

إدارة رأس المال البشري كأداة لتعزيز تنافسية المنشآت السياحية بالجزائر

Human capital management as a tool to enhance the competitiveness of tourism establishments in Algeriaفرطاس فتيحة¹¹ Fortas Fatiha، بركان أسماء²² Asma berkane¹ المركز الجامعي بتيبازة (الجزائر)، fortas.fatiha@cu-tipaza.dz² المركز الجامعي بتيبازة (الجزائر)، asmaberkane@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2021/01/05 تاريخ القبول: 2021/ 02/28 تاريخ النشر: 2021/03/29

ملخص: لم تعد السياحة في يومنا هذا مجرد نشاط ترفيهي وتسليّة للإنسان، بل تعتبر صناعة لها أبعادها وأهدافها في المساهمة في الدخل القومي والاقتصاد الوطني. ومع أن الجزائر تمتلك الكثير من المقومات السياحية التي تجعلها من البلدان السياحية، إلا أن هذه العناصر لا تكفي لوحدها بل هي بحاجة لكوادر بشرية قادرة على استثمارها بالشكل الأمثل، ومن هنا جاءت أهمية إدارة الموارد البشرية، من أجل زيادة كفاءتها وتحسين قدراتها وجعلها قادرة على تعزيز تنافسية المنشآت السياحية والنهوض بالقطاع السياحي. وفي هذا الإطار تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة رأس المال البشري والاستثمار فيه، باعتباره مدخلا استراتيجيا لخلق وتطوير تنافسية المنشآت السياحية في الجزائر.

كلمات مفتاحية: السياحة، رأس المال البشري، التنافسية، المنشآت السياحية، الجزائر.

تصنيفات JEL: J24؛ Z32؛ L83.

Abstract: Today, tourism is no longer just a leisure and entertainment activity for the human being, but rather an industry that has its own dimensions and objectives to contribute to the national income and the national economy. Although Algeria possesses many of the tourist potentials that make it one of the tourist countries, these elements are not sufficient on their own, but rather they need human cadres capable of investing them optimally, hence the importance of managing human resources, in order to increase its efficiency and improve its capabilities and make it able to enhance Competitiveness of tourist establishments and the advancement of the tourism sector. In this context, this study aims to highlight the importance of managing and investing in human capital, as it is a strategic entry point for developing the competitiveness of tourism establishments in Algeria.

Keywords: Human capital; Competitiveness; Tourist establishments; Algeria.

JEL Classification Codes: J24;Z32; L83.

د. فرطاس فتيحة: fortas.fatiha@cu-tipaza.dz

1. مقدمة:

لقد أصبح القطاع السياحي عاملا أساسيا للتنمية المستدامة نظرا لدوره الكبير في خلق الثروة وفرص العمل و كذا توليد الدخل المستدام. ورغم ما تتمتع به الجزائر من مؤهلات حضارية، تاريخية وطبيعية متنوعة، إلا أن الجهود المبذولة بقيت متأخرة وعاجزة عن استغلال هذه الطاقة الثمينة، حيث أن الاطلاع على واقع الاستثمار السياحي في الجزائر، يكشف عن عدة نقائص ومشكلات لا زال يعاني منها هذا القطاع، كثقافة المجتمع السياحية، مشكل العقار، مشكل التمويل والمشاكل الإدارية والأمنية، رداءة الخدمات... وغيرها، لتنتهي عند المفهوم العميق للسياحة كصناعة وإستراتيجية بإمكانها أن تساهم بفعالية في تحقيق التنمية المستدامة إذا توفرت إرادة ورغبة سياسية قوية. وبذلك لازال هذا القطاع يسجل تأخرا كبيرا لتبقى الجزائر كل يوم تفقد موارد مالية ضخمة جراء عدم استغلالها للثروة الكامنة التي تتمتع بها.

وعليه فإن تحسين تنافسية المنشآت السياحية يقتضي ضرورة سعي هذه الأخيرة إلى تجميع مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعارف الكامنة لدى مواردها البشرية، باعتبارها موردا إستراتيجيا، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات والابتكارات، يضمن لها ديمومة تنافسيتها.

وفي إطار هذا السياق نهدف ضمن هذه الورقة البحثية إلى دراسة أهمية إدارة رأس المال البشري والاستثمار فيه من خلال التكوين والتدريب، باعتباره مدخلا إستراتيجيا لخلق وتطوير تنافسية للمنشآت السياحية في الجزائر، وبذلك تتبلور اشكالية هذه الدراسة فيما يلي: كيف يؤثر رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنشآت السياحية؟

ولبلوغ أهداف الدراسة والاجابة على الاشكالية استخدمنا المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لشرح وتوضيح مختلف الأحداث والمواقف المعبرة عن ظاهرة أو مجموعة من الظواهر .

1. مفهوم وأهمية الصناعة السياحية:

يمكن النظر إلى السياحة، بوصفها صناعة تشتمل على مجمل التنظيمات العامة والخاصة، التي تشترك في تطوير، وإنتاج، وتسويق البضائع، والخدمات استجابة لاحتياجات، ورفاهية السواح. ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم السياحة، حيث يعرف مؤسس البحث السياحي، الباحث هونزكير (HUNZIKER) السياحة بأنها: مجموع العلاقات والظواهر التي تترتب على سفر، وعلى إقامة مؤقتة لشخص خارج مكان إقامته الاعتيادية، طالما أن هذه الإقامة المؤقتة لا تتحول إلى إقامة دائمة،

وطالما لم ترتبط هذه الإقامة بنشاط يدر ربحاً لهذا الأجنبي (Robert LANQUAR., 1993, p10). و تعرفها الأكاديمية الدولية للسياحة: بأنها "عبارة عن لفظ ينصرف إلى أسفار المتعة، فهي مجموع الأنشطة البشرية التي تعمل على تحقيق هذا النوع من الأسفار" (نعيم الظاهر و سراب إلياس، 2007، ص 29).

كما تعرفها منظمة السياحة العالمية بأنها "أنشطة المسافرين في مكان خارج بيئته المألوفة لفترة معينة من الوقت لا تزيد عن سنة بغير انقطاع للراحة أو لأغراض أخرى" (Stephen Williams, 2003, P 3). ولقد أصبحت الصناعة السياحة اليوم من أكبر الصناعات في العالم ويتزايد الاهتمام بها بشكل كبير جداً، حيث لم تعد السياحة قطاعاً بالغ الأهمية لتأثيرها البارز اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً فحسب، بل لكونها أيضاً صناعة متسارعة النمو، فضلاً عن آثارها على مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والبيئية، وخاصة في المجال الاقتصادي. ويمكننا إيعاز أسباب نمو السياحة العالمية إلى العوامل أساسية التالية: ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC)، كثافة التنقلات والاتصال الجماهيري، نمو الثروة الاقتصادية العالمية والاستقرار السياسي.

وفيما يتعلق بمفهوم الاستثمار (Investment) عند الاقتصاديين فهو يعني توظيف المدخرات في إقامة مشروعات، عن طريق توظيف المدخرات في شراء أو إنتاج معدات وآلات وأجهزة ومبانٍ، أي استخدام تلك المدخرات في زيادة الطاقة الإنتاجية. حيث تعمل الطاقة الإنتاجية على توفير المزيد من الخدمات لأفراد المجتمع والدولة (البناء، 1998م: 119). ويشمل الاستثمار في القطاع السياحي مجالات متعددة ومتنوعة، وهي تشمل الاستثمار في المقومات والإمكانات الرئيسة لصناعة السياحة، التي يمكن إجمالها في محورين رئيسيين هما: الاستثمار في التجهيزات والتسهيلات السياحية، التي تعرف اصطلاحاً بالخدمات السياحية، وتشمل: خدمات الإقامة والإعاشة والتسهيلات الترفيهية، خدمات النقل وخدمات الاتصالات. وكذا الاستثمار في مجال الثروة السياحية ويتمركز الاستثمار في هذا المجال بصورة رئيسة في مواقع الجذب السياحي وموارده المتمثلة في مواقع التراث الثقافي ومواقع التراث الطبيعي.

وللاستثمار السياحي أهمية كبيرة تشمل مجالات عدة، حيث تشير الدلائل العلمية و تجارب الدول في العالم إلى التزايد الملحوظ في الدور الهام الذي تلعبه السياحة بصفة عامة في قضايا التنمية بمفهومها الشامل في اقتصاديات الدول، ومنه يترتب على الصناعة السياحية مجموعة من التأثيرات التنموية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والبيئية في المقصد السياحي (الدول المستقبلية)، فعلى الصعيد

الاقتصادي تساهم السياحة بدرجة ملموسة في تسريع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، بفضل الإيرادات السياحية التي تحصل عليها الدولة مقابل منح تأشيرات الدخول، إيرادات الفنادق والإنفاق اليومي للسائحين مقابل الخدمات السياحية.

وتعتبر السياحة من أكبر القطاعات الاقتصادية المساهمة في توفير فرص العمل، وكذا تحسين ميزان المدفوعات وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. أما على الصعيد الثقافي الاجتماعي والسياسي فتساهم السياحة في رفع مستوى المعيشة للمجتمعات والشعوب وتحسين نمط حياتهم، خلق مرافق ترفيهية وثقافية، رفع مستوى الوعي بالتنمية السياحية لدى فئات واسعة من المجتمع، تنمية عملية تبادل الثقافات والخبرات والمعلومات بين السائح والمجتمع المضيف، وكذا تحسين العلاقات بين الدول ومعالجة الكثير من المشكلات السياسية. ومن الجانب البيئي فإن السياحة هي وسيلة لتعريف السياح بالبيئة، وتعمل على الاستغلال الأمثل للمواقع السياحية والمحافظة على الحفاظ التراث الوطني، من مباني، مواقع أثرية وتاريخية وغيرها من العناصر البيئية لتحقيق التنمية السياحية المستدامة.

2. مفهوم وأهمية رأس المال البشري كمورد استراتيجي للمؤسسة:

إن اشتداد حدة المنافسة العالمية فرضت على المؤسسات منذ عقود زمنية قليلة، وتحديدًا بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود، الاهتمام بالاستثمار في تنمية مواردها البشرية، إذ أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بغيره من الموارد المادية، المالية والتقنية مهما تطورت وتقدمت، فهو المسؤول عن سير كافة العمليات بالمنظمة من تخطيط و برمجة، تنسيق وتنظيم، إعداد و تهيئة، إبداع و تطوير، تنفيذ وإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني، و التي دونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة. و مع ذلك فإن توفر العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً بمفرده لضمان تحقيق أهداف المنظمة، ما لم يتم الاهتمام المكثف بالاستثمار في تنمية مهاراته و قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والابتكار، من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية، زيادة الأرباح و دعم قدراتها التنافسية في ظل التغيرات العالمية المتسارعة.

1.2. مفهوم رأس المال البشري:

يمكن القول أن رأس المال البشري، يمثل نقطة الارتكاز الأساسية في دراسة رأس المال الفكري، باعتباره من مكوناته الأساسية، ويعتبر من أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المؤسسات، فهو من ينتج القرار الذي يتيح للمؤسسة فرص النجاح أو يتسبب في المشكلات المصحوبة بخسائر. و لقد تعددت

واختلفت تعاريف الكتاب لرأس المال البشري، باعتباره من المفاهيم التي لاقت رواجاً كبيراً واهتماماً بالغاً من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، و فيما يلي بعض هذه التعاريف:

يعرف رأس المال البشري للمجتمع من قبل (Theodor & Schultz, 1961:15) على أنه: "مجموع الطاقات البشرية، التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية". و يعرفه (Harrison&Meyers, 1966:12) بأنه: "يمثل "جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية". كما يعرفه (Youndt, et, al, 1996 : 839) بأنه: "مجموع الناس الذين يمتلكون مهارات، ومعارف، وقابليات، تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات" (عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، 2003، ص 09). و حسب مشروع (Meritum, 2002)، فإن رأس المال البشري يتمثل في "المعرفة التي يأخذها معهم العاملون عند مغادرتهم المؤسسة، و يضم المعارف وخبرات وقدرات العاملين بالمنظمة".

وبذلك فإن رأس المال البشري هو المعرفة الضمنية الموجودة بعقول الموظفين، و هو يمثل مورد دخل للمنظمة ولكنه ليس ملكاً لها (Jean-yves prax, 2003, p13). و يرى (Malhotra, 2003) بأنه: "قوة عقلية مصادرها: المعرفة، المعلومات، الذكاء والخبرة، وهي تؤثر في زيادة القيمة السوقية، و التشغيلية، و التطويرية للمنظمة" (مصطفى رجب علي شعبان، 2011، ص 49). و يعطيه (وهيب وآخرون، 1987: 34) التعريف التالي: "المجموع الكلي، الكمي والنوعي، للقوى البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان، أما الجانب الكمي فيحتسب من خلال الحجم الكلي للسكان".

ويعرفه (العنزي، 2001: 117) على أنه: "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة". أما (المفرجي و صالح، 2003: 9) فيعرفانه بأنه: "مجموع القدرات، الخبرات، و المهارات البشرية، المقسمة بالتباين في مستوى أدائها، العاملة في المنظمة حالياً، أو التي ستهياً للعمل مستقبلاً، أو حتى المعطلة منها بسبب، حوادث العمل، أو الإجازات، أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، و تقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة".

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانات المتميزة، و يشتمل على معارف العاملين المتطورة، و الخبرات المتراكمة من التجارب الحياتية و

العملية، والمهارات التقنية و الفنية، الكفاءات، و قدرات الابتكار و الإبداع و التجديد، التي يمتلكها مجموع الأفراد داخل المنظمة في مختلف المستويات الإدارية. هذا فضلا عن رضاهم و معنوياتهم و تماسكهم كفريق عمل متكامل. ويمكن تمييز رأس المال البشري عن رأس المال الهيكلي من خلال أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، بخلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمتها وقواعده وإجراءاته.

ولقد أصبح تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية و المالية والتكنولوجية فحسب، و إنما و بالدرجة الأولى على قدرتها على امتلاك كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، فالموارد المالية، المادية و المعلوماتية، و إن كان شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدراً هاماً للإبداع و الابتكار. و ترجع هذه الأهمية الكبيرة للموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً يتمتع بالندرة، وصعوبة التقليد...إخ، مما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.

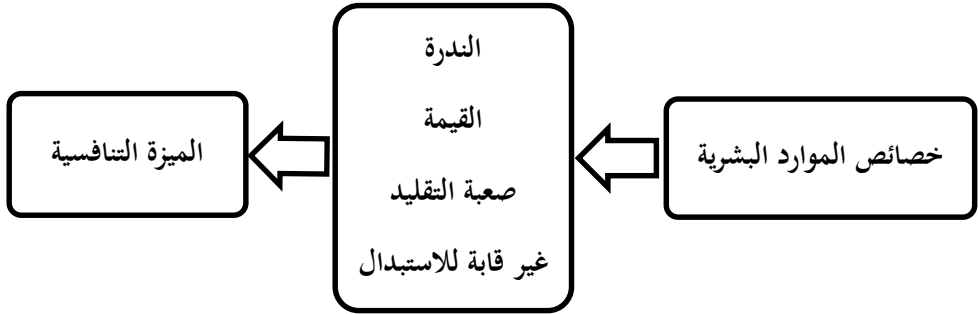
2.2. رأس المال البشري كمورد استراتيجي:

لقد بدأ الاهتمام برأس المال البشري في المؤسسات، حين أدرك الأكاديميون، والاستشاريون، والمدراء أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، و التي أصبحت محدداً أساسياً لما تحققه المؤسسة من أرباح. وبداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة، باعتباره مورداً استراتيجياً ومحدداً لميزاتها التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية إدارة تلك الأفكار والابتكارات وتنميتها لخدمة أهدافها.

وحسب (Berney, 1991) فإن موارد المؤسسة تتمثل في: "مجموع الأصول، القدرات، الطاقات والإجراءات التنظيمية، الخصائص، المعلومات، المعارف.. التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها و نجاعتها". ويميز (Berney) بين الموارد المادية (التكنولوجيا، المعدات و التجهيزات، الموقع الجغرافي، مصادر الطاقة..)، الموارد التنظيمية (نظام المراقبة والتنسيق، التنظيم الرسمي و غير الرسمي، العلاقات الداخلية و الخارجية)، و الموارد البشرية (التعلم، الذكاء، الخبرة، العلاقات الشخصية.. (سمالي يحضيه، 2003، ص 47). و تتميز هذه الموارد بطبيعتها اللاملموسة، صعوبة تقليدها و إحلالها، غير قابليتها للتبديل، نادرة و ثمينة، و هي بذلك تمثل مصدراً للاختلاف و التميز في أداء المؤسسات، وبالتالي الحفاظ على ميزتها التنافسية (Bounfour,

(1998). إن اعتبار رأس المال البشري مورد استراتيجي مسئول عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها بقية الموارد الإستراتيجية، وهي: أن يكون المورد نادراً، أن يكون غير قابل للتقليد، أن يكون غير قابل للإحلال، وأن يساهم المورد في خلق القيمة. و يبين الشكل الموالي أهم هذه الخصائص.

الشكل 01: خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية



Advances in Source: Marta fossas olalla, the resources based, International Economic Research, February 1999, Volume 5, Issue 1, p 85.

(أ) - رأس المال البشري مورد ثمين و نادر: إن رأس المال البشري يعتبر مورداً ثميناً و نادراً، باعتباره يضم الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و المهارات المتميزة، التي يصعب الحصول عليها، و التي تساهم في اكتشاف تطبيقات و أساليب جديدة في الإنتاج و الخدمات. وذلك كما هو الحال بالنسبة للمنظمات الصناعية البيانية، التي تراجع استخدامها للمواد الخام بنسبة كبيرة بين 1973 و 1984 لإنتاج نفس الكمية بفضل المعرفة، كما أن المعرفة مكنت من استعمال (50 إلى 70) رطل من الألياف الزجاجية لتقوم بتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية، لما يقوم به استعمال (طن واحد) من الأسلاك النحاسية (مرسي، 1999: 16) (سعد علي العنزي، 2009، ص 173).

(ب) - رأس المال البشري غير قابل للتقليد: إن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها و لها بصمتها المميزة، التي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية و بإتفاق كلف عالية. و من أهم ما يصعب من إمكانية تقليد رأس المال الفكري: طبيعة ثقافة المنظمة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، صعوبة التحديد الدقيق لمدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل مختلف

النشاطات و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقد الاجتماعي للعلاقات. و تجدر الإشارة إلى أنه و حتى في حالة توصل المنظمة إلى استقطاب كفاءات من المؤسسات المنافسة من خلال عرض حوافز مغرية، فإن الموارد البشرية كما أشار كل من (Wright, Mac Mahon, Mac Williams) لا تتحرك بسهولة و بشكل تام بسبب تكلفة الإحلال و الاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التداؤب والتعاقد داخل المنظمة المستقطبة.

(ج)- رأس المال البشري مورد غير قابل للإحلال: إنه مورد لا يمكن إحلاله بمورد مماثل له، فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع و التعاون بين العاملين، الذي لا يمكن نسخه و إحلاله محل المعرفة السابقة، فحسب (Wright, Mac Mahon, Mac Williams)، فإن رأسمال الفكري يعتبر من بين الموارد غير القابلة للإحلال، لأنه يصعب استمرار الميزة التنافسية المحققة في حالة تبديل الموارد و الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

(د)- رأس المال البشري و خلق القيمة: إن الطبيعة البشرية من خلال اختلاف مستوياتها و قدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما تزيد كفاءة المستخدمين بقدر ما يكون أدائهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال الفكري قيما و مميزا.

3. إدارة رأس المال البشري كمصدر أساسي للابتكار وخلق القيمة والتميز:

في عصر اقتصاد المعرفة فإن رأس المال البشري، الذي يمثل المكون الأساسي لرأس المال الفكري، أصبح واحدا من الأصول الهامة لتطوير المؤسسات وبقائها في عالم المنافسة. و لقد اتفق العديد من الكتاب و الباحثين أن رأس المال البشري الذي يضم المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات،... الخ، يمثل مصدرا هاما لتعزيز القدرات الابداعية و الابتكارية بالمنظمة، حيث توصل كل من (Dakhli et De (2003, Barczak et Wilemon, 2004), Clercq, 2004 أن لرأس المال البشري تأثير إيجابي على الابتكار في المنظمة، أي أن هناك علاقة إيجابية بينهما.

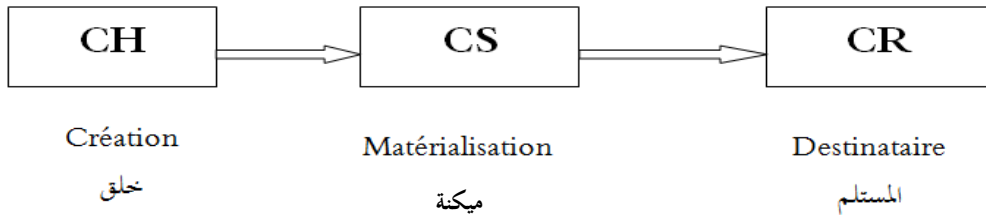
كما خلصت دراسات (Bontis, 1999), (Egbu et Sturges, 2001), (Stewart, 1997) أن رأس المال البشري، الذي يمثل المعرفة الضمنية المتضمنة في عقول الموظفين، هو المصدر الرئيسي للابتكار والتجديد. ويرى (Hermlin, 1999) أن المنظمة لا يمكنها خلق المعرفة دون الأفراد، وبذلك عليها دعم الأفراد المبدعين وتوفير المناخ الملائم لخلق وتطبيق المعرفة الجديدة في تحسين عملية

الابتكار. كما يؤكد (Villavicencio, 2000) أن الابتكار هو نتيجة للعمل المبدع و الخلاق للعناصر الفاعلة بالمنظمة، مما يساعد على تحسين أو خلق منتجات وعمليات جديدة.

ومن جهته بين (Drucker, 1996)، أن الإبداع عبر التاريخ اعتمد على المعرفة الجديدة، و أن إنتاج المعارف الجديدة يتوقف على المعرفة التي يمتلكها الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة. وهذا يقودنا إلى افتراض أن مفتاح نجاح عملية الابتكار يكمن في اكتشاف المعرفة الضمنية، تحويلها إلى معرفة صريحة و تشاركها (King, 2000)، ذلك أن تفاعل الموظفين، من خلال ثقافة تبادل المعارف و تقاسمها يشجع ويرفع من القدرة على الابتكار داخل المنظمة (Leonard et Strauss, 1997).

ولقد أثبتت العديد من الأدبيات التي تناولت أهمية رأس المال البشري بأنه موارد هام يساهم في خلق قيمة للمؤسسة، و ذلك من خلال تفاعله مع رأس المال الهيكلي (CS)، والذي يعبر عن الجدارة الجوهرية للمنظمة و معرفتها الصريحة، التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، وكذا رأس مال العلاقات (CR)، والذي يعبر عن جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح، مثل: الموردين، والجهات الحكومية، و المستثمرين، و الزبائن، و قنوات التوزيع، و كذا التحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة". كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 02: مسار القيمة (Le chemin de la valeur)



Source : MHEDHBI, 2010, Inspiré des travaux de Pierrat et Martory, 1996.

ومع ذلك فإن استخدام هذه المكونات في تركيبة واحدة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية، بل يجب أن يرافق ذلك عملية تحول تعتمد على قدرات إدارة المعرفة بالمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Grant, 1996). وتعتبر عمليات إدارة المعرفة ضرورية جدا للمؤسسة من أجل الحصول على المعرفة، تخزينها، نشرها واسترجاعها في جميع أنحاء المنظمة (Bontis, 1996)، مما يساعد على نفوذ، نشر وتدفق المعرفة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والمعرفة القيمة (Marr et al, 2004) (MHEDHBI).

(Imen, 2010, P 58). و يعتبر رأس المال البشري الفاعل الأساسي الذي تركز عليه عملية خلق القيمة، باعتباره يمثل مجموع القدرات، المهارات، المواهب والخبرات الموجودة بعقول العاملين بالمؤسسة (معرفة ضمنية)، التي تساعد على تفعيل عملية الإبداع و الابتكار، حيث يتم استخراج هذه المعارف لتعالج أليا و تخزن في قواعد معلومات، لتصبح بذلك معرفة ظاهرة موجودة في هياكل و أنظمة المؤسسة، ثم تستخدم في أنشطتها و عملياتها لإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية توجه أخيرا لإرضاء الزبائن.

ولقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها. و في ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، لذلك فقد أدركت هذه الأخيرة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها ميزة تنافسية مستمرة و يضمن نجاحها في اختراق الأسواق العالمية، هو رأس مالها البشري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة، من خلال ما تملكه من معارف، وقدرات، ومهارات مختلفة مؤهلة للإبداع و التجديد، مما يجعل عملية تقليدها أمرا في غاية الصعوبة. ولقد حاولت الكثير من الدراسات أن تربط بين رأس المال البشري وأداء المؤسسة التنافسي على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، و خلص العديد من الكتاب و الباحثين من بينهم: (MacMillian&Schuler,1984)، (Wright et al.,1994)، (McWilliams,1994)، (Macduffie,1995)، (Huselid,1995)، (Pahalad & Hamel,1995)، (Porter,2000)، بأن الموارد البشرية تشكل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية خاصة إذا تم إدارتها بشكل فعال، حيث تتمثل الأساليب الأساسية لإدارة الموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية، وتوظيفها، وتحفيزها، وتكوينها، و الحفاظ عليها.

وفي دراسة لـ (Stewart,1997) وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة ، وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يؤدي إلى التفوق التنافسي. كما أوضح (Pfeffer,1998) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، والمتسمة بعولمة الأسواق، وشدة المنافسة، وتغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، عن طريق الابتكار والتطوير للوظائف والعمليات لتحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها، وذلك من خلال توظيف رأس مالها

الفكري، و هذا ما يؤكد دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة و ميزتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا استراتيجيا في أغلب المؤسسات.

كما بين (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية. بينما يرى (Youndt) أن التسيير الفعال لرأس المال البشري يعد محمدا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي، أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى منافسيها. و لقد أشار كل من (Beatty&Richard) إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها، وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المؤسسات أهميتها كعامل أساسي في تحسين الأداء، إذ أن حسن الاستثمار في رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات عالية من الأداء العالي والمربح بدليل نمو المبيعات، و زيادة الحصة السوقية، و تحسين الربحية.

وحسب (Miller) تتمثل الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة في المعرفة والذكاء اللذين يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة، وأن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية، إذ أصبح الذكاء المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه، و أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق. و في دراسة له أكد (Brown) وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية للعاملين والأداء المالي، فتفعيل رأس المال البشري والارتقاء به يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة و ارتفاع ربحية أسهمها، و بالتالي يمكن أن يكون رأس المال البشري مقترنا بالأداء الاقتصادي العالي عندما يكون مصدرا للميزة التنافسية.

كما أنه و استناداً إلى البحث الذي أجراه (Zack, 1999)، والذي تضمن 25 مؤسسة تم التوصل إلى أن تطبيق إدارة صحيحة لرأس المال الفكري في المنظمات يعد سلاحا قويا لتحقيق مزايا تنافسية، من خلال تمكين المنظمة من صياغة وتطبيق أحسن لإستراتيجيتها التنافسية، وبذلك فإن المنظمة التي تريد الاستفادة من رأسمالها الفكري أو المعرفي بحاجة إلى مراقبة ومتابعة كيفية تكوينه والاستثمار فيه من أجل تطويره في المنظمة عبر الزمن (غالب عوض الرفاعي الأكرم، 2007، ص 7).

ويتضح مما سبق أهمية رأس المال البشري كمخزون استراتيجي، و مصدر الكفاءة، و المعرفة، والجودة المتميزة، إذ يشتمل على القدرات و المهارات التي يجب تسييرها وفق نظم فعالة لإدارة المعرفة والكفاءات، حتى تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال و الثمين الناجع لها، بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية. ويقصد بإدارة المعرفة تلك العمليات المنهجية المنظمة و المستمرة، التي تساعد المؤسسات على رصد المعرفة من خلال: توليدها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها و تقاسمها، مما يضمن الاستفادة القصوى من الخبرات الفردية الكامنة بعقول موظفيها في الأنشطة الإدارية المختلفة، كحل المشكلات، التعلم الديناميكي، التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة، بالشكل الذي يحقق لها الديمومة و النجاح. وتمثل أهمية إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري من خلال:

أ)- دور إدارة المعرفة في خلق المعارف الجديدة و تحقيق الإبداع:

تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول لقضايا ومشكلات استقطاب المعرفة وبناء ذاكرة للمنظمة، تركز على إنتاج المعرفة، تبادلها و المشاركة فيها بين الأفراد والجماعات و المنظمات، من خلال عملية منهجية مستمرة، فتكوين المعرفة التي تتم بطريقة حلزونية، تتحرك من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة وتعود إلى المعرفة الضمنية من جديد. وقد قدم (Nonaka and Takeuchi) أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل (Interaction) بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي (الكبيسي صلاح الدين، 2005، ص 70):

- الاشتراكية أو الاجتماعية Socialisation: وتتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية، من خلال اجتماعات للعصف الذهني وحلقات التوعية والتعليم الموجه، مما يسمح للجميع بالتعلم.
- الخارجية أو الإظهار Externalisation: أي تحويل المعرفة من ضمنية إلى ظاهرة، من خلال إظهار المعرفة المكتسبة للجميع بصورة واضحة في صيغة أفعال أو أقوال يمكن للجميع فهمها.
- التجميعية Combinaison: أي الانتقال من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة، من خلال تجميع، تنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة، ثم وضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها كلما أمكن ذلك.

- الداخلية أو الاكتساب Internalisation: والتي تعني الانتقال من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية، حيث يتم اكتساب المعرفة من خلال استيعابها، لتكون جزءاً من سلوك وعادات الأفراد، أي تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها مخزنة في ذاكرة الفرد. وبذلك تستطيع إدارة المعرفة عن طريق التفاعل الاجتماعي زيادة و تحفيز عملية التعلم لدى العاملين، مما يساعد على تطوير المعرفة الظاهرة والضمنية لديهم، ومنه زيادة قدراتهم الإبداعية و الابتكارية و زيادة الوعي الثقافي لديهم، من خلال التدريب و التعلم و الحوار و حرية تدفق الأفكار. هذا بالإضافة إلى دورها في تدعيم رضا العمل لدى الموظفين، وكذا تعزيز مهارات الاتصال و النقاش و الاحترام المتبادل لوجهات النظر المختلفة. و عندما درس (Klyuga,2009) التصاميم التعليمية لتطوير المعرفة و المهارات القابلة للتحويل، توصل إلى أن إدارة المعرفة تعزز المستوى الرفيع من المهارات، أي مهارات التكيف التي تجعل الفرد أكثر مرونة و استجابة للتغيرات، و التي ترتبط بالخبرة الناتجة عن المعرفة المكتسبة من التوجيه و المسؤولية المشتركة للأفراد، أي المهارة التي توفرها المنظمة و المعتمدة بالدرجة الأولى على إستراتيجية توجه الأفراد نحو إدارة المعرفة (أقطي جوهر، مقراش فوزية، 2011، ص9).

ب)- دور إدارة المعرفة في تنمية و تطوير الكفاءات:

تتمثل الكفاءات في مجمل المعارف، السلوكيات، المهارات والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والتي تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و الأداء الجيد لمهام و أنشطة المؤسسة في ظل الظروف المختلفة، و بالتالي فهي تعتبر ضرورة لبقاء المؤسسة و استمرارها و تطورها. أما إدارة الكفاءات فتتعلق بالجزء من المعرفة المخزن في عقول الأفراد، و الذي يجب أن يستفيد منه بقية أفراد المنظمة. و لتحقيق ذلك فإن إدارة المعرفة تركز على توسيع مساحة استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، لزيادة كفاءة و مهارة العاملين بالمنظمة، من خلال تبادل و تشارك المعلومات و المعارف بين أعضائها (رأس المال البشري للمنظمة)، و من ثم تسريع عملية التعلم والقدرة على التحرك من تخصص لآخر.

كما تساعد إدارة المعرفة على اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطويرها عبر الزمن، فالكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة، تستدعي التعاون و التكامل بين الكفاءات الفردية المختلفة، من خلال آليات تنسيق معينة تضمن الاستعمال الجيد لها، حتى تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده. و بذلك فهي تؤدي إلى بناء كفاءات جديدة، و كذا الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة والحيلولة دون تدهورها.

4. آليات إدارة وتطوير الموارد البشرية في المنشآت السياحية:

أصبحت التنمية الشغل الشاغل لمعظم دول و حكومات العالم، و لتحقيقها يتطلب تجنيد و تعبئة كل الموارد المتاحة المادية منها و البشرية ووضعها ضمن إستراتيجيات قطاعية في إطار الهندسة الشاملة للقطاعات المعتمد عليها لتحقيق النمو الاقتصادي و من ثم تحقيق التنمية في كامل مستوياتها المنشودة. ويعرف القطاع السياحي أهمية متزايدة عبر العالم خاصة في العقود الأخيرة، حيث أصبح عاملا أساسيا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومصدرا أساسيا لتحقيق التنوع الاقتصادي، توليد الثروة وجلب العملة الأجنبية. وفي هذا الإطار تمتلك الجزائر الكثير من المقومات وعناصر الجذب السياحي التي تجعلها من البلدان السياحية، ومع ذلك فأن هذه العناصر لا تكفي لوحدها بل هي بحاجة لكوادر بشرية قادرة على استثمارها بالشكل الأمثل.

وبما أن تقديم الخدمات، لاسيما في المجال السياحي تعتمد بشكل كبير على المورد البشري جاءت أهمية إدارة الموارد البشرية، لاسيما من خلال التحفيز التعليم والتدريب المستمر من أجل زيادة كفاءتها وتحسين قدراتها، حتى تكون قادرة على النهوض بالقطاع السياحي وتعزيز تنافسية المنشآت السياحية في ظل الاقتصاد الجديد. وعليه فإن تحسين تنافسية المنشآت السياحية يقتضي ضرورة سعي هذه الأخيرة إلى تثمين مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعارف الكامنة لدى مواردها البشرية، باعتبارها موردا إستراتيجيا، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات والابتكارات، يضمن لهاديمومة تنافسيتها. وتتمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت السياحية فيما يلي (Antoine Masson, Michel Parlier, 2004, p 172) :

- وضع إستراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية للفندق، وتمكين العاملين من التكوين في مختلف خدماتها، وإعادة تصميم الوظائف.
- تشجيع التوظيف التنوعي، وتوظيف الكفاءة المستخدمة بما تحويه من معارف.
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على قبول وتوطين التغيير بما يمكن من مواكبة التغيرات واستباقها بحيث تتمكن هذه المنشآت من القدرة على المنافسة والاستمرارية والحضور العالمي.
- هذا فضلا عن الحاجة إلى تطوير قدرة مخرجات التعليم على التكيف السريع مع متغيرات السوق ، خاصة في ظل إعادة تقسيم العمل على المستوى الدولي، مما يتطلب أنظمة تعليمية قادرة على توفير موارد بشرية، تتمكن من استيعاب التقنية الحديثة والتعامل معها. كما يجب التعرف إلى رؤية المعنيين بالموارد البشرية بمختلف

المنشآت السياحية، فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وذلك للحد من آثار هذه التحديات وانعكاساتها على أداء هذه المنظمات، مما يجعلها قادرة على النمو والمنافسة ومواجهة التغيرات والمستجدات والعمل وفق الرؤى العالمية في ممارسة وإدارة الموارد البشرية، وذلك تماشياً مع ظاهرة العولمة.

ويجب الإشارة أيضاً إلى الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية للعولمة وأثرها في مجال القوى البشرية، حيث ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة كان لها واقع ملموس في مختلف المؤسسات الفندقية، وكانت الإدارة هي الأكثر تأثراً مما أستوجب إعادة النظر في تنظيم الأجهزة الإدارية وفي طريقة إكساب العاملين المهارات الجديدة التي تتطلبها برامج الإصلاح والتطوير. إن مواجهته تحديات العولمة يتطلب من إدارة الموارد البشرية توجها إستراتيجياً ورؤية متعمقة للمستقبل، كما يتطلب الخروج عن الإطار التقليدي الذي تتسم به في معظم وظائفها، لتعتمد عملية تجديد وتطوير المؤسسات المنشآت من خلال إعادة تركيب الموارد البشرية، على مجموعة من الآليات هي (Michel Balfet, 2001, P201):

— تخطيط القوى العاملة: بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة؛

— تعديل هيكل القوى العاملة: بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة؛

— تأكيد هيكل المهارات الجديدة: بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل؛

— تعديل نظم التعامل مع الموارد البشرية، بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية، كما تتطور وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وذلك من خلال العناصر التالية:

— التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية: بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.

— خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في فرق وتشجيع الابتكار.

— توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات، بالاتصالات المباشرة من خلال عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.

5. خاتمة:

لقد تعززت المعرفة بفضل العولمة و المنافسة و تقدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، مما جسد التحول، شيء فشيء، إلى اقتصاد المعرفة، و الذي يتميز بتزايد حصة الاستثمارات في اللاماديات وخصوصا في شكل نفقات في التريبة و التعليم، و البحث و التطوير، و تسارع وتيرة الابتكار التكنولوجي والتنظيمي على حد سواء، مما جعل من المعرفة والمعلومات يمثلان اليوم المصادر الرئيسية للإنتاجية والنمو والتنافسية، حتى و إن ظلا يقومان بهذا الدور على درجات متفاوتة في الماضي.

وبالرغم من المقومات السياحية الكبيرة التي تتوفر عليها الجزائر، إلا أنها لا تزال حتى الآن عاجزة عن انتزاع مكانة سياحية، مقارنة ببلدان مجاورة لا تتوفر على ما تتوفر عليه الجزائر. ولعل ذلك يرجع إلى افتقارها للثقافة السياحية والعنصر البشري المؤهل لتقديم خدمات سياحية، بالإضافة إلى غياب مدارس عليا متخصصة في تكوين القائمين على الخدمات السياحية، مما يتطلب العمل الجاد لخلق جيل جديد قادر على رفع الكفاءة الإدارية ليسهم بشكل فعال في عملية تطوير المؤسسات وتحسين قدراتها التنافسية ومواكبة التطورات العالمية بالاهتمام بالتنمية المستمرة لكفاءات ومهارات الموارد البشرية وتشجيع روح المبادرة والابتكار لديها.

ولبلوغ ذلك يتوجب على المنشآت التي تريد الوصول إلى العالمية أن تقوم بإزالة كل العراقيل التي تقف أمام تحقيق هذا الهدف، فلا بد من تطوير كوادر سياحية وفندقية قادرة على التكيف مع البيئة العالمية، ومستعدة لمواجهة أي تغيير و لها الكفاءة اللازمة التي تجعلها مؤهلة لتقديم أحسن وأجود الخدمات بل و تكيفها مع ما يتطلبه السواح والتصدي لمختلف التحديات التي تفرضها هذه التطورات والتغيرات العالمية المتسارعة وذلك من خلال:

- افتتاح المعاهد والكلليات الإدارية المتخصصة في السياحة والفندقة في الجامعات وإشاركتها بشكل فعال في هذه المهمة؛
- تأمين التجهيزات اللازمة لأتمتة الأعمال الإدارية في الفنادق وإجراء حصر للموارد البشرية وتصنيفها حسب تأهيلها؛
- إطلاق برامج وطنية تثقيفية، تنظيمية، قانونية تتحدث عن السياحة والفندقة وخدماتها؛
- التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل الفندق؛
- المحافظة على الرصيد الحالي من المواهب الإدارية والترقية والإحلال المناسبين للأفراد؛

- المساهمة في التخصيص المناسب للحوافز من خلال تقديم المكافآت بأشكال مختلفة: مالية ، ترقية ، ثناء الإدارة ، فرص وظيفية ، التقدير من قبل العملاء ، فرص التعلم الأمان ، المسؤولية الخ ، ويقدر العطاء يكون الراتب والريح ؛
- خلق آليات لتعزيز المهارات ومناخ التعاون بين المديرين والموظفين في الفندق و عدم التمييز بين الموظفين إلا على أساس المجهود المبذول ؛
- إعادة هيكلة منظومة البحث والتطوير ، لتكون قادرة على استيعاب وتوطين الكفاءات الفندقية القائمة والعمل على تطويرها وتسويقها ؛
- إعادة هيكلة صناعات القطاع الفندقي لتحسين إدارتها وأدائها ؛
- تكييف الموارد البشرية مع متطلبات السوق العالمية والمعايير الدولية للفندقة.

6. قائمة المراجع:

- نعيم الظاهر و سراب إلياس ، مبادئ السياحة ، دار المسيرة ، ط 2 ، الأردن ، 2007.
- عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه - ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003.
- مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011.
- سمالي يحييه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003.
- سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009.
- غالب عوض الرفاعي الأكرم ، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمات التأمين الأردنية ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي "إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي" ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، الأردن ، أبريل 2007.
- الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.

– أقطبي جوهر، مقرّاش فوزية، تأثير تبني إدارة المعرفة في تحسين مستوى المهارات التفاعلية للموظف: دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولايتي بسكرة و جيجل، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.

- Antoine Masson, Michel Parlier, Les démarches compétence, Collectif, éd Anact, 2004.
- Jean-yves prax, le guide du knowledge management, dunod, France, 2003.
- Michel Balfet , Marketing des services touristiques et hôteliers, spécificités, méthodes et techniques, éd ellipses marketing, 2001.
- MHEDHBI Imen, Capital immatériel: interaction et création de valeur- Cas d'entreprises tunisiennes-, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 2010.
- Robert LANQUAR., Le tourisme international- que sais je?. 5eme édition , Paris : Presses universitaires. 1993 .
- Stephen Williams: Tourism Geography, ROUTLEDG, First Edition, *United States*, 2003, P 3.