



الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية - العمادة

إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة الحديثة

- وزارة السياحة نموذجاً -

تقرير أعد حول أعمال التدريب من تاريخ 26-3-2024 حتى تاريخ 31-5-2024 لنيل
درجة ماجستير مهني في العلوم السياسية والإدارية قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالبة: مريم غانم موسى

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذاً مشرفاً	الدكتور علي أحمد خليفة
عضواً	أستاذ	الدكتور عصام نديم مبارك
عضواً	أستاذ مساعد	الدكتور محمد يونس عبدالله

2025 - 2024

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذا التقرير وهو يعبر عن رأي صاحبها
فقط

الاهداء:

إلى من لأجله أكمل هذا الطريق, عزّي وفخري, أبي
إلى من جعلت حياتي مفعمة بالحبّ والدفء, أمّي

الشكر

إلى والديّ وإلى الدكتور المشرف الذي لم يوفّر جهداً في تقديم المساعدة والتوجيه, وإدارة الجامعة اللبنانية واللجنة الكريمة على دعمهم الدائم لي, ومديرة شؤون الموظفين واللوازم في وزارة السياحة, وقسم الاستكتاب وكلّ من كان داعماً لي في الوزارة, وكل من ساهم في هذا التقرير.

التلخيص العلمي للتقرير

يتناول هذا التقرير بالدراسة والتحليل دور إدارة الموارد البشرية في وزارة السياحة اللبنانية، من منظور الإدارة الحديثة، كأداة محورية للنهوض بالقطاع السياحي الذي يُعدّ من ركائز الاقتصاد الوطني في لبنان.

يشير التقرير إلى أنّ السياحة في لبنان، رغم مقوماتها الطبيعية والثقافية والبشرية الغنية، تعاني من عشوائية تنظيمية وخلل إداري واضح، ينعكس سلباً على الأداء العام للوزارة. يبرز التقرير إشكالية رئيسة تتمثّل في غياب استراتيجية فعّالة لإدارة الموارد البشرية، ويدعو إلى إصلاحات بنيوية تنطلق من تطوير هذا العنصر الحاسم.

استندت الدراسة إلى مزيج من المناهج التاريخي، الوصفي، والتحليلي، لتقديم معالجة علمية شاملة لطبيعة العمل في الوزارة، بناءً على فترة تدريب ميداني امتدت لشهرين. وقد كشفت التجربة العملية عن ضعف التنسيق، نقص التحفيز، تقادم الأساليب، وغياب المكننة، بالإضافة إلى عقبات مالية وتقنية وأمنية تشكّل تحديات يومية تعيق الأداء الإداري.

يركّز التقرير على ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات، تطوير الموظفين، خلق بيئة عمل منتجة، وتحديث أساليب العمل عبر التحول الرقمي. كما يناقش تطوّر مفهوم الإدارة البشرية من نموذج تقليدي إلى نهج استراتيجي معاصر يعتمد على الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي لتوجيه السياسات وتحسين الأداء.

أخيراً، يقدم التقرير مجموعة من المقترحات العملية لإصلاح إدارة الموارد البشرية في وزارة السياحة، من بينها:

- تحديث الهيكل التنظيمي.

- إرساء الشفافية والعدالة في التوظيف والتقييم.
- توفير التدريب المستمر وتطوير المهارات.
- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- الاستثمار في التحول الرقمي والإدارة الذكية.

قائمة المصطلحات

1. إدارة الموارد البشرية: هي عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى استقطاب، اختيار، تدريب، تطوير، وتحفيز العنصر البشري داخل المؤسسات، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة وتحسين الأداء التنظيمي.
2. الإدارة الحديثة: أسلوب إداري يقوم على استخدام التكنولوجيا، المبادئ العلمية، ومهارات القيادة الحديثة بهدف رفع الكفاءة، تحسين الجودة، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيير.
3. التخطيط الاستراتيجي: هو عملية تحليل وتوجيه منهجي لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، مع وضع السياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها وفقاً للموارد المتاحة والتحديات المحيطة.
4. الهيكل التنظيمي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد توزيع الأدوار والمهام والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، مما يضمن وضوح الصلاحيات وتحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام.
5. التدريب المهني: هو تجربة تعليمية تطبيقية تهدف إلى تعزيز المهارات والخبرات العملية لدى المتدرب، بما يساهم في دمجهم في سوق العمل أو رفع مستواه المهني داخل المؤسسة.
8. بيئة العمل: تشير إلى المحيط الفعلي الذي يعمل فيه الأفراد، ويشمل الظروف المادية، العلاقات المهنية، المناخ التنظيمي، وأسلوب الإدارة الذي يؤثر في الأداء والإنتاجية.
9. المكننة: تعني اعتماد الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة في إنجاز المهام الإدارية بدلاً من الطرق التقليدية، بما يؤدي إلى تسريع الإجراءات وتحسين الدقة.
10. التحول الرقمي: هو عملية شاملة تهدف إلى إدماج الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في جميع جوانب العمل المؤسسي، من أجل تحسين الكفاءة والابتكار وجودة الخدمات.
11. الشفافية الإدارية: مبدأ يركز على وضوح الإجراءات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وضمان المساءلة، بهدف تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين والمواطنين.
12. الأداء الوظيفي: هو مدى كفاءة الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ويُقاس غالباً بمؤشرات الإنتاجية، الانضباط، والجودة في العمل.

13. الابتكار الإداري: يشير إلى قدرة الإدارة على خلق وتطبيق أفكار وأساليب جديدة في التخطيط والتنظيم والتوجيه، بهدف تحسين الخدمات والتغلب على التحديات التقليدية.
14. القطاع العام: يشمل الوزارات والإدارات والمؤسسات التي تُدار من قبل الدولة، وتعمل على تقديم خدمات للمواطنين دون هدف ربحي، مثل التعليم والصحة والسياحة.
15. الثروة السياحية: تشمل الموارد الطبيعية والثقافية والتاريخية التي تميز لبنان وتجعله وجهة جذابة للسياح، وتُعدّ من الأصول الوطنية التي تتطلب حماية وتنمية مستدامة.
16. الفساد الإداري: هو استغلال غير مشروع للسلطة والنفوذ الإداري لتحقيق مصالح شخصية أو سياسية على حساب المصلحة العامة، ويظهر من خلال المحسوبيات، الرشاوى، وسوء التوظيف.

المقدمة

تعدّ وزارة السياحة في لبنان من أهمّ الوزارات التي يقوم عليها الاقتصاد، كونه بلد يقوم على قطاعي السياحة والخدمات؛ فالسياحة باتت تشكّل المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني، وهي تشمل قطاعات واسعة من المؤسسات والمواقع التي يزيد عددها عن الثلاثين ألفاً بين معالم أثرية ومواقع سياحية، ومطاعم، ومقاهي، وغيرها؛ علماً أنّ أعداد السياح تتزايد سنة بعد سنة لما يميّز به لبنان من خصوصية ويتميّز في مجالات السياحة والخدمات، وخبرته المتميزة لدى الموارد البشرية في مجالات الفندقية والخدمات السياحية، والبنى التحتية المتطورة نسبياً، إضافةً إلى الفرص الاستثمارية الواعدة المتعددة في هذا المجال في لبنان.

وبالرغم من ذلك، وبالنظر إلى الواقع الحالي، لا تزال السياحة في لبنان تعمل في إطار عشوائي غير منظم، فلم تتجح إدارة السياحة (وهي الجهة الرسمية القيمة على تنظيم أمور السياحة وتنميتها) من تنفيذ استراتيجيات وطنية عامة تهدف إلى تحقيق صناعة سياحية متطورة، وممارسة الدور الرقابي على النشاط السياحي.

وبالرغم من الجهود المبذولة، إلا أنّ الإنجازات بقيت ضئيلة بالنسبة للقطاع السياحي نظراً للجهاز البشري الغير منظم في الوزارة من حيث التراتبية والتخصّص الوظيفي للمهام، بالإضافة إلى وجود شواغر كبيرة في الملاك.

هذا ولا بدّ أن نذكر المشاكل المزمنة التي تعاني منها الإدارات بشكل عام في لبنان في غياب التحفيز والإنتاجية، وغياب التنسيق والاجتماعات فيما بين المصالح والدوائر كافة.

كما تفتقد الوزارة لجهاز بشريّ متخصص في مجالات التشريعات الحديثة وخلق حوافز للمستثمرين، كما أنّ المباني في الوزارة لديها نقص هامّ في التجهيزات اللوجستية من معدّات، وغياب للمكننة الذي بدوره يغيب الإنتاجية. كما أنّ دور المكاتب في المناطق هو دور بدائيّ في الوقت الذي من المفترض أن يكون دوراً إنمائيّاً. وهذا ما يجب النّظر إليه فيما يخصّ الموارد البشرية ودورها في العمليات الإدارية في وزارة السياحة اللبنانية، لذا برز لدينا تساؤلّ ألا وهو: كيف يتجسّد دور القيادات الإدارية في دائرة شؤون الموظفين في وزارة السياحة فيما يخصّ العمليات الإدارية؟

سوف نقوم في دراستنا هذه بمعالجة هذا التساؤلّ والاجابة عليه لما له أهمية على الصعيد السياحي الوطني والإقليمي كما ستساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على الثغرات الموجودة في الوزارة ما يساهم في حلّها من قبل الجهات المعنية.

مبّررات اختيار الموضوع:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى مرتكزات وزارة السياحة، لما لها من أهميّة في التأثير على المحيط بشكل عام، خصوصاً فيما يتعلّق بالسياحة وبققتصاد البلد، الأمر الذي يتطلّب وسائل إدارية لحمايتها لما تتعرّ له من مخالفات مثل: المحسوبيّات، عدم تحديد أدوار، العشوائية، الهدر. ونظراً لأهميّة موضوع التقرير كان من الضروريّ إجراء التدريب في المؤسسة العامة الموكل إليها حماية إدارة الموارد البشرية للبحث في آليّة عملها وكيفية إدارتها للوزارة، لاسيّما في ظلّ استراتيجيات المتلاحقة التي تعتمدها الوزارة فيما خصّ قطاع السياحة وإدارة الموارد البشرية داخل الوزارة.

نوع ومكان التدريب:

هو تدريب مهني جرى لدى وزارة السياحة اللبنانية، تحديداً لدى دائرة شؤون الموظفين واللوازم. وقد تمحورت فترة التدريب على اختيار آليات سير العمل الإدارية الروتينية، بدءاً من التدقيق في المعاملات، والاطلاع على مهام الإدارة ثم التدريب ضمن فريقها ومشاركة الأعمال قدر المستطاع في حدود ما تسمح به القوانين المرعية الإجراء، إضافة إلى الاستفسار عن الأبحاث والقرارات المتعلقة بالثروة الطبيعية والسياحة، والمشاركة في تنفيذ بعض المهام المكتبية الروتينية، ومناقشة بعض الأمور المتعلقة بالاتفاقيات والخطط وكيفية إعدادها والأهداف منها.

علاقة الموضوع باختصاص الطالب:

ينسجم التقرير مع الدراسة الأكاديمية واختصاص التخطيط والإدارة العامة، نظراً لكون الاختصاص يتمحور حول آلية عمل إحدى إدارات الدولة، وفق الخطط والبرامج الإستراتيجية التي تهدف إلى إدارة فعّالة وبناءة لقطاعات الدولة.

الحدود الزمانية والمكانية للتقرير:

تمثلت الحدود الزمانية بالفترة التدريبية التي أجريت في وزارة السياحة اللبنانية ومدتها شهرين، أي ما يعادل 250 ساعة تدريب فعلية من تاريخ 2024\3\26 حتى تاريخ 2024\5\31.

أما الحدود المكانية فكانت لدى وزارة السياحة اللبنانية ومقرها في بيروت في منطقة الصنائع، وتحديداً في دائرة شؤون الموظفين واللوازم.

الإشكالية الرئيسيّة:

ولقد برزت بعض النقاط الأساسية خلال معالجة الموضوع الأساسي والتي سنسلط الضوء عليها فيما بعد. وبناءً عليه ستكون الإشكالية الرئيسية لهذا البحث متمحورة حول التالي: ما هو التقييم العام لوزارة السياحة اللبنانية بشكل عام وإدارة مواردها البشرية بشكل خاص، وما هي الخطوات المقترحة لإعادة نهوض القطاع السياحي اللبناني؟

وتبيّن خلال فترة التدريب أنّ حماية الثروة السياحيّة في لبنان مسألة في غاية الأهميّة، وتحتاج إلى الكثير من الاهتمام والعناية الخاصّة للعديد من الاعتبارات، منها: الحفاظ على الطابع السياحي الترفيهي في لبنان من جهة، والمحافظة على اقتصاد البلد من جهة أخرى، في ظلّ أجواء تنازع الصلاحيّات بين الجهات المعنيّة بإدارة حماية الثروة السياحيّة بين كلّ من وزارة السياحة ووزارة الداخلية وغيرها من الوزارات.

المناهج المستخدمة في إعداد التقرير:

نظراً لطبيعة موضوع التقرير الذي يحتاج إلى سرد تاريخيّ يشرح أهميّة السياحة وإدارة الموارد البشرية في الوزارة وتاريخها، بالإضافة إلى ضرورة التطرّق لوصف الفترة التدريبيّة وطبيعة الثروة السياحيّة في لبنان، بالإضافة إلى الحاجة لتحليل المعلومات التي حصلنا عليها، فقد اعتمدنا على أكثر من منهج في إعداد التقرير، وهي:

- المنهج التاريخي كونه الأسلوب المستخدم لإعادة إحياء الأحداث الماضية وتدوينها؛ لشرح تاريخ السياحة وإدارة الموارد البشرية في وزارة السياحة وأهميّة الحفاظ على الثروات كمعلم تاريخي.
- المنهج الوصفي لتفسير بعض النقاط الأساسية في البحث ووصفها؛ الذي يتمّ استخدامه لوصف فترة التدريب في وزارة السياحة اللبنانيّة.

- المنهج التحليلي لفهم بعض النقاط وتحليلها؛ بهدف تحليل المعلومات الوقائع التي ستساهم في الوصول إلى النتائج المرجوة.

الصعوبات:

لقد برزت من خلال إعداد التقرير العديد من الصعوبات، تتنوع بين عام وخاص. لا سيما التي تبرز في هكذا أنواع من الدراسات، لكونها تحتاج إلى إجراء فترة تدريب مهني، ويمكن إيجاز هذه الصعوبات بالتالي:

- صعوبة الحصول على إحصاءات دقيقة حول المخاطر التي تتعرض لها الأماكن الأثرية والسياحية، لاسيما في موضوع الحرائث والحروب التي تتعرض لها الأماكن القريبة من الأماكن الأثرية والسياحية.
- خصوصية المرحلة التاريخية التي يمرّ فيها لبنان على مختلف الصعد، صحياً، كجائحة كورونا التي حتمت على الموظفين أخذ التدابير الطبية ومنها إغلاق المكاتب؛ أمنياً، مثل التعدادات الإسرائيلية المتكررة على أرض الجنوب التي يوجد فيها معالم أثرية؛ اقتصادياً، الوضع الاقتصادي المتردي على البلد؛ والتي انعكست بشكل كبير على إدارة مؤسسات الدولة. في حين يتطلب إعداد التقرير المشاركة المهنية في أعمال الإدارة في الحالة العادية للوصول إلى النتائج المرجوة، إلا أنه تمّ العمل خلال هذه الفترة وفق تدابير محدّدة قدر المستطاع لمحاولة الاستفادة بشكل كبير ممّا دفع باتجاه بذل جهد أكبر لفهم دقيق لآلية العمل في الإدارة المعنية.

خطة التقرير:

لمعالجة إشكالية التقرير، التي تنطلق من ضرورة تسليط الضوء على أهمية الثروة الأثرية والسياحية، وضرورة حمايتها وإدارتها، مع التركيز على الدور الأساسي لوزارة السياحة في هذا الإطار، لاسيما المسؤولين عن الأماكن الأثرية، تمّ العمل على تقسيم التقرير تقسيماً ثنائياً فيه قسمين، وكل قسم إلى فصلين فمبحثين.

في القسم الأول بعنوان ماهية وزارة السياحة وإدارة الموارد البشرية تكلمنا عن ماهية إدارة الموارد البشرية ووزارة السياحة في لبنان في الفصل الأول، أما في الفصل الثاني فقد تناولنا موضوع التدريب الميداني في الوزارة لا سيما العلاقة مع المشرفين والعوائل و بعض المهارات المكتسبة.

أما في القسم الثاني من البحث بعنوان أهمية إدارة الموارد البشرية للقطاع السياحي وكيفية الاستفادة منها على المستوى اللبناني فقد تناولنا الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي. والفصل الثاني، تمحور المبحثين فيه حول القطاع السياحي اللبناني واقتراحات التطويرية للنهوض بهذا القطاع من جديد.

القسم الاول: ماهية وزارة السياحة وإدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية عملية متكاملة تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على كافة الأنشطة المتعلقة بالقوى العاملة داخل المؤسسة. يُنظر إليها كأداة حيوية تُمكن المؤسسات من جذب الكفاءات المناسبة، تطويرها، وتعزيز أدائها بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية. من الناحية العملية، تتناول إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من العمليات، مثل التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، وإدارة علاقات العمل. كما يمكن تعريفها أيضًا بأنها تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، من خلال توفير بيئة عمل محفزة، تدعم الإبداع، وتحفز الابتكار¹. بالأخص وان العنصر البشري يشكل عاملاً فارقاً في نجاح المؤسسات، حيث يركز على فهم الجوانب النفسية والسلوكية للأفراد، والعمل على تحقيق التوازن بين احتياجاتهم الشخصية وأهداف المؤسسة. من جهة أخرى، يُعتبر القطاع السياحي اللبناني أحد أبرز القطاعات الاقتصادية التي تسهم بشكل مباشر في دعم الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل. وفي هذا السياق، تلعب وزارة السياحة دورًا محوريًا في تنظيم هذا القطاع وتطويره. من هنا، تأتي أهمية فهم العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية ووزارة السياحة في تحقيق تنمية مستدامة للقطاع السياحي.

الا ان وزارة السياحة في لبنان اليوم تعاني كما باقي فروع الإدارة العامة من الازمة الاقتصادية التي ضاعفت نسب الفساد والفوضى، الامر الذي حتم علينا ان نقوم باختيار هذه الوزارة كموضوع التدريب. ينتج هذا الاختيار عن مزايا عدة تعطينا معلومات دقيقة وواضحة عن الية العمل في الإدارة تلك، الامر الذي سيوصلنا الى إجابات واضحة وأكثر دقة من التي تتوفر في المراجع الأخرى.

¹ صالح حسن، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، المحاضرة الأولى: مقدمة حول إدارة الموارد البشرية، ص1.

بناءً عليه سنتناول في الفصل الأول من هذا القسم، ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم تعريف شامل لها، مع استعراض أهمية هذا المجال وتوضيح أقسامه التنظيمية الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات. أما الفصل الثاني فسيكون مخصصاً القطاع السياحي في لبنان، باعتباره قطاعاً ذا خصوصية فريدة، مع تسليط الضوء على دور وزارة السياحة في تحسين أدائه وتطوير استراتيجيات مستدامة تضمن استمراره ونموه.

الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية ولمحة عامة حول السياحة في لبنان

تمثل إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات وتطورها، حيث ترتبط بشكل وثيق بتنظيم وتطوير العنصر البشري الذي يُعدّ أئمن أصولها. يُتيح الفهم العميق لإدارة الموارد البشرية تحسين كفاءة العمل، وتعزيز الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات بشكل فعّال. وانطلاقاً من هذا الفهم، يُبرز هذا البحث أهمية التعريف الدقيق بإدارة الموارد البشرية وتوضيح أبرز أقسامها ودورها المحوري في تحقيق أهداف المؤسسات.

بناءً عليه، سنتناول في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم تعريف شامل لها وأهمية هذا المجال الحيوي، إضافة الى استعراض الهيكل التنظيمي وأبرز الأقسام (المبحث الأول). أما المبحث الثاني فسيكون مخصصاً لتحليل القطاع السياحي في لبنان، باعتباره قطاعاً أساسياً في دعم الاقتصاد الوطني، حيث يتم تسليط الضوء على مقومات ازدهاره. كما سيتم مناقشة دور وزارة السياحة اللبنانية كإطار تنظيمي يهدف إلى تطوير هذا القطاع وتعزيز استدامته.

المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية، ولمحة عامة حول أبرز اقسامها

يعتبر التعريف من الأركان الأساسية لتأمين انطلاقة سليمة في بحث علمي، الامر الذي سيكون موضوع هذا البحث الذي سنتناول من خلاله التوضيح العام لأهمية الإدارة الموارد البشرية في الفقرة الأولى، اما الفقرة الثانية ستكون مخصصة لعرض أبرز المعلومات المتعلقة بالقواعد التنظيمية العامة المتبعة في إدارة الموارد البشرية.

الفقرة الأولى: أهمية إدارة الموارد البشرية

تُعتبر الموارد البشريّة العنصر الأساسي لنجاح المنظّمات، إذ يُمكن توافر قوى عاملة كفؤة تمكّن المنظّمات من النهوض بأعباء العمل واستغلال إمكانيّاتها الماديّة المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق أهدافها. يُعدّ العنصر البشريّ أهمّ أصول المنظّمة¹، نظرًا لدوره المحوريّ في اتخاذ القرارات اللازمة للتكيّف مع المحيط، واستغلال الفرص المتاحة، وإحداث التغيير والتطوير، وتعزيز القدرة على الابتكار، بالإضافة إلى معالجة نقاط الضعف وحلّ المشكلات التي تواجه المنظّمات.

لذلك، ومع التطوّرات المتسارعة في البيئة المحيطة، أصبحت المنظّمات بحاجة إلى التركيز بشكل أكبر على نوعيّة جديدة من العاملين الذين يتمتّعون بقدرات ومهارات عالية لتحقيق أداء متميّز وفعال. كما يُشترط في هؤلاء العاملين امتلاك قدرات خاصّة لفهم طبيعة العنصر البشريّ من النواحي الإنسانيّة والسلوكيّة، لما لذلك من تأثير في خلق بيئة عمل إيجابيّة تُعزّز الإنتاجيّة وترتقي بمخرجات العمل بشكل فعال.

¹ Greene, R. J. The Most Important Asset: Valuing Human Capital. United Kingdom: Taylor & Francis. (2017).

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تحليل وإدارة احتياجات الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. كما تشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية¹. إضافة إلى ذلك، تُعبّر إدارة الموارد البشرية عن السياسات والممارسات المرتبطة بالموارد البشرية، مثل الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتقييم².

لذلك، تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والممارسات الضرورية لتنفيذ الأنشطة المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية. وتشمل هذه الأنشطة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة في مجالات التوظيف، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، وعلاقات العمل، بالإضافة إلى الصحة والسلامة. تهدف هذه الجهود مجتمعة إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة بكفاءة وفعالية.

الفقرة الثانية: الهيكلية التنظيمية وأبرز الأقسام في إدارة الموارد البشرية

بهدف التوصل إلى نتائج إيجابية على مستوى إدارة الموارد البشرية، ونتيجة للصعوبات الاستثنائية التي تواجه هذا النوع من الإدارات، يفترض الاعتماد على هيكلية محكمة. بناءً عليه سنقوم في هذه النقطة بعرض أبرز الأقسام المعتمدة، مؤكداً بأنها قد تختلف نتيجة لاختلاف الحاجات والخصائص بين حالة وأخرى.

ننطلق من راس الهرم الذي يتمثل بالمدير العام للموارد البشرية، والذي عادةً ما يكون مسؤولاً عن تأمين إدارة الموارد البشرية من خلال الحرص على التجانس بين فريق العمل، والمهام المكلفة إليه. وتعتبر صلاحيات

¹ الكرخي م. إدارة الموارد البشرية. دار المنهج للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية. (2024)، الصفحة 22

² المغربي م.. إدارة الموارد البشرية. دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، (2016)، الصفحة 179

المدير الاوسع مقارنةً بصلاحيات المراكز الأخرى الامر الذي يبرر تحمله المسؤولية الأكبر عن أي فشل قد يحصل في تحقيق الأهداف المرجوة¹. تحت إشراف المدير، توجد عادةً مجموعة من الأقسام الفرعية التي تتكامل لتحقيق المهام المختلفة.

من بين هذه الأقسام:

1. قسم التوظيف والاختيار، الذي يتولى مسؤولية جذب المواهب المناسبة، وإجراء المقابلات، وضمان استقطاب الأشخاص الأكثر كفاءة. يعمل هذا القسم على تنفيذ رؤية المدير الاستراتيجية في اختيار الكوادر الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب قسم التدريب والتطوير² دوراً محورياً في صقل مهارات الموظفين، حيث يركز على تصميم برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات المؤسسة ومتطلبات سوق العمل. يعمل هذا القسم بالتعاون مع المدير لضمان توافق خطط التطوير مع الاستراتيجية العامة³.

2. قسم التعويضات والمزايا، فهو الجهة المسؤولة عن إدارة الرواتب والحوافز والامتيازات الممنوحة للموظفين. يهدف هذا القسم إلى تحقيق العدالة والشفافية في نظام التعويضات، مما يسهم في تعزيز

¹ اللبدي ن. إدارة الموارد البشرية وتميبتها. دار دجلة للنشر والتوزيع، بغداد، (2015). الصفحة 183

² صالح ح.، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مقدمة حول إدارة الموارد البشرية، المحاضرة 1، ص 4

³ المرجع نفسه، ص 3

رضا الموظفين وتحفيزهم. ويشمل عمل القسم وضع سياسات الحوافز، وإدارة الامتيازات مثل التأمين

الصحي وخطط التقاعد، لضمان تنافسية المؤسسة في سوق العمل¹.

3. وأخيراً، يأتي قسم إدارة العلاقات وشؤون الموظفين، الذي يلعب دوراً مهماً في تعزيز بيئة العمل وتنظيم

العلاقات بين الموظفين والإدارة. يركز هذا القسم على حل النزاعات، وتحسين مستوى التواصل

الداخلي، وضمان الالتزام بسياسات العمل. كما يسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء

الجماعي وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل².

تشكل المناصب والأدوار المختلفة في إدارة الموارد البشرية أساساً لضمان تحقيق التناغم في بيئة العمل

وتحسين الأداء المؤسسي. سواء كان ذلك من خلال الإشراف على عمليات التوظيف، أو إدارة علاقات

الموظفين، أو تقديم الدعم الإداري، فإن هذه الأدوار تسهم في بناء منظومة فعالة قادرة على تحقيق أهداف

المنظمة بسلاسة واحترافية.

¹ خطاب م. التعويضات والمزايا: التعريف والأهمية والأنواع وأمثلة. اسود البيزنس. (2023). الموقع:

<https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%88%D9%8A%D8%B6%D8%A7%D8-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D8%A7%D9%8A%D8%A7>

² Proserv. قسم شؤون العاملين في إدارة الموارد البشرية: دوره الهام للشركات. Professional Service. (2024). الموقع:

https://www.proserv-eg.com/blog/personnel-affairs-section-in-the-human-resources-department/?utm_source=chatgpt.com

المبحث الثاني: القطاع السياحي اللبناني

بعد أن قمنا بتسليط الضوء على أبرز الأسس المتعلقة بعلم إدارة الموارد البشرية، وبحيث ان موضع البحث يرتبط بشكل مباشر بالقطاع السياحي اللبناني، سيكون هذا المبحث مخصصاً لدراسة هذا القطاع بشكل مفصل. بناءً عليه ستكون الفقرة الأولى منه معنية بعرض ابرز مقومات ازدهار القطاع السياحي في لبنان، على ان تكون الفقرة الثانية مخصصة لتقييم وزارة السياحة في لبنان كونها تشكل جزءاً اساسياً من السياحة بشكل عام، ومن هذا البحث بشكل خاص.

الفقرة الأولى: مقومات ازدهار السياحة في لبنان

تُعدّ السياحة في لبنان إحدى أهم مصادر الدخل لخزينة الدولة، إذ كانت منذ القدم ولا تزال تُشكّل دعامة رئيسية للاقتصاد الوطني اللبناني، كما تُؤمّن فرص عمل للعديد من المواطنين¹. كان يُنظر إلى لبنان قبل الحرب الأهلية على أنه "سويسرا الشرق"، حيث استقطب رؤوس الأموال والأعمال الأجنبية، إضافةً إلى العديد من السائحين الراغبين في التعرّف على ثقافة وعادات سكان شرق البحر المتوسط².

¹ CNBC. القطاع السياحي: ركيزة اقتصادية تواجه تحديات عديدة. المعهد اللبناني لدراسات السوق. (2024). الموقع: <https://limslb.com/news-53428>

² عبرد الناصر م. لماذا لقب لبنان بـ"سويسرا الشرق". القيس الدولي. (2019). الموقع: <https://www.alqabas.com/article/5718390-%D9%84%D9%82%D8%A8-%D9%84%D8%A7-%D8%B0%D8%A7-%D9%84%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A8-%D8%B3%D9%88%D9%8A%D8%B3%D8%B1%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%82>

يعتبر التقدم والانفتاح الفكري الذي يمتاز به الشعب اللبناني أحد أبرز العوامل التي جعلته مقصداً للسياح الأجانب، بالأخص العرب. وذلك بحيث ان الشعوب العربية التي تحيط بلبنان جغرافياً، تعتمد العديد من الحدود الفكرية النابعة من معتقدات أيديولوجية ودينية غير قابلة للتطبيق في لبنان اجتماعياً. فقد أصبح لبنان ملازماً لتخطي هذه الحدود دون ارتدادات سلبية من المجتمع¹.

تضاف الى العوامل الاجتماعي تلك، طبيعة الشعب اللبناني الاجتماعي كونها تمتاز بكرم الضيافة، والتصرف اللبق الغني بالمجملات. من الصعب جداً تحديد سبب تواجد هذه الميزات الاستثنائية وطريقة التعاطي الخلابة مع الشعب اللبناني، بالأخص وأنها ترتبط بعوامل وجدت منذ التاريخ القديم، كالتبيعة التجارية التي عايشتها الحضارة الفينيقية التي تعتبر مهد واساس هذا الشعب. او اختلاط السكان الأصليين بشعوب عدة أتت للبنان اما هرباً او احتلالاً ما جعل الشعب يكتسب خبرات هؤلاء وحسن من طريقة تصرفه مع الغرباء. فلبنان لم يعاني يوماً من ازمة لون البشرة كالنزاع الذي اجتاح العالم حول البشرة السوداء، بحيث معظم الشعب اللبناني يتصرف مع هؤلاء باحترام واخلاق. تولد هذه الصفات الاجتماعية، جواً ملائماً للسياح يؤمن لهم الانخراط في المجتمع بشكل أسلس وأسرع ما يعزز قطاع السياحة بشكل واضح.

من جهة أخرى، فان العوامل الطبيعية التي تمتاز بها جغرافية لبنان، تعتبر سبباً جوهرياً معززاً للقطاع السياحي في لبنان. مثال على ذلك موسم التزلج، بحيث يعتبر لبنان الدولة العربية الوحيدة التي تمتاز بالتلوج في الشتاء نتيجة للطبيعة الجغرافية المتميزة عن الدول العربية. مثال اخر يتمثل بحجم لبنان الصغير مما يمكن السياح من التنقل بشكل أسهل بكثير والقيام بالعديد من النشاطات مقارنة بالدول ذات المساحات الهائلة.

¹ هاشم ف. اللبنانيون الجدد. دار الف للنشر، بيروت، (1998). الصفحة 120

بناءً عليه، ارتكزت العديد من الاستثمارات الخاصة للاستفادة من هذا التمايز الامر الذي انعكس ايجابياً على القطاع السياحي اللبناني.

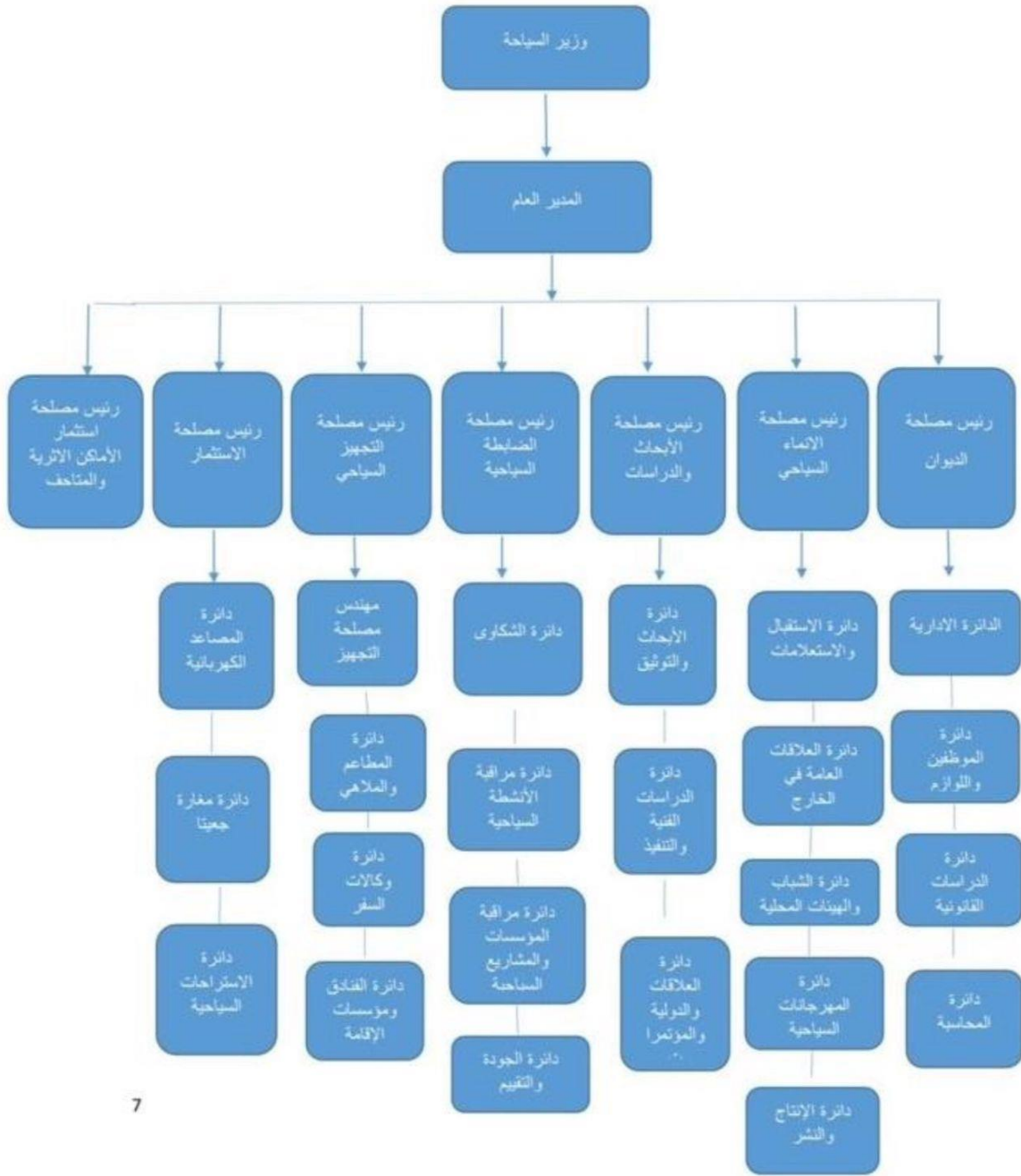
نتيجة لهذه العوام اتجه العديد من المستثمرين اللبنانيين للاستثمار في القطاع السياحي منذ بداية تأسيس الدولة، الامر الذي أدى الى اكتساب الخبرات الاستثنائية حتى أصبح هؤلاء رواد المجالات السياحية على المستوى الإقليمي وحتى العالمي. فالعمال اللبنانيين في القطاع السياحي هم الأكثر طلباً والاعلى اجراً في الدول العربية. هذه الخبرات لعبة دوراً اساسياً في تقديم خدمات بجودة عالية، وحرفية، الامر الذي انعكس ايجاباً على القطاع السياحي واستقطاب الأجانب.

الفقرة الثانية: لمحة حول وزارة السياحة اللبنانية

تأسست وزارة السياحة اللبنانية بموجب القانون 66 الصادر عام 1966، وقد اهتم المرسوم رقم 5743 الصادر عن مجلس الوزراء بتنظيم الوزارة¹. تعد الوزارة المعنية بكل ما يتعلق بالسياحة في البلاد، حيث تساهم في وضع السياسات والخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز الحركة السياحية الداخلية والخارجية. تأسيس الوزارة جاء في وقت كان القطاع السياحي في لبنان في حاجة إلى تنظيم وتطوير شامل من أجل تحقيق التنسيق بين مختلف الجهات المعنية بالقطاع وضمان استدامة ونجاح النشاطات السياحية.

¹الجمهورية اللبنانية. تنظيم وزارة السياحة وتحديد ملاكها، الجريدة الرسمية العدد 14، المادة 1، 6 تموز 1966

هيكلية الوزارة:



7

1

ووفقا للمرسوم رقم 5743، تم تحديد مهام الوزارة بشكل واضح². بداية، تتولى الوزارة مسؤولية تشجيع وتطوير السياحة على كافة الأصعدة. هذه المسؤولية تشمل تنظيم السياحة الداخلية وتحفيز حركة السياح من داخل لبنان، إلى جانب جذب السياح الأجانب. إضافة إلى ذلك تهدف الوزارة إلى وضع برامج تسويقية ترويجية لخلق بيئة جاذبة للسياح، وتعمل على تعزيز مكانة لبنان كوجهة سياحية متميزة على مستوى المنطقة والعالم. كما أن الوزارة مسؤولة عن وضع وتطبيق سياسات الإرشاد السياحي، التي تساعد في تحسين تجربة السياح وضمان رضائهم.

تتولى وزارة السياحة العديد من الأنشطة التي تشمل التخطيط والتطوير للقطاع السياحي، وذلك من خلال التنسيق مع المؤسسات الأخرى سواء كانت حكومية أو خاصة. يتضمن ذلك تنظيم الأنشطة والفعاليات السياحية التي تشجع على زيادة السياحة، كالمهرجانات والأنشطة الثقافية التي تجذب الزوار وتبرز الثقافة اللبنانية. كما تتولى الوزارة مهمة إصدار التراخيص للمؤسسات السياحية، مثل الفنادق والمطاعم والشركات السياحية، لضمان جودة الخدمات المقدمة وفق المعايير المحددة.

بالإضافة إلى مهامها التنظيمية والترويجية، يحدد المرسوم رقم 5743 الهيكل التنظيمي للوزارة. حيث يشمل هذا الهيكل عدة أقسام تعمل بتنسيق لتحقيق الأهداف المحددة³. كما يتناول المرسوم تخصيص ميزانية سنوية للوزارة بهدف تمويل المشاريع السياحية والإشراف على الأنشطة التي تديرها⁴. تعتبر هذه الميزانية ضرورية

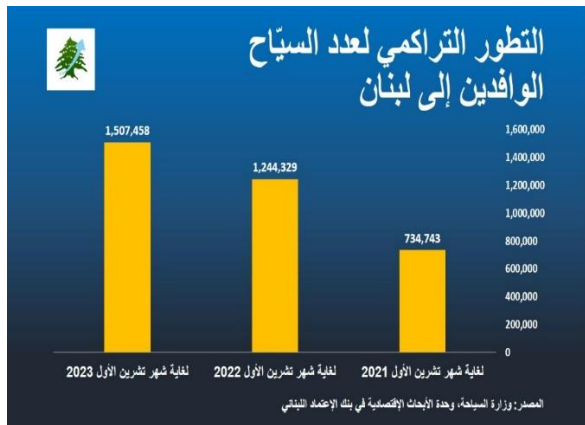
² المرجع نفسه، العدد 50، 1975

³ المرجع السابق. المادة 4

⁴ المرجع السابق. المادة 5

لتنفيذ البرامج المتنوعة وتوفير الدعم للمؤسسات السياحية الصغيرة والمتوسطة التي قد تساهم في تنشيط القطاع السياحي.

تعتبر الوزارة أيضًا مسؤولة عن التعاون مع القطاع الخاص في لبنان ودعمه، حيث يهدف هذا التعاون إلى تطوير وتوسيع البنية التحتية السياحية بما يتناسب مع احتياجات السوق السياحي العالمي. وبالإضافة إلى ذلك، تتولى الوزارة مهمة الرقابة والمراقبة الدورية على المؤسسات السياحية، لضمان التزامها بالمعايير المطلوبة. وفي إطار مهامها القانونية، يتم تحديد مسؤوليات وزارة السياحة في القانون نفسه، والتي تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتطوير القطاع السياحي، بدءًا من الترويج للسياحة اللبنانية إلى تنظيم الأنشطة السياحية، إلى جانب ضمان الجودة في الخدمات المقدمة. من خلال هذا الإطار التنظيمي، تسعى وزارة السياحة اللبنانية إلى وضع لبنان على خارطة السياحة العالمية، مما يساهم في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة للقطاع السياحي. وهنا رسم بياني يوضح لآخر دراسة تم نشرها حول أعداد الوافدين السياح إلى لبنان بين تشرين الأول من 2021 والشهر نفسه من العام 2023:



¹موقع Lebeconomy, ديسمبر ١٧، ٢٠٢٣، تمت الزيارة في 2025/1/13 [/https://lebeconomy.com/305218](https://lebeconomy.com/305218)

الفصل الثاني: تقييم التدريب في وزارة السياحة

تُعدّ فترة التدريب العملي تجربةً جوهريّةً في صقل المهارات المهنية واكتساب المعرفة التطبيقية، حيث تُتيح للمتدربين الفرصة للتفاعل المباشر مع بيئة العمل وفهم الآليات التي تحكمها. وفي هذا السياق، يتمحور هذا الفصل حول تقييم العلاقة مع المشرفين والموظفين خلال فترة التدريب في وزارة السياحة، مسلطين الضوء على طبيعة التوجيهات المُقدّمة من المشرفين وأثرها على سير العمل والتعلم، بالإضافة إلى تحليل العلاقة مع الموظفين، بما في ذلك التحديات والفرص التي برزت خلال هذه المرحلة.

في المبحث الأول، سيتم التركيز على دور المشرفين في تقديم الدعم والإرشاد اللازمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، مع استعراض طبيعة العلاقة مع الموظفين وكيفية تأثيرها على تجربة التدريب. أما المبحث الثاني، فسُناقش العوائق التي واجهت سير التدريب، سواء كانت تقنية أو إدارية، كما سيتم تسليط الضوء على المهارات والخبرات المكتسبة، والتي ساهمت في تعزيز الكفاءة المهنية وتطوير الأداء.

المبحث الأول: تقييم العلاقة مع المشرفين والموظفين:

تعتبر العلاقة الجيدة مع المشرفين والموظفين خلال فترة التدريب الميداني من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح تجربة التدريب. هذه العلاقة مهمة لأنها تساهم في تعزيز بيئة العمل، وتساعد المتدرب على اكتساب المهارات العملية والتوسع في المعرفة من خلال التوجيه والتعاون المستمر.

سنقوم في هذا المبحث بتقييم العلاقة مع المشرفين والموظفين خلال فترة التدريب، حيث سيتم التركيز على دور المشرفين في توجيهنا وتقديم الدعم اللازم، بالإضافة إلى تحليل طبيعة العلاقة مع الموظفين وتأثيرها على سير العمل والتعلم.

الفقرة الأولى: المسؤول في المؤسسة عن التدريب

لم يتم تكليف موظف في الإدارة للقيام بمهام المشرف خلال مرحلة التدريب في الوزارة، واقتصر الأمر على متابعة الدكتور المشرف ورئيسة دائرة شؤون الموظفين، الذين قاموا بدور كبير وأساسي في التوجيه وتقييم الاستشارة اللازمة، والتي ظهرت خلال فترة التدريب:

1. شرح وتفسير الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وطريقة القيام بها.
2. التوجيه والمتابعة المستمرة للأعمال التي كلفت القيام بها لضمان تنفيذها بالطريقة الصحيحة.
3. إعطاء كافة المعلومات المتعلقة بالعمل.
4. إعطاء العديد من المعلومات والمعارف المتعلقة بالعقود بمختلف أنواعها.
5. المساعدة في إشراكي في العديد من المهام التي تفيدني في تعزيز معرفتي وفهمي لآلية العمل.

إضافة الى ذلك فقد كانت هناك متابعة من رئيسة دائرة شؤون الموظفين، والتي قامت بدور كبير وأساسي في توجيه وتقديم الإرشاد والاستشارة اللازمة والتي ظهرت في مرحلة التدريب من خلال قيامي بمجموعة المهام التي أوكلت لي خلال فترة التدريب.

تمكنت من خلال الإشراف المباشر على العمل التدريبي من اكتساب معرفة عامة حول عمل الإدارة، وربط أنشطتها بأهداف تأسيسها والغاية المرجوة منها. كما ساعدني هذا الإشراف على استيعاب الخطوات العملية

اللازمة لتنفيذ المهام، وتوزيعها بشكل منظم ومرتسلس. بالإضافة إلى ذلك، تعمقت معرفتي بعلاقة الإدارة مع الإدارات الأخرى داخل وزارة السياحة، مثل دائرة إدارة الموارد البشرية، وآليات التنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى التابعة لوزارات مختلفة كالبدييات. هذه التجربة قدمت لي رؤية شاملة وواضحة لأمر متعددة، كان من الصعب فهمها دون وجود مسؤول مُدرب يُشرف على عملية التدريب داخل الإدارة.

الفقرة الثانية: تقييم العلاقة مع الموظفين خلال فترة التدريب

لقد اتسمت العلاقة مع العاملين بروح التعاون والاحترام المتبادل، حيث أظهر المشرفون جهوزية تامة لتقديم المساعدة والإجابة على أي استفسار. ما ساهم في بناء علاقة إيجابية بشكل عام. لكن لم يخل الأمر من بعض العقبات والتحديات، خاصة عند بداية العمل التدريبي. يتمثل السبب الرئيسي وراء هذه العوائق، بعدم اعتياد هذه الوزارة على استقبال برامج تدريبية كهذا، ما أدى إلى صعوبات معينة حدثت من قدرتنا على الاطلاع على جميع الأعمال أو التواصل مع كافة العاملين في الإدارة بشكل يتناسب مع حاجتنا. أصبحت هذه العوائق أكثر تعقيداً بعدما ظهر لدى بعض الموظفين التملل وعدم الرضا لاعتبارهم أنّ التدريب ليس من مهامهم. وظهر هذا الأمر بشكل واضح عند إخفاء العديد من المعلومات، واعتبارها سرية لا يمكن عرضها للعامة، الأمر الذي أدى إلى منعنا من الوصول إلى العديد من المعلومات في البداية. ولاكن ومع مرور الوقت، بدأ الموظفون يشعرون بمزيد من الراحة تجاه وجودي بينهم، ما أدى إلى تحسن ملحوظ في طبيعة العلاقة ومسار العمل.

رغم وجود قانون حق الحصول على المعلومات في لبنان هو القانون رقم 28 الذي تم إقراره بتاريخ 10 فبراير 2017. هذا القانون يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة من خلال تمكين المواطنين من الوصول إلى المعلومات التي تحتفظ بها الهيئات العامة¹.

إلا أن تحسن العلاقة لم ينعكس على تزويدي بالمستندات اللازمة، باعتبارها سرية كما قيل واقتصر الامر على المستندات التي حصلت عليها وهي:

1 - قانون نظام الموظفين اللبناني هو المرسوم الاشتراعي رقم 112 وقد صدر بتاريخ 6/12/1959²، والذي لم يلحظ مسألة الإدارة الحديثة.

2 - قانون الشراء العام اللبناني رقم 244 الصادر في تمّوز 2021.³

3 - الهيكلية التنظيمية لوزارة السياحة والتي ذكرناها مسبقاً في الصفحة 19.

¹ كريستل بركات، كلارا ديبه، مرصد الإصلاح: الوصول إلى المعلومات في لبنان: القانون وتنفيذه، ديسمبر 01، 2023، المركز اللبناني للدراسات. تاريخ الزيارة 2025/1/10 <https://www.lcps-lebanon.org/ar/articles/details/4833/access-to-information-in-lebanon-the-law-and-its-implementation>

² فؤاد شهاب رئيس الجمهورية، موقع الجمهورية اللبنانية، تاريخ الزيارة: 2025/1/12 <http://sub.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/ArticlesTDDetails?MasterID=158491>

³ كريستل بركات، كلارا ديبه، مرصد الإصلاح: الوصول إلى المعلومات في لبنان: القانون وتنفيذه، ديسمبر 01، 2023، المركز اللبناني للدراسات. تاريخ الزيارة 2025/1/10 <https://www.lcps-lebanon.org/ar/articles/details/4833/access-to-information-in-lebanon-the-law-and-its-implementation>

المبحث الثاني: العوائق التي واجهت التدريب والمهارات المكتسبة في وزارة السياحة

سنتناول في هذا المبحث أبرز العوائق التي ظهرت أثناء التدريب في وزارة السياحة، مع تسليط الضوء على كيفية تأثير هذه العوائق على سير العمل. ثم سنتطرق إلى المهارات والخبرات التي تم اكتسابها خلال هذه التجربة، مشيرين إلى كيفية استفادتنا من مختلف الظروف والتحديات لتحسين أدائنا المهني. سيتم تقسيم هذا المبحث إلى قسمين رئيسيين: الأول سيتناول العوائق التي واجهتنا، والثاني سيركز على المهارات المكتسبة وكيفية تطويرها في سياق العمل الحكومي.

الفقرة الأولى: أبرز الصعوبات المعيقة للعمل

خلال فترة التدريب في وزارة السياحة، واجهنا مجموعة من العوائق التي أثرت سلباً على سير العمل والتجربة التدريبية. تنوّعت هذه العوائق بين مشاكل تقنية وإدارية وأخرى مرتبطة بالوضع الأمني والاقتصادي العام في البلاد. سنسلط الضوء في هذا المقطع على أبرز تلك التحديات التي عرقلت تحقيق الاستفادة المثلى من هذه التجربة، مما انعكس على سير العمل اليومي وكفاءة الأداء التدريبي.

وإنّ أبرز تلك العوائق الغير مباشرة كان متمثلاً ب:

الانقطاع الدائم للكهرباء ونقص مادّة المازوت، مما حال دون توفير الطاقة الكهربائية اللازمة للوزارة، وأثر ذلك بشكل خاص على استخدام أجهزة الكمبيوتر أثناء التدريب، او الاستفادة من الانارة داخل الغرف. إلى جانب ذلك، أدت قرارات التعبئة والإغلاق الناتجة عن الوضع الأمني المتزعزع إلى صعوبة التنقل من وإلى

الوزارة، خاصة مع ارتفاع كلفة المواصلات جزاء تدهور الأوضاع الاقتصادية. كما شكّلت مشكلة إغلاق المكتبات عائقاً أمام إيجاد المراجع العربية والأجنبية الضرورية لإعداد التقارير التدريبية.

أما من الناحية التقنية، فقد برزت مشكلة عدم توفر المكننة الحديثة، مما زاد من صعوبة انجاز التدريب، كانهام القدرة على التواصل عبر البريد الإلكتروني. مثال اخر متمثل باعتماد الوزارة على الطريقة التقليدية في أرشفة الملفات بدلاً من استخدام برامج تسرّع وتسهّل عملية الأرشفة، الامر الذي انعكس سلباً ايضاً على الوصول الى المعلومات المطلوبة بالسرعة والسهولة المناسبة، بل كان البحث عن هذه التفاصيل يتطلب الكثير من الوقت والجهد.

كذلك على الصعيد الإداري، فقد كان هناك بعض الصعوبات ايضاً، والتي لعبت دوراً سلبياً في تأمين جو ملائم خلال التدريب. من ضمن تلك العراقيل الإدارية نذكر الصرامة في التعامل معنا من قبل الموظفين، وغياب التحفيز من قبل البعض، بل كانت ردود الفعل بمعظمها مائلة الى الطابع السلبي الغير محفز. بالإضافة إلى ذلك، كانت المكاتب قديمة، والدوام غير منسّق حيث لا توجد أوقات محدّدة لتواجد الموظفين في مكاتبهم هذا عدا عن الرتابة الادارية.

الفقرة الثانية: الخبرات المكتسبة من التدريب

خلال فترة التدريب في وزارة السياحة، كانت هناك العديد من الفرص التي ساهمت في تعزيز وتطوير مهاراتنا الإدارية والمهنية، حيث تمكنا من التعرف عن كثب على آليات العمل وكيفية إدارة الموارد البشرية والتعامل مع والتوجيهات الإدارية. لقد كانت هذه التجربة غنية بالمعرفة العملية التي ساهمت بشكل كبير في بناء قاعدة قوية من الخبرات الميدانية والتقنية.

تمثل أولى الخبرات التي اكتسبناها في التعرف على الأمور الإدارية وكيفية تنظيم العمل داخل المؤسسة، مما سمح لنا بفهم آلية اتخاذ القرارات وطرق متابعة الإجراءات بشكل منظم ودقيق. إضافة الى توسع خبرتنا في مجال إدارة الموارد البشرية (HR) دور كبير في تحسين قدرتنا على التعامل مع مختلف فرق العمل ومعرفة الأسس التي يتم من خلالها تحسين الأداء وتحقيق التوازن في بيئة العمل.

إضافة الى ذلك، تعتبر إحدى أهم الخبرات التي اكتسبناها خلال هذه الفترة متمثلة بالفهم العميق لكيفية العمل التطبيقي لهذه الجهة الحكومية، بما في ذلك معرفة الإجراءات المتبعة في إصدار القرارات والمراسيم الإدارية، وأهمية كل قرار في تحسين سير العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. إضافة إلى ذلك، تمكنا من التعرف على كيفية التعامل مع المعاملات الإدارية واكتساب خبرة ميدانية في متابعة المعاملات عبر التسلسل الإداري، مما عزز قدرتنا على فهم النظام الإداري وتطبيقه بشكل عملي.

كما اكتسبنا مهارات تنظيمية قوية، من خلال التعرف على كيفية العمل ضمن فريق والتنسيق مع زملاء مختلفين، والتأكد من استلام وتسليم المعاملات بدقة عالية. بالأخص وان هذه الفرق تعاني من ضغوطات كبرى عادةً ما تؤدي الى توتر العلاقة فيما بينهم. مثال على ذلك، التراجع في نسب الرواتب بعد الازمة، او الفوضى الإدارية العامة التي خلفتها.

يضاف الى ذلك، الخبرة المكتسبة في كيفية تطبيق طرق إدارية جديدة ترعى الاختلافات الفكرية الأيديولوجية الخاصة، مما سمح لنا بالتعامل مع الثقافات المتنوعة في بيئة العمل. وذلك بحيث ان الوزارة تضم مزيجاً من الطوائف والأديان والاتجاهات الفكرية المختلفة، كانت بيئة مثالية لتطوير مهارات التفاعل والتعاون لصالح المصلحة العامة، بالرغم من ان الانشقاق الفكري في لبنان في أوجه.

لقد كان التدريب في وزارة السياحة تجربة مثمرة ومليئة بالتحديات التي أسهمت في صقل مهارتنا الإدارية والمهنية. كما منحنا هذا التدريب الأدوات والخبرات اللازمة لتطوير أنفسنا في مجال العمل الحكومي، وأتاح لنا فرصة التعرف على الأسس التي يعتمد عليها النجاح في بيئات العمل المتنوعة.

القسم الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية للقطاع السياحي، وكيفية

الاستفادة منها على المستوى اللبناني

إن أي إدارة او استراتيجية معينة تعتمد بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة لأهمية العنصر الإنساني وضرورة ادارته بشكل فعال. من جهة أخرى، فقد تبين نتيجةً لفترة التدريب التي مررنا بها في وزارة السياحة انا هذا القطاع يعاني من أزمات حادة على كافة المستويات أدت الى تراجع خطير على مستوى تحقيق المهام المطلوبة. لا يمكن اعتبار هذا التقاعس نتيجةً للازمات الأخيرة التي مرت على البلاد فقط، بل هي ناتجة عن الفوضى والفساد الإداري التي كانت موجدة بنسبٍ خطيرة قبل الازمة. حتى أصبحت هذه العوامل ركناً اساسياً مشكلاً لها. من جهة أخرى فان الازمة الاقتصادية التي ضربت البلاد عام 2019 كانت استثنائية لم يشهد لبنان بضراوتها من قبل. أحد أبرز اثارها كان مرتكزاً على سعر الصرف للعملة المحلية التي خسرت الكثير من قيمتها نتيجة للسوق السوداء التي تغلبت على الإدارة الرسمية وتمكنت من التأثير بشكل فاضح على قيمة الليرة اللبنانية. هذا التدهور الاقتصادي المالي الخطير تبعه انهيار شبه كلي للنظام المصرفي الذي لم يعد قادر على إعادة أموال المودعين الذي احتجزت أموالهم دون عذر شرعي واضح.

من هنا يتضح لنا امران، الأول متعلقة بالإدارة يتمثل بعدم تمكن السلطات الرسمية من تغذية اداراتها بالمال المطلوب لإدارة المهام وبالتالي لوحظ تراجع ملحوظ على مستوى التنفيذ. إضافة الى ذلك فقد تقاعست السلطات عن تسديد أجور موظفيها استناداً الى سعر الصرف الجديد، أي أصبح اجر الموظف الواحد لا يكفي لتغطية مواصلاته حتى. يضاف الى ذلك التقلب السياسي الذي تبعته هذه الازمة والذي تلاه حرب مع العدو الإسرائيلي

مفاجئة انعكست اثارها بشكل مباشر على السياحة حتى أصبحت آخر الاهتمامات رغم انها قد تكون السبيل الأبرز للنجاة والحفاظ على ما تبقى من الدولة.

بناءً عليه سنقوم في هذا القسم بدراسة القطاع السياحي اللبناني عن كثب وذلك من خلال التمعن أولاً بإدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي والتي ستشكل القاعدة الأساس للتوصل الى اقتراحات بناءً فيما يتعلق بالحالة اللبنانية. اما الفصل الثاني فسيعنى بالقطاع السياحي اللبناني بداية من التقييم المفصل لحالة هذا القطاع اليوم وصولاً الى عرض أبرز الاقتراحات الهادفة لانتشال البلاد من هذه الفوضى العارمة.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية، تطورها عبر الزمن ودورها الاستراتيجي في

تعزيز التنافسية السياحية

يركز هذا الفصل على استعراض مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، بدءاً من نشأتها كوظيفة تقليدية حتى التحول إلى مفهومها الاستراتيجي في العصر الحديث. كما يناقش الفصل دور هذه الإدارة في تعزيز التنافسية، خصوصاً في قطاع السياحة الذي يتسم بديناميكية متزايدة ويتطلب موارد بشرية مؤهلة وقادرة على الابتكار.

بناءً عليه سنتناول أهم المحطات التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية، مع تسليط الضوء على أبرز العوامل التي أثرت على تطورها، مثل الثورة الصناعية والتقدم التكنولوجي. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استعراض الدور المستقبلي لهذه الإدارة في ضوء التحولات الرقمية الحديثة وأهمية الابتكار في تحقيق التنمية المستدامة. وختاماً، سيتم التطرق إلى الأثر الكبير للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في قطاع السياحة، كإحدى الصناعات التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري لتحقيق النجاح.

المبحث الأول: لمحة عامة حول تطور إدارة الموارد البشرية عبر الزمن وتقنيات الإدارة الحديثة

في هذا المبحث، سنستعرض تطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ، مع التركيز على التحولات الجوهرية التي شهدتها هذه الإدارة بداية من القرن الماضي حتى الوقت الحاضر. سنناقش كيف أثرت التغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية على تطور دور إدارة الموارد البشرية وأهمية تحولها إلى وظيفة استراتيجية داخل المؤسسات. أما في الفقرة الثانية، فسنلقي الضوء على المستقبل المنتظر لهذه الإدارة، مع التركيز على الابتكارات التكنولوجية التي ستغير المعايير الحالية، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني، وكيف ستساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير العلاقة بين الموظفين والمؤسسات.

الفقرة الأولى: تطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ

تطوّرت إدارة الموارد البشرية منذ بداية القرن الماضي بفعل التغييرات المتسارعة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما دفع المدراء إلى تحسين الكفاءة في عمليات الإنتاج والخدمات عبر تبني أفضل الممارسات لإدارة الأفراد. تاريخياً، أدت التطورات التقنية والاقتصادية الناجمة عن التقدم في المعارف العلمية إلى نمو الاقتصاد وازدياد الطلب على السلع والخدمات بالأخص بعد الثورة الصناعية التي غيرت وجه العالم للأبد¹. في هذا السياق، بدأ دور إدارة شؤون الموظفين يبرز مع تزايد حجم المنظمات وسعيها لتحسين الإنتاجية خلال

¹ فاضلي ع. تلوث البيئة وأثره على قضايا التغذية المعاصرة في الاجتهاد الفقهي. دار الكتب العلمية، لبنان، 2023، ص 89.

الفترة الممتدة بين عامي 1921 ومنتصف 1931، من خلال التركيز على أنشطة الاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز والاحتفاظ بالسجلات وتقييمها.

مع تزايد التحدّيات ومطالب العمل بين عامي 1941 و1951، أصبح دور إدارة شؤون الموظفين أكثر أهمية، حيث تزايدت الحاجة إلى الحرفية والتدريب وحل النزاعات العمالية التي أثّرت على الكفاءة التنظيمية وحقوق الموظفين. في الوقت نفسه، اكتسبت إدارة شؤون الموظفين أهمية أكاديمية مع تزايد الاهتمام بدراسة العوامل السلوكية المؤثرة في الأداء الوظيفي¹. برز في هذا الإطار التون مايو، الذي شدّد على تحسين بيئة العمل ومجموعات العمل كإستراتيجية لتحسين الإنتاجية، بالإضافة إلى إبراهيم ماسلو (Abraham Maslow)²، الذي قدّم نظريته الشهيرة حول التسلسل الهرمي للاحتياجات البشرية وتأثير تحفيز الموظفين على الإنتاجية. كما ساهم كريس أرجيريس (Chris Argyris)³ وفريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg)⁴ في تعزيز فهم الممارسات التنظيمية ورضا الموظفين، مما كان له أثر واضح على تحسين الأداء في المنظّمات.

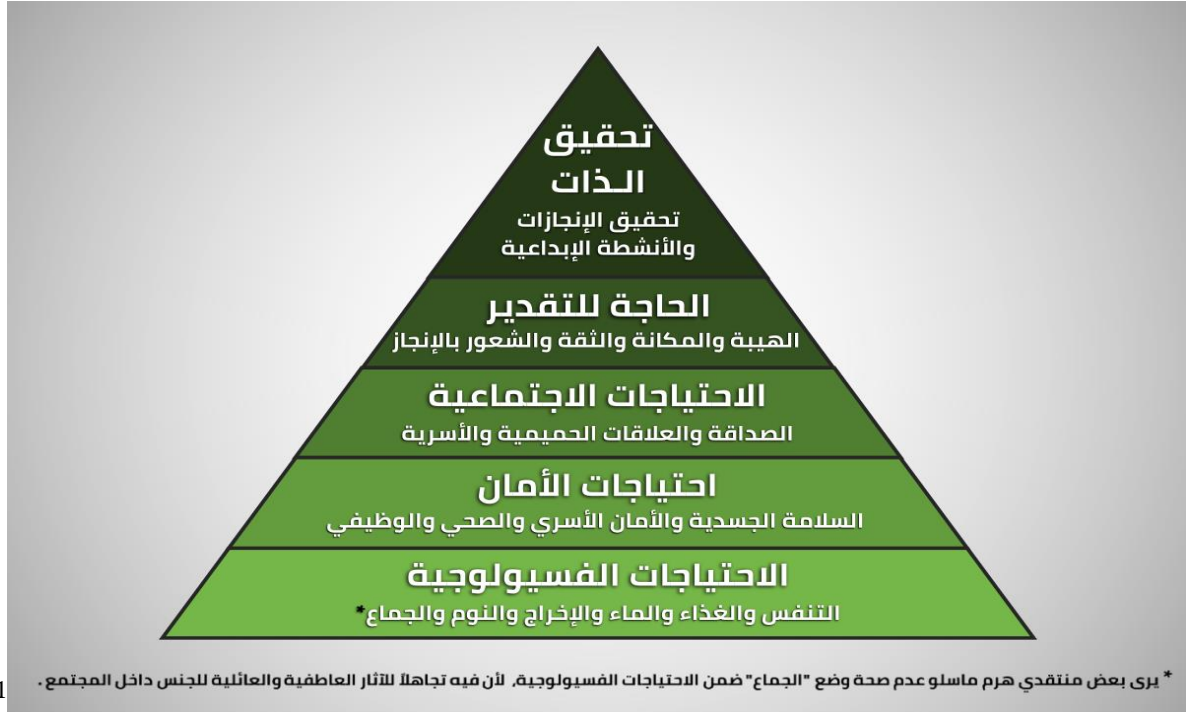
¹ النعيمي ف. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية. موضوع. (2023). الموقع:

https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE%D9%8A_%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9

² بدر ف. الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة. دار أمجد للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 7

³ غولمان د.، كاتزنباخ ج.، شان ك.، موبورن ر. عن إدارة الناس. العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 118.

⁴ دان ب. شركة المستقبل، دليل للمحاسبين والمحامين وغيرهم من مقدمي الخدمات المهنية. مؤسسة الهنداوي، دون مكان نشر، 2021، ص 160



بين عامي 1950 و1960، نضج مفهوم إدارة شؤون الموظفين كفرع مستقل من فروع المعرفة، مع تزايد التركيز على التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية والتدريب وتخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء. أدى ذلك إلى ظهور قناعة بأن العديد من الوظائف التي يقوم بها قسم شؤون الموظفين تتقارب في جوهرها المفاهيمي مع وظائف إدارة الموارد البشرية. ومع حلول السبعينيات وحتى التسعينيات، واجهت إدارة الموارد البشرية تحولات كبيرة بفعل مجموعة من العوامل، من أبرزها ظهور عصر الليبرالية الجديدة² الذي قلّص التدخل الحكومي في الاقتصاد وزاد من تنافسية السوق.

¹ بدون ناشر، تاريخ الزيارة 2025/1/15. وآخر تعديل: 21/فبراير/2014 الساعة 12:27
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84_%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88_%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%B1%D9%85%D9%8A_%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%A7%D8%AA

² صالح ح.، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، المحاضرة الأولى: مقدمة حول إدارة الموارد البشرية، ص 9

دفعت هذه التحوّلات المنظّمات إلى تبني استراتيجيات جديدة للتكيف مع تغيّر أذواق المستهلكين وزيادة الاهتمام بجودة السلع والخدمات. إضافة إلى ذلك فقد تغيّرت فلسفة علاقات العمل، حيث أصبحت القوة الجماعيّة هي المحرّك الأساسي للعمل، مما تطلّب تعزيز التدريب المستمر واستخدام تقنيات حديثة تتلاءم مع هذا التطور. في الوقت ذاته، تزايدت أهمية العوامل الثقافية والاجتماعية، مع تغيّر قيم المجتمعات وارتفاع مستويات المعيشة وتنامي الوعي البيئي، ما ساهم في تشكيل أولويات جديدة لإدارة الموارد البشريّة.

مع بداية القرن الحادي والعشرين، ظهر النهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشريّة كاستجابة للتحديات المتزايدة. يهدف هذا النهج إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشريّة¹. وقد ركّز على تعزيز جودة الإدارة، والالتزام التنظيمي، وتطوير الثقافة المؤسسية، وإدارة التغيير.

إن تطوّر إدارة الموارد البشريّة يمكن إرجاعه إلى نموّ الإنتاج وتوسّع المنظّمات، وازدياد التشريعات الحكومية كقانون العمل (الصادر في 1946/9/23) الذي يُنظم هذا القانون العلاقة بين العمال وأرباب العمل، ويشمل حقوق وواجبات الطرفين²، وقانون الضمان الاجتماعي (المرسوم رقم 13955 تاريخ 1963/9/26) الذي يهدف إلى توفير الحماية الاجتماعية للعمال من خلال تقديم تعويضات في حالات المرض، الأمومة، البطالة، وغيرها، وبزوغ المدرسة الإنسانيّة في الإدارة التي شدّدت على رضا الموظّفين وتحفيزهم³. كما أسهم التطوّر

¹ مرجع سابق، ص 10.

² قانون العمل، الحق في العمل والضمان الاجتماعي، الجمهورية اللبنانية، ٣/تشرين الاول/ ٢٠١١، تمت الزيارة في 2025/1/15:

<https://www.lp.gov.lb/ContentRecordDetails?id>

³ المرجع نفسه، الحق في العمل والضمان الاجتماعي، <https://www.lp.gov.lb/ContentRecordDetails?id>

التكنولوجي واشتداد المنافسة الدوليّة والاهتمام بإرضاء المستفيدين في جعل إدارة الموارد البشريّة شريكاً إستراتيجياً لتحقيق أهداف المنظّمات، مما عزّز دورها كوظيفة أساسيّة في دعم نجاح المؤسّسات وتحقيق استدامتها.

الفقرة الثانية: التحوّل في إدارة الموارد البشرية نحو الإدارة الحديثة

يشهد مستقبل إدارة الموارد البشرية تحولاً جذرياً يرجح بان يغير القواعد العامة المعتمدة اليوم، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة. يتمثل هذا التحول في دمج التكنولوجيا الحديثة، والذكاء الاصطناعي، والتوجهات الإدارية المبتكرة التي تعيد صياغة مفهوم العمل والموظف والعلاقة بينهما. أحد أبرز ملامح المستقبل هو الاستفادة من البيانات الكبيرة والتحليل الذكي. تعتمد إدارات الموارد البشرية بشكل متزايد على تقنيات تحليل البيانات لفهم احتياجات المؤسسة بشكل أعمق وتحسين عملية اتخاذ القرار. فنتيجةً للذكاء لاصطناعي وقدراته المرجحة بان تتقدم بشكل أكبر في المستقبل القريب، يصبح المراقبون قادرين على تحليل قواعد بيانات هائلة الحجم وبسرعة عالية.¹

الذكاء الاصطناعي "والرقمنة" هما المحركان الأساسيان للتطور المستقبلي. تتيح هذه التقنيات تنفيذ العديد من المهام الروتينية مثل إدارة طلبات الإجازة، معالجة كشوف الرواتب، ومتابعة عمليات التوظيف الأولية، مما يوفر وقتاً أكبر للموارد البشرية للتركيز على الجوانب الاستراتيجية مثل تطوير القيادة وتخطيط المسارات

¹ Rajesh W., Thakur P., Meshram K. (2024). Human Resource Management. Thakur Publication Private Limited.

الوظيفية. علاوة على ذلك، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة الموظفين من خلال تطبيقات شخصية تقدم توصيات تدريبية أو خطط تطوير فردية بناءً على اهتماماتهم وأهدافهم المهنية¹.

يرجح أيضاً بأن تكون تجربة الموظف محور الاهتمام في المستقبل. بحيث ان المؤسسات التي تهتم بتقديم بيئة عمل مرنة، داعمة، ومشجعة على الابتكار ستكون الأكثر قدرة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. يزداد الطلب على أماكن عمل تعزز التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتوفر برامج تدعم الصحة العقلية والجسدية للموظفين، وتخلق ثقافة تفاعلية تُشجع على التعاون وتبادل الأفكار. كما ستزداد أهمية التنوع والشمول لضمان بيئة عمل عادلة تُقدر الاختلافات وتحترم كافة الخلفيات الثقافية².

يضاف الى ذلك، التعلم المستمر، اكتساب الخبرات والتطوير المهني الدائم، من ضمن الأجزاء التي لن تتجزأ من مستقبل الموارد البشرية. في ظل تسارع التغيرات التقنية، ستكون المؤسسات مطالبة بتوفير برامج تعليمية مبتكرة ومتخصصة تتيح للموظفين مواكبة التحولات السريعة في سوق العمل. ستشمل هذه البرامج التدريب على المهارات الرقمية، والابتكار، وإدارة التغيير، مع التركيز على تطوير قادة المستقبل القادرين على تحمل المسؤوليات المتزايدة.

¹ Soumi G. Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management. Apple Academic Press. (2023). Page 59

² علي أ. أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية: كيفية تحقيق النجاح المهني دون التضحية بالحياة الشخصية. اتحاد المحامين والمحاسبين العرب. (2024). تاريخ الزيارة 2024/12/13. الموقع: <https://theafaa.org.eg/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%AE%D8%B5/?>

اما التقنيات المتقدمة فستلعب دورًا مهمًا في تطوير الموارد البشرية، من خلال تبني أدوات مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتقديم تجارب تدريبية تفاعلية وغامرة. على سبيل المثال¹، يمكن استخدام هذه التقنيات لتدريب الموظفين على التعامل مع المواقف الحرجة أو لتطوير مهارات القيادة في بيئات محاكاة قريبة من الواقع.

القيادة الرشيدة والابتكار هما جوهر الإدارة المستقبلية. لن يكون قادة المستقبل مطالبين فقط بإدارة الفرق، بل سيكونون مسؤولين عن إلهام الموظفين، وإدارة التنوع الثقافي، وتحفيز التغيير الإيجابي. ستحتاج المؤسسات إلى تطوير قادة يتمتعون بمرونة فكرية ومهارات اتصال استثنائية لقيادة فرق متعددة الثقافات في بيئات عمل معقدة.

بناءً على ما تقدّم، فإننا نرى أنّ إدارة الموارد البشرية في المستقبل ستتحول إلى شريك استراتيجي ومبتكر يدعم المؤسسات في تحقيق أهدافها طويلة الأمد. ستكون أكثر ذكاءً، شمولية، وإنسانية، مع التركيز على خلق بيئة عمل مرنة وجاذبة تعزز الإنتاجية، والابتكار.

المبحث الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية وتطوير

القطاع السياحي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أساساً لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات مواردها البشرية، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل. لذا، في

¹ Sasmita R., Mahajan J.P. Human Resource Management. PHI Learning. (2022) Page 227

هذا المبحث، سيتم التركيز على أهمية دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، كما سيتم استعراض دور إدارة الموارد البشرية في تطوير قطاع السياحة اللبناني. في الفقرة الأولى، سنتناول كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة، من خلال التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة العامة، مع التركيز على التحديات التي قد تواجه هذا التوجه. أما في الفقرة الثانية، فسنستعرض دور إدارة الموارد البشرية في تطوير قطاع السياحة اللبناني، من خلال تحسين جودة الخدمات السياحية، وتوظيف الكفاءات، وتعزيز التعاون بين مختلف الجهات المعنية، بالإضافة إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للقطاع السياحي.

الفقرة الأولى: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسيّة

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها النهج المميز لإدارة العمالة، الذي يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع الاستراتيجيات ونشرها، وتوفير قوة عاملة ملتزمة وقادرة على استخدام الثقافة والهياكل والتقنيات المتاحة. وتركز هذه الإدارة على الأداء التنظيمي بدلاً من الأداء الفردي، عبر بناء القدرات والعمليات، فضلاً عن تطوير سلوكيات ومواقف الموظفين. كما ترتبط إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل منظم بالاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة، بهدف توفير قوة عاملة فعالة تلبي احتياجات المنظمة وأعضائها¹.

¹ Armstrong M. Human Resource Management Practices. British Library. (2006). Page 55

ولقد برز دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أو "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" كأحد الخيارات الرئيسية لصياغة استراتيجيات الموارد البشرية التي تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة¹، وذلك في إطار تكاملي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة. وقد تزايدت أهمية هذا الدور في مواجهة التغيرات المتسارعة والتكيف معها، من خلال المساهمة في وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية التي تتناغم مع استراتيجية المنظمة ككل، وكذلك تحقيق التعاون والانسجام بين جميع العاملين داخل المنظمة².

من هذا المنطلق، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ضمان التوافق مع استراتيجية المنظمة، بحيث يتم استخدام الموارد البشرية بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة ويعزز نجاح تنفيذها. كما تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في إعداد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة. وبالتالي، تساهم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحليل بيئة المنظمة وصياغة خططها الاستراتيجية، مستفيدة من الميزة التنافسية التي توفرها الموارد البشرية، وتلعب دوراً أساسياً في تنفيذ تلك الخطط.

أما استراتيجيات الموارد البشرية، فهي تشير إلى الخطط والبرامج التي تعالج القضايا الاستراتيجية الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة. هذه الاستراتيجيات تركز على التنسيق بين ممارسات الموارد البشرية والسياسات والبرامج واستراتيجية المنظمة بشكل عام. من بين التحديات التي تواجه هذا التوجه الاستراتيجي، يتمثل في اعتبار الإدارة العليا لوظيفة الموارد البشرية على أنها أعمال روتينية، وقلّة المعرفة والمهارات اللازمة لدى إدارة الموارد البشرية لتنفيذ البرامج الاستراتيجية، بالإضافة إلى عدم وضوح المخرجات على المدى الطويل.

¹ صالح ح.، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، المحاضرة الثانية، ص 21

² المرجع نفسه، ص 22

من هنا، اكتسب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة لتجاوز هذه التحديات، وهو ما يتطلب تغييراً في قيم وثقافة العاملين، وتطوير المهارات والمعارف الضرورية، والمشاركة الفاعلة في إعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

المنظمات الناجحة هي التي تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية، من خلال اختيار العاملين المناسبين في الوقت والمكان المناسبين، وفق استراتيجية للموارد البشرية تتناغم مع استراتيجية المنظمة العامة. النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتطلب أن تكون سياسات وممارسات الموارد البشرية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تنبثق من رسالتها ورؤيتها. يتضمن هذا النهج ما يلي: الرسالة المتعلقة بنوعية الموارد البشرية الحالية التي تخدم رسالة المنظمة، الرؤية التي تحدها إدارة الموارد البشرية حول كيفية تنظيم ممارساتها المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية المرتبطة باستقطاب وتوظيف وتنمية الموارد البشرية. كما يشمل السياسات التي ترشد إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات، والخطط الاستراتيجية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأداء المطلوب، وتنفيذ الاستراتيجية ووضع معايير للمراجعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف.¹

يعتبر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية أمراً ضرورياً لفهم أهمية الاستراتيجية في المنظمات. في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل، تتطلب المنظمات اتخاذ مبادرات تنافسية لزيادة مستوى الأداء، مثل التوسع، وتجميد خطط القوى العاملة، وتخفيض القوى العاملة، وتغيير الهيكل التنظيمي. يعرف الكاتب فيليب كوتلر

¹ صالح ح.، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، المحاضرة الثانية، ص 21

(Philip Kotler)¹ الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على أداء أعمالها بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها. يمكن تحقيق هذه الميزة من خلال عدة وسائل: الكفاءة المتفوقة التي تتعلق بتقليل تكاليف المدخلات للحصول على مخرجات عالية، عبر هيكل تنظيمي مناسب ونظم رقابة فعالة، الجودة المتفوقة التي تقاس بمدى رضا المستفيدين عن الخدمات أو المنتجات المقدمة، الإبداع المتفوق الذي يتمثل في تقديم منتج أو خدمة جديدة بأسلوب مميز، والاستجابة المتفوقة لاحتياجات المستفيدين، مما يصعب على المنافسين تقليدها.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في بناء الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تنفيذ وتحسين الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، ومعالجة القضايا الطارئة، ووضع استراتيجيات نمو جديدة، إضافة إلى اقتراح بدائل استراتيجية تتعلق بالاستحواذ أو الاندماج ومعالجة آثارها المختلفة.

الفقرة الثانية: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وزارة السياحة

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لتطوير القطاع السياحي في لبنان، نظراً للدور الحيوي الذي يلعبه العنصر البشري في تقديم تجربة سياحية متميزة. تعتمد جودة الخدمات السياحية على مهارات العاملين وقدرتهم على التفاعل مع السياح بفعالية وكفاءة، مما يجعل الاستثمار في تطوير الموارد البشرية خطوة ضرورية لتعزيز تنافسية القطاع لكونه:

¹ طاهر م. الميزة التنافسية. مدونة الدكتور محمد طاهر صالح الالكترونية. (2020). تاريخ الزيارة: 2024/12/13. الموقع:

[https://www.drmtaher.com/2020/08/competitive-advantage.html#:~:text=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%E2%80%9C%D9%83%D9%88%D8%AA%D9%84%D8%B1%E2%80%9D%20\(Kotler\)%3A,%D8%A3%D9%83%D8%A8%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%20%D8%AA%D8%A8%D8%B1%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89%E2%80%9C](https://www.drmtaher.com/2020/08/competitive-advantage.html#:~:text=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%E2%80%9C%D9%83%D9%88%D8%AA%D9%84%D8%B1%E2%80%9D%20(Kotler)%3A,%D8%A3%D9%83%D8%A8%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%20%D8%AA%D8%A8%D8%B1%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89%E2%80%9C)

أولاً_ يساهم التركيز على إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة¹، حيث يؤدي تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم إلى تقديم خدمات تتماشى مع توقعات السياح، مما يعزز من رضا العملاء ويدعم سمعة لبنان كوجهة سياحية². كما أن إعداد برامج تدريبية متخصصة يساهم في تمكين العاملين من التعامل مع التحديات الحديثة في القطاع، مثل التحولات الرقمية وتزايد الطلب على السياحة المستدامة.

ثانياً_ يساعد توظيف أفضل الكفاءات وإدارة المواهب في تعزيز الابتكار داخل القطاع السياحي³. فوجود فريق مؤهل يمتلك المعرفة والمهارات اللازمة يتيح للقطاع التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، مثل التحولات في طلبات السياح وأساليب التسويق الرقمي، مما يدعم استدامة ونمو القطاع على المدى الطويل.

ثالثاً_ تُعتبر إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية لتعزيز التعاون بين مختلف الجهات المعنية في القطاع السياحي، سواء كانت شركات سياحية، فنادق، أو منظمات محلية. فمن خلال وضع استراتيجيات واضحة للتوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، يمكن توحيد الجهود لتحقيق رؤية مشتركة تهدف إلى النهوض بالقطاع السياحي في لبنان⁴.

¹ أبو النصر م. إدارة وتنمية الموارد البشرية. مجموعة النيل العربية، دون مكان نشر، (2007). الصفحة 133

² سكاف س. 20 خطوة "سياحية" يحتاجها لبنان ليستقطب السياح ولمضاعفة مداخيله من السياحة مرات عدة! صوت لبنان. (2023). تاريخ الزيارة

الموقع <https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D9%84%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B7%D8%A8-%D8%A7%D9%84>

³ علوان م. احتراف علوم الإدارة. مكتبة نور الرقمية، (2023). الصفحة 15

⁴ Business Echoes. وزير السياحة يبحث سبل دعم صمود القطاع الفندقي في لبنان. (2024). تاريخ الزيارة. 2024/12/12. الموقع:

<https://www.buinessechoes.com/news/economics/34459/%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1->

رابعاً_ يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً محورياً في تعزيز مساهمة القطاع السياحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فالسياحة تعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري¹، مما يعني أن تطوير قدرات العاملين يساهم بشكل مباشر في خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى المعيشة. كما يساعد التركيز على تنمية الكفاءات المحلية في تعزيز الهوية الثقافية، وجعل السياحة وسيلة لدعم المجتمعات المحلية.

أخيراً، يُعد تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي اللبناني أداة لتطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع، المسؤولية، والاستدامة. إذ يمكن من خلال هذه الإدارة تعزيز الوعي بأهمية حماية الموارد الطبيعية والثقافية، مما يضع لبنان على خريطة السياحة العالمية كوجهة تحترم قيم الاستدامة والجودة.

الفصل الثاني: السياحة في لبنان، بين التحديات والآفاق

يعكس القطاع السياحي في لبنان، التنوع الثقافي والطبيعي الذي تتميز به البلاد مقارنة بالدول المجاورة، إضافة الى ملاحظة مدى عراقة السياحة في لبنان وكأنها تعكس ارتثاً من الخبرات المتراكمة لمئات السنين.

[%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D9%8A%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%B3%D8%A8%D9%84-%D8%AF%D8%B9%D9%85-%D8%B5%D9%85%D9%88%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%86%D8%AF%D9%82%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86](#)

¹ باسكوم س. مسؤوليات صناع السياحة الفاخرة نحو تعزيز الاستدامة. مكة. (2024). تاريخ الزيارة 2024/12/12 الموقع: <https://makkahnewspaper.com/article/1617374/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A3%D9%8A/%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%A7%D8%AE%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D8%AD%D9%88-%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9>

ومع ذلك، فقد واجهت السياحة في لبنان خلال السنوات الأخيرة أزمات متعدّدة أثرت بشكل كبير على أدائها، بدءاً من الانهيار الاقتصادي وصولاً إلى التصعيد الأمني. تتطلب هذه التحديات قراءة معمّقة لما يعانيه القطاع السياحي، بالإضافة إلى دراسة واقعية لتحديد الفرص والإمكانات الكامنة لإعادة النهوض به.

بناءً عليه سيكون هذا الفصل مخصصاً لتناول السياحة من عدة جوانب بدايةً وعرض أبرز العراقيل التي تواجه هذا القطاع اليوم، وذلك من خلال دراسة معمّقة لما قد مر على لبنان من أزمات انعكست سلباً على هذا القطاع. من جهة أخرى سيتناول المبحث الثاني من هذا الفصل الى عرض بعض الاقتراحات التطويرية الهادفة الى إنعاش هذا القطاع بشكل فعال والاستفادة منه على المستوى الاقتصادي.

المبحث الأول: القطاع الخاص السياحي اللبناني، والمشاكل التي تواجه السياحة في لبنان

يتناول هذا المبحث موضوع القطاع الخاص السياحي اللبناني من خلال استعراض شامل لجوانبه المختلفة. ففي الجزء الأول، يتم تسليط الضوء على هذا القطاع كواجهة اقتصادية واجتماعية للبلاد، مع التركيز على دوره المحوري في توفير فرص العمل، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتعزيز صورة لبنان كوجهة سياحية. كما سيتم تناول خصائص هذا القطاع التي جعلته مرناً وقادراً على التكيف مع التحديات المتغيرة.

أما الجزء الثاني، فيركز على الأزمات المتعاقبة التي شهدها لبنان خلال السنوات الأخيرة، مثل الانهيار الاقتصادي، والفوضى الإدارية، والتصعيد الأمني، وتأثيراتها العميقة على القطاع السياحي. كما سيتم تحليل كيفية انعكاس هذه الأزمات على البنية التحتية السياحية، الاستثمارات، وسمعة لبنان السياحية، مع إبراز التحديات التي تقف حائلاً أمام استعادة هذا القطاع لمكانته المرموقة.

الفقرة الأولى: أهمية القطاع الخاص في تعزيز السياحة في لبنان

يُعتبر القطاع الخاص السياحي في لبنان من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، إذ يلعب دورًا حيويًا في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعدّ واجهة البلاد أمام السياح المحليين والدوليين. يتميز هذا القطاع بتنوعه الكبير، حيث يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والمؤسسات مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، المطاعم، وكالات السفر، وشركات تنظيم الفعاليات، ما يتيح له استقطاب شرائح واسعة من الزوار بمختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم.

يمتلك القطاع الخاص السياحي خبرات عميقة تراكمت عبر سنوات من العمل في بيئة ديناميكية ومليئة بالتحديات. هذه الخبرات تشمل القدرة على تقديم خدمات متخصصة وعالية الجودة، تلبي تطلعات السياح وتتناسب مع التنوع الثقافي والاجتماعي للبنان. كما ينعكس انفتاح لبنان الثقافي على خدمات هذا القطاع، ما يعزز من قدرة العاملين فيه على التفاعل مع السياح من خلفيات وجنسيات مختلفة، وتقديم تجربة سياحية متميزة تعكس روح الضيافة اللبنانية.

رغم ما يتمتع به من إمكانيات، يواجه القطاع الخاص السياحي تحديات كبيرة تؤثر على أدائه واستقراره. فالأوضاع السياسية والاقتصادية المتقلبة التي يشهدها لبنان منذ سنوات¹، إلى جانب ضعف البنية التحتية وغياب خطط تسويقية واضحة، جعلت القطاع يواجه صعوبة في الحفاظ على مكانته وجذب المزيد من السياح.

¹ مرسل م. تداعيات الحرب على السياحة في لبنان صيف 2024. النشرة. (2024). تاريخ الزيارة 2024/12/14. الموقع: <https://www.elnashra.com/news/show/1681644/%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%A>

مع ذلك، يبقى القطاع الخاص السياحي عنصراً فاعلاً يتمتع بمرونة كبيرة وقدرة على التكيف مع المتغيرات. فهو يشكل شبكة واسعة تتيح فرص عمل لآلاف الأفراد، ويُسهم في تحقيق دخل مستدام للعديد من الأسر والمجتمعات المحلية. بالإضافة إلى ذلك، يُعد هذا القطاع حافزاً لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، بفضل المقومات الطبيعية والثقافية والتاريخية التي يمتلكها لبنان.

إن القطاع الخاص السياحي في لبنان يحمل في طياته إمكانات كبيرة للنمو والتطور، رغم ما يعانيه من تحديات. بفضل مرونته وخبراته المتراكمة، يبقى هذا القطاع أحد الأعمدة الرئيسية التي يمكن أن يُبنى عليها لتعزيز صورة لبنان كوجهة سياحية جاذبة ومتنوعة¹، تسهم في دعم الاقتصاد الوطني واستعادة دوره الريادي في المنطقة.

الفقرة الثانية: انعكاس الازمات الداخلية والخارجية على القطاع السياحي

مرّ لبنان في السنوات الأخيرة بمجموعة من الأزمات المتتالية التي كان لها تأثير بالغ على جميع جوانب الحياة في البلاد، وكان القطاع السياحي من أكثر القطاعات تأثراً بهذه الأزمات. بدأت سلسلة هذه الأزمات مع الانهيار الاقتصادي الكبير في عام 2019²، حيث شهدت البلاد تدهوراً حاداً في العملة الوطنية وفقدان الثقة

[A-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%B5%D9%8A%D9%81-2024](https://www.imlebanon.org/2023/06/06/tourism-leb)

¹ كارين عبدالنور، نداء الوطن، بنان على الخارطة السياحية العالمية.. هل نأمل بموسم آمن؟، June 6, 2023 08:38 AM، تاريخ الزيارة 2025/1/13 [/https://www.imlebanon.org/2023/06/06/tourism-leb](https://www.imlebanon.org/2023/06/06/tourism-leb)

² الجزيرة. أشعلتها شرارة "واتساب".. أزمات لبنان منذ 2019. الجزيرة.نت. (2021). تاريخ الزيارة 2024/12/13 الموقع: <https://www.aljazeera.net/encyclopedia/2021/7/28/%D8%A3%D8%B4%D8%B9%D9%84%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D8%AA%D8%B3%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%B5%D9%8A%D9%81-2024>

بالنظام المصرفي. هذا الانهيار الاقتصادي أثر بشكل كبير على القدرة الشرائية للبنانيين، كما جعل من الصعب الحفاظ على مستوى جودة الخدمات السياحية. العديد من المؤسسات السياحية، بما في ذلك الفنادق والمطاعم، لم تتمكن من تلبية متطلبات السوق، وعجزت عن توفير المواد الأولية التي تحتاج إليها لتشغيل منشآتها بسبب تدهور قيمة العملة وصعوبة الحصول على العملة الأجنبية¹.

أشارت الأرقام الصادرة عن وزارة السياحة إلى أن عدد السائحين الوافدين إلى لبنان بلغ 1,666,492 سائحًا في العام 2023، بارتفاع نسبته 13.7%، حيث كان العدد 1,465,953 سائح خلال العام 2022 وبزيادة نسبتها 87.3% عن 889,953 سائح خلال العام 2021. وقد وردت هذه الأرقام في التقرير الاقتصادي الأسبوعي لمجموعة بنك بيلوس Lebanon This Week.

بلغ عدد السائحين الوافدين إلى لبنان 274,787 في الفصل الأول، و476,403 في الفصل الثاني، 653,578 في الفصل الثالث و261,724 في الفصل الرابع من العام 2023 في حين بلغ العدد 212,950

<https://www.independentarabia.com/node/603876/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9/%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B1/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8-%D8%AA%D8%AD%D8%B1%D9%85-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%B9%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A#:~:text=%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D8%A3%D9%86%20%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A,%D8%A3%D8%B4%D9%87%D8%B1%20%D9%88%D9%87%D9%8A%20%D8%A2%D8%AE%D8%B0%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9>

¹ مكداشي ف. الحرب تحرم اقتصاد لبنان عائدات القطاع السياحي. اندبندنت العربية. (2024). تاريخ الزيارة 2024/12/13. الموقع: <https://www.independentarabia.com/node/603876/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9/%D8%AA%D9%82%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B1/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%B1%D8%A8-%D8%AA%D8%AD%D8%B1%D9%85-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%B9%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A#:~:text=%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D8%A3%D9%86%20%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A,%D8%A3%D8%B4%D9%87%D8%B1%20%D9%88%D9%87%D9%8A%20%D8%A2%D8%AE%D8%B0%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9>

زائر في الفصل الأول، و357,788 في الفصل الثاني، و550,189 في الفصل الثالث و345,026 في الفصل الرابع من العام 2022. وشكل ذلك ارتفاعاً بنسبة 29% في الفصل الأول، وبنسبة 33.2% في الفصل الثاني، وبنسبة 18.8% في الفصل الثالث من العام 2023 عن الفصول المماثلة من العام السابق. في المقابل، انخفض عدد الزائرين بنسبة 24% في الفصل الرابع من العام 2023 مقارنة بالفترة نفسها من العام 2022 نتيجة اندلاع الحرب والهجمات الإسرائيلية على طول الحدود الجنوبية للبنان، وما نتج عنه من مخاوف بشأن عدم الاستقرار الأمني والسياسي. والجدير بالذكر هن هذه الأرقام لا تشمل اللبنانيين والسوريين والفلسطينيين القادمين الى لبنان.¹

في هذا السياق، تراجعت الاستثمارات في القطاع السياحي بشكل حاد، حيث تسببت الأزمات المالية والاقتصادية في توقف العديد من المشاريع السياحية الجديدة، فضلاً عن تراجع عمليات الترميم والصيانة في المنشآت السياحية القائمة. هذا الوضع أدى إلى تفاقم أزمة القطاع السياحي، حيث كانت المنشآت السياحية في حاجة ماسة إلى تجديد وتحديث لتظل قادرة على جذب السياح. بالإضافة إلى ذلك، لم تتمكن المؤسسات السياحية من الاستفادة من الفرص الترويجية في الأسواق العالمية بسبب تدهور سمعة لبنان كوجهة سياحية بسبب الوضع الاقتصادي والسياسي.

إلى جانب الأزمات الاقتصادية، كانت الفوضى الإدارية الداخلية أحد العوامل الرئيسية التي أثرت بشكل سلبي على القطاع السياحي. غياب التنسيق بين الجهات الحكومية، وكذلك الفشل في تنفيذ خطط استراتيجية واضحة لدعم السياحة، أدى إلى ضعف في القدرة على جذب السياح من الخارج. علاوة على ذلك، أدى تراجع

¹ بدون اسم ناشر، الأبناء اونلاين، عدد السياح الوافدين إلى لبنان يرتفع خلال العام 2023...ماذا تقول الأرقام؟، 22 مارس 2024، تاريخ الزيارة

<https://anbaaonline.com/news/239501> الساعة 3:22، 2025/1/15

الثقة في الحكومة والمؤسسات العامة إلى تأجيل العديد من المشاريع السياحية، كما أن البنية التحتية السياحية، بما في ذلك الطرق والمرافق العامة، تعرضت للإهمال¹، مما أثر بشكل مباشر على تجربة السياح في لبنان. أصبح من الصعب على القطاع السياحي جذب الاستثمارات الجديدة أو الحفاظ على المستوى المطلوب من الخدمات، مما أدى إلى تراجع الإيرادات السياحية التي كانت تعد أحد المصادر الأساسية للعملة الأجنبية. ومع بداية العام 2023، جاء التصعيد العسكري مع العدو الإسرائيلي ليضيف عبئاً جديداً على الوضع المتأزم في لبنان. فقد أدى التصعيد الأمني إلى تقادم المخاوف لدى السياح والمستثمرين على حد سواء، وخلق حالة من عدم الاستقرار جعلت لبنان يبدو كوجهة غير آمنة بالنسبة للزوار الأجانب. توقفت الرحلات الجوية إلى لبنان من العديد من الدول، مما ساهم في تراجع عدد السياح بشكل ملحوظ، بينما كانت المناطق السياحية، خاصة في الجنوب والبقاع، قد تعرضت لضرر بالغ من جراء القصف والاشتباكات. هذا الواقع الأمني المتدهور أدى إلى عزلة لبنان على الصعيد السياحي، وجعل السياحة تتراجع بشكل غير مسبوق.

كان لتداعيات الحرب أثرٌ بالغ على قطاع السياحة اللبناني، حيث انخفضت أعداد السياح بشكل كبير، وتراجعت الحركة في الفنادق والمطاعم والمواقع السياحية بشكل غير مسبوق. كما تسببت الحرب في تعطيل العديد من الفعاليات السياحية المهمة، مثل المهرجانات والاحتفالات الثقافية، التي كانت تساهم بشكل كبير في

¹ بوحرفوش ح. تُضيء في آن واحد.. كيف تتسبب إشارات مرور في لبنان بحوادث سير؟. ارفع صوتك. (2024). تاريخ الزيارة 2024/12/13. الموقع: https://www.irfaasawtak.com/world/2024/02/06/%D8%AA%D9%8F%D8%B6%D9%8A%D8%A1-%D9%81%D9%8A-%D8%A2%D9%86-%D9%88%D8%A7%D8%AD%D8%AF-%D8%AA%D8%AA%D8%B3%D8%A8%D8%A8-%D8%A5%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%B1%D9%88%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A8%D8%AD%D9%88%D8%A7%D8%AF%D8%AB-%D8%B3%D9%8A%D8%B1%D8%9F?ocid=Nabd_App&_wrapper_format=html&page=99

جذب السياح إلى لبنان. بالإضافة إلى ذلك، تزايدت المخاوف الأمنية من قبل شركات السفر والسياحة الدولية، ما أدى إلى تعليق بعض الرحلات الجوية وإلغاء الحجوزات السياحية في الفنادق.

وفي هذا السياق، تأثرت أيضاً سمعة لبنان السياحية، حيث كانت الصورة التي يتم تداولها عن لبنان في الإعلام العالمي مرتبطة بالصراع والاضطراب السياسي والأمني، مما جعل العديد من الدول تصدر تحذيرات سفر لمواطنيها. هذا الوضع انعكس سلباً على المدى البعيد، حيث أصبح من الصعب إعادة لبنان إلى خريطة الوجهات السياحية العالمية، وكان لغياب الاستقرار السياسي والإداري دور في تقليص قدرة البلاد على الترويج لقطاعها السياحي في الخارج¹.

هذه الأزمات المتتالية، من الانهيار الاقتصادي إلى الفوضى الإدارية، وصولاً إلى التصعيد العسكري مع العدو الإسرائيلي، شكلت سلسلة من الضغوط التي أضعفت القطاع السياحي في لبنان بشكل كبير. وفي ظل هذه الظروف، أصبح من الضروري أن يتخذ لبنان خطوات استثنائية لإعادة إحياء قطاعه السياحي، من خلال تحسين الأوضاع الأمنية، وتنفيذ إصلاحات إدارية، وتوفير بيئة استثمارية جاذبة، إضافة إلى تعزيز البنية التحتية السياحية لضمان استعادة الثقة وجذب السياح من جديد.

¹ الخنسا س. لبنان.. "خسائر هائلة" لقطاع السياحة. الحرة. (2024). تاريخ الزيارة 2024/12/13. الموقع: <https://www.alhurra.com/lebanon/2024/10/19/%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%AE%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%84%D8%A9-%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9>

المبحث الثاني: آفاق النهوض بالقطاع السياحي اللبناني من جديد

تتناول الفقرة الأولى من هذا المبحث الاقتراحات التطويرية على مستوى وزارة السياحة، حيث يتم التركيز على دور الوزارة المحوري في دعم وتعزيز القطاع السياحي من خلال تحديث خططها الاستراتيجية، استثمار التكنولوجيا الرقمية في التسويق السياحي، وتحسين البنية التحتية السياحية...

أما الفقرة الثانية، فُسلط الضوء على ضرورة تبني مقاربة شاملة تتجاوز الجهود المبذولة من قبل وزارة السياحة، لتشمل سياسات عامة تُعالج التحديات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية التي تُعيق تطور القطاع. تشمل الاقتراحات تعزيز الاستقرار السياسي، التعاون مع القطاع الخاص، تحسين الأمن السياحي، وإعادة بناء البنية التحتية المتضررة وغيرها من الاقتراحات التي تعتبر أساسية لإنجاح السياحة في لبنان.

الفقرة الأولى: اقتراحات عملية لتطوير السياحة في لبنان

تلعب وزارة السياحة دوراً محورياً في إنعاش القطاع السياحي في لبنان، وفي ظل التحديات الراهنة، فإن الحاجة إلى تبني استراتيجيات تطويرية مبتكرة باتت أكثر إلحاحاً. يمكن للوزارة أن تبدأ بإعادة صياغة خططها الاستراتيجية، لتصبح أكثر شمولية وتركيزاً على الأولويات الأساسية التي تعزز من قدرات القطاع السياحي. أولاً_ يجب أن تركز الوزارة على تحديث وتطوير البنية التحتية السياحية، من خلال توجيه استثمارات مباشرة لتحسين المواقع السياحية الرئيسية، وضمان توافر مرافق متكاملة تلبي توقعات السياح المحليين والدوليين.

ثانياً_ في مجال التسويق السياحي، يمكن للوزارة تبني نهج يعتمد بشكل أكبر على التكنولوجيا الرقمية والمنصات الحديثة. إنشاء حملات تسويقية رقمية تستهدف أسواقاً جديدة، والاستفادة من المؤثرين على وسائل

التواصل الاجتماعي للترويج لصورة لبنان كوجهة سياحية آمنة ومتنوعة، يمكن أن يكون له تأثير مباشر على استقطاب المزيد من الزوار. كما يمكن للوزارة أن تعزز حضورها الدولي من خلال المشاركة في المعارض والفعاليات السياحية العالمية، مما يتيح للبنان فرصة استعادة مكانته كوجهة مفضلة على مستوى المنطقة والعالم.

ثالثاً_ على صعيد الكفاءات البشرية، يمكن للوزارة إنشاء أكاديمية تدريب سياحي متخصصة تقدم برامج تدريبية متطورة للعاملين في القطاع. هذه الأكاديمية يمكن أن تتعاون مع مؤسسات تعليمية محلية ودولية لتطوير مناهج تركز على الابتكار في مجال الخدمات السياحية، مثل الإدارة الفندقية، والتسويق السياحي الرقمي، وإدارة الفعاليات. هذا الاستثمار في رأس المال البشري من شأنه أن يرفع من مستوى الخدمة المقدمة، مما يعزز تجربة السياح ويزيد من تنافسية القطاع.

رابعاً_ لمواجهة الأزمات الاقتصادية، يمكن للوزارة أن تضع برامج دعم مباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع السياحي، مثل الفنادق الصغيرة والمطاعم المحلية. هذه البرامج يمكن أن تشمل تسهيلات ضريبية، أو قروضاً ميسرة، أو دعم لوجستي لتطوير أعمالهم، مما يضمن استمرارية هذه المؤسسات وقدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة.

خامساً_ قد نقترح على الوزارة تحسين آليات التنسيق بين الإدارات المختلفة فيها، وضمان وجود نظام رقمي موحد يدير جميع العمليات المتعلقة بالتصاريح، التراخيص، وإدارة المواقع السياحية. يمكن أن تشمل هذه الجهود أيضاً إنشاء بوابة إلكترونية متكاملة لتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات السياحية، سواء للمستثمرين أو الزوار.

سادساً- يمكننا أخيراً أن نطرح على الوزارة أن تضع خطة طوارئ سياحية تهدف إلى التعامل مع الأزمات المحتملة، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو أمنية. هذه الخطة يجب أن تتضمن آليات واضحة لاستعادة ثقة السوق بسرعة، والحفاظ على استمرارية النشاط السياحي حتى في أصعب الظروف. من خلال هذه الخطوات، يمكن لوزارة السياحة أن تصبح نموذجاً للإدارة الفعالة التي تساهم في استعادة لبنان لمكانته كوجهة سياحية متميزة.

الفقرة الثانية: اقتراحات عملية لتطوير الإدارة في وزارة السياحة

قد أصبح من الواضح بأن السياحة في لبنان لا تعتمد فقط على الجهود المبذولة من قبل وزارة السياحة، بل تتأثر بمجموعة من العوامل السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية التي تشكل بيئة السياحة العامة في البلاد. فالأزمة التي يعاني منها القطاع السياحي لا تتركز فقط على فشل إدارة وزارة السياحة لهذا الملف، او على الموارد البشرية المعتمدة فيه، بل هي نتيجة الازمات تلك والتي بدورها قادرة على الإطاحة بسياحة جميع الدول بغض النظر عن قوتها. بناءً عليه نقترح خطوات إضافية خارجة عن تطوير وزارة السياحة يجب العمل على احقاقها بحثاً عن تطوير فعال وحقيقي.

أولى هذه الخطوات هي العمل على تحقيق السلام والاستقرار السياسي. إن استقرار المشهد السياسي يشكل الركيزة الأساسية لجذب السياح والمستثمرين على حد سواء. لذلك، يجب على الحكومة اللبنانية:

أ- وضع سياسات تسعى إلى تعزيز الاستقرار السياسي الداخلي والخارجي من خلال الحوار البناء بين القوى السياسية المختلفة، والتركيز على سياسات اقتصادية واجتماعية تحد من التوترات.

ب- التعاون مع القطاع الخاص يشكل أداة فعالة أخرى لتحفيز القطاع السياحي. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الشراكات بين الحكومة والشركات الخاصة لتنفيذ مشاريع تطويرية للبنية التحتية، مثل بناء فنادق جديدة، تحسين شبكات النقل، وتطوير المناطق السياحية الأقل استغلالاً. كما يمكن للقطاع الخاص أن يلعب دوراً مهماً في تنظيم الفعاليات الدولية واستقطاب السياح من الأسواق الخارجية.

ج- تعزيز الاستثمار في الأمن السياحي هو أيضاً عنصر أساسي في دعم القطاع. يجب توفير خدمات أمنية متطورة ومخصصة لحماية المناطق السياحية وضمان سلامة الزوار. هذا يتطلب تدريب قوات الأمن على التعامل مع السياح بشكل احترافي وإيجابي، وتوفير أدوات تقنية مثل أنظمة المراقبة الإلكترونية.

د- وضع خطة وطنية شاملة لإعادة بناء البنية التحتية المتضررة، خاصة في المناطق التي كانت الأكثر تضرراً جراء الأزمات المتعاقبة. هذه الخطة يجب أن تشمل إصلاح الطرق، تحسين شبكة الكهرباء والمياه، وتطوير الاتصالات لتوفير بيئة ملائمة للاستثمار السياحي.

هـ- العمل على تفعيل دور المجتمع المحلي في تنمية السياحة من خلال الترويج للسياحة الريفية والثقافية. يجب توفير الدعم للأفراد والمجتمعات في المناطق الريفية لتطوير خدمات سياحية مثل الإقامة الريفية، المهرجانات التراثية، وتسويق المنتجات المحلية، مما يعزز الاقتصاد المحلي ويثري تجربة السياح.

و- تعزيز التعاون الإقليمي مع الدول المجاورة ما يمكنه لفتح آفاقاً جديدة للسياحة في لبنان. يمكن العمل على إنشاء برامج سياحية مشتركة تشمل أكثر من دولة في المنطقة، مما يساهم في جذب سياح من أسواق أوسع وتعزيز الروابط الثقافية والاقتصادية بين الدول.

بناءً على ما تقدّم، يجب وضع سياسات اقتصادية داعمة للقطاع السياحي تشمل تحفيز الاستثمارات الأجنبية من خلال تقديم تسهيلات ضريبية وإدارية، وتفعيل دور المصارف في تمويل المشاريع السياحية الصغيرة والمتوسطة. من خلال هذه الاقتراحات، يمكن للبنان أن يعيد بناء قطاع سياحي قوي ومتجدد، يسهم في تعزيز مكانته على خريطة السياحة العالمية.

الخاتمة

تعتبر السياحة في لبنان أحد الأعمدة الرئيسية للاقتصاد الوطني، وركيزة أساسية لا يمكن إهمالها، خاصة وأن آثار هذا القطاع تتجاوز الإطار الاقتصادي لتعكس على معظم جوانب حياة المواطن اللبناني. يعكس البحث الجهود المبذولة خلال فترة التدريب في وزارة السياحة اللبنانية، حيث أتيح لنا التعرف على مكامن القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية، وكذلك على التحديات التي تواجه القطاع السياحي بشكل عام. تبدأ هذه الدراسة من نظرة عامة إلى دور السياحة في لبنان كعنصر اقتصادي واجتماعي حيوي، مروراً بتجربة التدريب العملي في الوزارة، وصولاً إلى تحليل المشكلات الجوهرية التي يعاني منها القطاع.

لقد أبرزت فترة التدريب أن قطاع السياحة يعاني من مشاكل تنظيمية وإدارية عديدة، تتمثل أبرزها في نقص الكفاءات البشرية، وضعف البنية التحتية التقنية، وغياب التنسيق بين الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى عجز الوزارة عن وضع خطط استراتيجية شاملة وفعالة. كما تبين أن هذه المعوقات هي نتيجة تراكمات الأزمات السياسية والاقتصادية التي تعصف بالبلاد، وعلى رأسها الأزمة الاقتصادية التي اندلعت عام 2019، وتداعيات التصعيد العسكري مع إسرائيل، إضافة إلى ما سببه الفساد المستشري من تراجع في أداء المؤسسات العامة. كل هذه العوامل أثرت سلباً على سمعة لبنان السياحية، وعلى قدرته في استقطاب الاستثمارات التي يحتاجها هذا القطاع الحيوي.

أولاً- الاستنتاجات:

لقد أظهر البحث أن المشاكل التي يعاني منها القطاع السياحي بشكل عام، ووزارة السياحة بشكل خاص، ليست نتيجة قصور داخلي محض، بل هي انعكاس للأزمات الوطنية الشاملة التي تعيق جهود التنمية السياحية.

فالواقع اللبناني المتدهور، الذي كاد أن يقضي على مؤسسات الدولة بشكل كامل، أدى إلى تفاقم الأزمة التي يمر بها هذا القطاع الحساس، والذي يتأثر بشكل مباشر بجميع التحديات التي تواجه البلد المستضيف.

ثانياً- المقترحات:

نظراً لأهمية القطاع السياحي في النهوض بالاقتصاد اللبناني، وبما أن دور الطلاب وأهل العلم بالغ الأهمية في اقتراح الحلول، قمنا في هذا البحث بعرض مجموعة من الخطوات العملية للنهوض بالقطاع. فعلى الصعيد الإداري، يجب على وزارة السياحة تحسين تنظيمها الداخلي من خلال اعتماد خطط استراتيجية واضحة المعالم، وتعزيز المكننة، وتطوير برامج تدريبية شاملة للعاملين. كما يمكن توظيف التكنولوجيا الحديثة في التسويق السياحي، وإطلاق حملات ترويجية مبتكرة تستهدف أسواقاً جديدة عبر منصات التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الرقمي. كذلك، يعد إنشاء شراكات بين القطاعين العام والخاص خطوة جوهرية لتطوير البنية التحتية وتحفيز الاستثمار في المشاريع السياحية الواعدة.

أما على المستوى الوطني، فإن الاستقرار السياسي والاقتصادي يشكلان الشرط الأساسي للنهوض بالسياحة. لذلك، يتوجب على الحكومة اللبنانية تحسين البيئة الاستثمارية عبر سياسات اقتصادية مشجعة، والعمل على تأمين الاستقرار الأمني والسياسي لجذب السياح والمستثمرين. كما ينبغي تطوير البنية التحتية العامة، وخاصة الطرق وشبكات المواصلات والخدمات اللوجستية، بما يضمن تسهيل حركة السياح وتعزيز تجربتهم.

وفي النهاية، نود التأكيد على أن جميع ما ورد من اقتراحات يعتمد على منطلق علمي مجرد، بعيد كل البعد عن العواطف السياسية والأيدولوجيات الضيقة. مما يجعل أيضاً، هذه الاقتراحات قابلة للنقد والتعديل البناء الذي يستند إلى نفس الأسس العلمية.

مع تغير المشهد السياسي والأمني الإقليمي في لبنان والدول المجاورة، يبقى التساؤل مطروحًا: إلى أي مدى يمكن أن تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في وزارة السياحة اللبنانية في تحويل التحديات الحالية إلى فرص تدعم استدامة وتطوير القطاع السياحي؟

لائحة المراجع

أولاً - باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أبو النصر م.، إدارة وتنمية الموارد البشرية. مجموعة النيل العربية، دون مكان نشر، (2007).
2. بدر ف.، الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة. دار أمجد للنشر، عمان، الأردن، (2014).
3. دان ب. شركة المستقبل، دليل للمحاسبين والمحامين وغيرهم من مقدمي الخدمات المهنية. مؤسسة الهنداوي، دون مكان نشر، (2021).
4. غولمان د.، كاتزنباخ ج.، شان ك.، موبورن ر. عن إدارة الناس. العبيكان للنشر. المملكة العربية السعودية، (2016).
5. فاضلي ع.، تلوث البيئة وأثره على قضايا التغذية المعاصرة في الاجتهاد الفقهي. دار الكتب العلمية، لبنان، (2023).
6. الكرخي م.، إدارة الموارد البشرية. دار المنهج للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، (2014).
7. اللبدي ن.، إدارة الموارد البشرية وتنميتها. دار دجلة للنشر والتوزيع، بغداد، (2015).
8. المغربي م.، إدارة الموارد البشرية. دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، (2016).
9. هاشم ف.، اللبنانيون الجدد. دار الف للنشر، بيروت، (1998).
10. صالح ح.، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، المحاضرة الأولى: مقدمة حول إدارة الموارد البشرية.

ب_ القوانين:

الجمهورية اللبنانية. تنظيم وزارة السياحة وتحديد ملاكها. القانون رقم: 5743. الجريدة الرسمية: 87.

التاريخ: 1966/10/31

ج- المقالات الالكترونية:

1. CNBC. القطاع السياحي: ركيزة اقتصادية تواجه تحديات عديدة. المعهد اللبناني لدراسات السوق.

(2024). تاريخ الزيارة 2024/12/8. الموقع: <https://limslb.com/news-53428>

2. Proserv. (2024). قسم شؤون العاملين في إدارة الموارد البشرية: دوره الهام للشركات.

Professional Service. تاريخ الزيارة 2024/12/9 الموقع: <https://www.proserv->

[eg.com/blog/personnel-affairs-section-in-the-human-resources-](https://www.proserv-eg.com/blog/personnel-affairs-section-in-the-human-resources-department/?utm_source=chatgpt.com)

[department/?utm_source=chatgpt.com](https://www.proserv-eg.com/blog/personnel-affairs-section-in-the-human-resources-department/?utm_source=chatgpt.com)

3. باسلوم س. مسؤوليات صناع السياحة الفاخرة نحو تعزيز الاستدامة. مكة. (2024). تاريخ الزيارة

2024/12/12 الموقع:

<https://makkahnewspaper.com/article/1617374/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A3%D9%8A/%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%A7%D8%AE%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D8%AD%D9%88-%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9>

5%D8%A9

<https://aawsat.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B2%D8%A7%D9%8A%D8%A>

7

7. زين الدين ع. لبنان: الموسم السياحي يبذل المعطيات الاقتصادية من الإحباط إلى الانتعاش. الشرق الأوسط. (2024). تاريخ الزيارة 2024/12/9 الموقع:

<https://aawsat.com/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A/5031719-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A-%D9%8A%D8%A8%D8%AF%D9%91%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B7%D9%8A%D8%A7%D8%A>

5-

<https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89>

[84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A/5031719-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A-%D9%8A%D8%A8%D8%AF%D9%91%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B7%D9%8A%D8%A7%D8%A](https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89)

[A-](https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89)

[A-](https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89)

[F%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%A8%D8%A7%D8%B7-%D8%A5%D9%84%D9%89](https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89)

[A-](https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89)

[A-](https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89)

8. سكاف س. 20 خطوة "سياحية" يحتاجها لبنان ليستقطب السياح ولمضاعفة مداخيله من السياحة مرات عدة!. صوت لبنان. (2023). تاريخ الزيارة 2024/12/11. الموقع

<https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89>

<https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89>

<https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89>

<https://www.vdl.me/articles/20-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%8A%D8%AD%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%87%D8%A7-%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A5%D9%84%D9%89>

[/D9%84%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B7%D8%A8-
/D8%A7%D9%84](https://www.drmtaher.com/2020/08/competitive-advantage.html#:~:text=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%E2%80%9C%D9%83%D9%88%D8%AA%D9%84%D8%B1%E2%80%9D%20(Kotler)%3A,%D8%A3%D9%83%D8%A8%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%20%D8%AA%D8%A8%D8%B1%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89%E2%80%9C)

9. طاهر م. الميزة التنافسية. مدونة الدكتور محمد طاهر صالح الالكترونية. (2020). تاريخ الزيارة:

الموقع: [https://www.drmtaher.com/2020/08/competitive-
advantage.html#:~:text=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%2
0%E2%80%9C%D9%83%D9%88%D8%AA%D9%84%D8%B1%E2%80%9
D%20\(Kotler\)%3A,%D8%A3%D9%83%D8%A8%D8%B1%20%D9%88%D
8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%20%D8%AA%D8%A8%D8%B1%D8%
B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%B1
%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89%E2%80%9C](https://www.drmtaher.com/2020/08/competitive-advantage.html#:~:text=%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%E2%80%9C%D9%83%D9%88%D8%AA%D9%84%D8%B1%E2%80%9D%20(Kotler)%3A,%D8%A3%D9%83%D8%A8%D8%B1%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%20%D8%AA%D8%A8%D8%B1%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%B9%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%84%D9%89%E2%80%9C)

10. عبد الناصر م. لماذا لقب لبنان ب"سويسرا الشرق". القبس الدولي. (2019). تاريخ الزيارة

الموقع: [https://www.alqabas.com/article/5718390-](https://www.alqabas.com/article/5718390)

[D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7-](https://www.alqabas.com/article/5718390)

[D9%84%D9%82%D8%A8-](https://www.alqabas.com/article/5718390)

[D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-%D8%A8-](https://www.alqabas.com/article/5718390)

[D8%B3%D9%88%D9%8A%D8%B3%D8%B1%D8%A7-](https://www.alqabas.com/article/5718390)

[/D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%82](https://www.alqabas.com/article/5718390)

11. لخنسا س. لبنان.. "خسائر هائلة" لقطاع السياحة. الحرة. تاريخ الزيارة 2024/12/13.

الموقع: (2024)

<https://www.alhurra.com/lebanon/2024/10/19/D9%84%D8%A8%D9%86>

[D8%A7%D9%86-%D8%AE%D8%B3%D8%A7%D8%A6%D8%B1-](https://www.alhurra.com/lebanon/2024/10/19/D9%84%D8%A8%D9%86)

[D9%87%D8%A7%D8%A6%D9%84%D8%A9-](https://www.alhurra.com/lebanon/2024/10/19/D9%84%D8%A8%D9%86)

[D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-](https://www.alhurra.com/lebanon/2024/10/19/D9%84%D8%A8%D9%86)

[D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9](https://www.alhurra.com/lebanon/2024/10/19/D9%84%D8%A8%D9%86)

%D8%AA%D8%AD%D8%B1%D9%85-
%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-
%D9%84%D8%A8%D9%86%D8%A7%D9%86-
%D8%B9%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D8%AA-
%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-
%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D9%8A#:~:text
=%D8%BA%D9%8A%D8%B1%20%D8%A3%D9%86%20%D9%88%D8%
A7%D9%82%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7
%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D
9%8A,%D8%A3%D8%B4%D9%87%D8%B1%20%D9%88%D9%87%D9%
8A%20%D8%A2%D8%AE%D8%B0%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20
. %D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B3%D8%B9

15. النعيمي ف. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية. موضوع. (2023). تاريخ الزيارة

الموقع: 2024/12/10

https://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE%D9%8A_%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9

16. بدون ناشر، موقع Leb economy، ديسمبر ١٧، ٢٠٢٣ تمت الزيارة في 2025/1/13

[/https://lebeconomy.com/305218](https://lebeconomy.com/305218)

17. كريستل بركات، كلارا ديبه، مرصد الإصلاح : الوصول إلى المعلومات في لبنان: القانون

وتتفيذه، ديسمبر 01، 2023، المركز اللبناني للدراسات. تاريخ الزيارة 2025/1/10

<https://www.lcps-lebanon.org/ar/articles/details/4833/access-to-information-in-lebanon-the-law-and-its-implementation>

18. فؤاد شهاب رئيس الجمهورية، موقع الجمهورية اللبنانية، تاريخ الزيارة: 2025/1/12
<http://sub.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/ArticlesTDetails?MasterID=158491>
19. كريستل بركات، كلارا ديبه، مرصد الإصلاح: الوصول إلى المعلومات في لبنان: القانون وتنفيذه، ديسمبر 01، 2023، المركز اللبناني للدراسات. تاريخ الزيارة 2025/1/10
<https://www.lcps-lebanon.org/ar/articles/details/4833/access-to-information-in-lebanon-the-law-and-its-implementation>
20. بدون اسم ناشر، تاريخ الزيارة 2025/1/15. وآخر تعديل: 21/فبراير/2014 الساعة 27/12
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D9%84%D8%B3%D9%84_%D9%85%D8%A7%D8%B3%D9%84%D9%88_%D8%A7%D9%84%D9%87%D8%B1%D9%85%D9%8A_%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%A7%D8%AA
21. قانون العمل، الحق في العمل والضمان الاجتماعي، الجمهورية اللبنانية، 3/تشرين الاول/2011، تمت الزيارة في 2025/1/15
<https://www.lp.gov.lb/ContentRecordDetails?Id>
22. بدون اسم ناشر، الأنباء اونلاين، عدد السياح الوافدين إلى لبنان يرتفع خلال العام 2023...ماذا تقول الأرقام؟، 22 مارس 2024، تاريخ الزيارة 2025/1/15، الساعة 3:22
<https://anbaaonline.com/news/239501>
23. كارين عبد النور، نداء الوطن، بنان على الخارطة السياحية العالمية.. هل نأمل بموسم آمن؟، June 6, 2023 08:38 AM، تاريخ الزيارة 2025/1/13
<https://www.imlebanon.org/2023/06/06/tourism-leb>

Books :

1. Greene, R. J. The Most Important Asset: Valuing Human Capital. United Kingdom: Taylor & Francis. (2017).
2. Armstrong M.. Human Resource Management Practices. British Library. (2006).
3. Soumi G. Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management. Apple Academic Press. (2023)
4. Rajesh W., Thakur P., Meshram K.. Human Resource Management. Thakur Publication Private Limited. (2024).
5. Sasmita R., Mahajan J.P. Human Resource Management. PHI Learning. (2022).

2 الاهداء

3 الشكر

4 التلخيص العلمي للتقرير

5 قائمة المصطلحات

7 المقدمة

13 القسم الاول: ماهية وزارة السياحة وإدارة الموارد البشرية

14 **الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية ولمحة عامة حول السياحة في لبنان**

15 المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية، ولمحة عامة حول أبرز أقسامها

15 الفقرة الأولى: أهمية إدارة الموارد البشرية

16 الفقرة الثانية: الهيكلية التنظيمية وأبرز الأقسام في إدارة الموارد البشرية

19 المبحث الثاني: القطاع السياحي اللبناني

19 الفقرة الأولى: مقومات ازدهار السياحة في لبنان

21 الفقرة الثانية: لمحة حول وزارة السياحة اللبنانية

25 **الفصل الثاني: تقييم التدريب في وزارة السياحة**

25 المبحث الأول: تقييم العلاقة مع المشرفين والموظفين:

26 الفقرة الأولى: المسؤول في المؤسسة عن التدريب

27 الفقرة الثانية: تقييم العلاقة مع الموظفين خلال فترة التدريب

29 المبحث الثاني: العوائق التي واجهت التدريب والمهارات المكتسبة في وزارة السياحة

29 الفقرة الأولى: أبرز الصعوبات المعيقة للعمل

30 الفقرة الثانية: الخبرات المكتسبة من التدريب

33 القسم الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية للقطاع السياحي، وكيفية الاستفادة منها على المستوى اللبناني

34	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية: تطورها عبر الزمن ودورها الاستراتيجي في تعزيز التنافسية السياحية
35	المبحث الأول: لمحة عامة حول تطور إدارة الموارد البشرية عبر الزمن و تقنيات الإدارة الحديثة
35	الفقرة الأولى: تطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ
39	الفقرة الثانية: التحوّل في إدارة الموارد البشرية نحو الإدارة الحديثة
41	المبحث الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية وتطوير القطاع السياحي
42	الفقرة الأولى: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
45	الفقرة الثانية: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وزارة السياحة
47	الفصل الثاني: السياحة في لبنان، بين التحديات والآفاق
48	المبحث الأول: القطاع الخاص السياحي اللبناني، والمشاكل التي تواجه السياحة في لبنان
49	الفقرة الأولى: أهمية القطاع الخاص في تعزيز السياحة في لبنان
50	الفقرة الثانية: انعكاس الازمات الداخلية والخارجية على القطاع السياحي
55	المبحث الثاني: آفاق النهوض بالقطاع السياحي اللبناني من جديد
55	الفقرة الأولى: اقتراحات عملية لتطوير السياحة في لبنان
57	الفقرة الثانية: اقتراحات عملية لتطوير الإدارة في وزارة السياحة
60	الخاتمة

63	لائحة المراجع
----	----------------------