia of Tourism*. Springer.

- ✓ **Pržulj**, S. (2007). Human Resources in Tourism. *Tourism and Hospitality Management* .

Ministère du Tourisme et de l'Artisanat. (s.d.). *Site officiel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat*. Consulté le 30/05/2024 à 21:03 sur https://www.mta.gov.dz.

- ✓ Wikipédia. (s.d.). *L'encyclopédie libre*. Consulté le 27/05/2024 à 21:03 sur https://ar.wikipedia.org/wiki.
- ✓ Organisation mondiale du tourisme (OMT). (s.d.). *Site officiel*. Consulté le 28/05/2024 à 06:00 sur https://www.unwto.org.
- ✓ Sabq. (s.d.). *Section Tourisme*. Consulté le 28/05/2024 à 07:00 sur https://sabq.org/tourism/5a4ffu03wl.
- ✓ Ministère du Tourisme et de l'Artisanat. (s.d.). *Site officiel du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat*. Consulté le 28/05/2024 à 07:30 sur https://www.mta.gov.dz.
- ✓ Office national du tourisme du Maroc. (s.d.). *Site officiel*. Consulté le 28/05/2024 à 07:45 sur http://www.ont.ma.
- ✓ Anadolu Agency. (s.d.). *Site officiel de l'agence Anadolu*. Consulté le 28/05/2024 à 08:00 sur https://www.aa.com.tr/ar/.
- ✓ Sout Al-Omma. (s.d.). *Tourisme*. Consulté le 28/05/2024 à 08:10 sur https://www.soutalomma.com/Article/880111/.
- ✓ DW. (s.d.). *Importance du tourisme en Afrique du Nord*. Consulté le 20/01/2024 à 06:00 sur https://www.dw.com/ar/.
- ✓ Mosaic North Africa. (s.d.). *Tourisme au Maroc et en Tunisie*. Consulté le 20/01/2024 à 07:00 sur https://www.mosaicnorthafrica.com/.
- ✓ Statista. (s.d.). *Tourisme en Tunisie : défis et opportunités*. Consulté le 20/01/2024 à 08:00 sur https://www.statista.com/.
- ✓ Booking.com. (s.d.). *Évaluations des hôtels et services touristiques*. Consulté le 20/01/2024 à 09:00 sur https://www.booking.com/.
- ✓ TripAdvisor. (s.d.). *Évaluations des hôtels et services touristiques*. Consulté le 20/01/2024 à 10:00 sur https://www.tripadvisor.com/.
- ✓ British Council. (s.d.). *Importance de l'anglais dans les pays arabes*. Consulté le 20/01/2024 à 10:30 sur https://www.teachingenglish.org.uk/.