

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس / سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه LMD

التخصص: تسويق

الشعبة: علوم تجارية

تحت عنوان:

مدى فعالية استراتيجية جودة الخدمة في تنمية القطاع الفندقي

دراسة حالة مخطط جودة السياحة الجزائر

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

أ.د. قطاف ليلي

فرطاس فايزة

نوقشت بتاريخ: 15 سبتمبر 2019

لجنة المناقشة:

اللقب والإسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
كورتل فريد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيسا
قطاف ليلي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
مرداوي كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
عشي صليحة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
دومي سمراء	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا
رقاد صليحة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



شُكْرُ تَقَاتِي

الحمد لله أقصى مبلغ الحمد.....والشكر لله من قبل ومن بعد
اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، فبتوفيق وتسهيل
منك أنجز هذا البحث المتواضع...باركلي فيه واجعله اضافة للعلم.
إلى من تفضلت بتأطير والإشراف على هذا العمل ولم تبخل علي بنصائحها
وتوجيهاتها العلمية ودعمها المعنوي، أستاذتي مؤطرتي أ.د. **قطاف ليلي**.
إلى مشرفي السابق **د. محمد الصغير جيطلي** جزيل الشكر والتقدير على دعمه
العلمي والمعنوي.

إلى **الوالدين الكريمين** حفظهما الله ورعاهما، وأدامهما سندا لي في الحياة
إلى زوجي العزيز كل الشكر على الدعم المعنوي والمادي
إلى كل مسؤولي وموظفي الوزارة المكلفة بالسياحة ومديريات السياحة، ومسيري
الفنادق وجميع الجهات على استقبالهم لي ومساهماتهم في تثمين هذا العمل.
إلى أعضاء لجنة المناقشة كل الشكر والتقدير
إلى أسرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة فرحات عباس
الباز/سطيف 1 من أساتذة وموظفين
إلى كل من ساهم في اثناء هذا البحث من قريب أو من بعيد

فايزة فرطاس

إِهْدَاء

إلى من أوصاني ربي بهما خيرا وحسنا... "أمي" و"أبي" الغاليين
إلى زوجي "صبايحي ياسين" وولداي "عبد الرحمن" و"آلاء الرحمن"
إلى أخوتي "نجود"، "خليدة"، "باديس"، "سارة"، "ياسمينه"، "هادية"

إلى عمتي "فرطاس سعيدة"

إلى خالتي "بتير غنية"

إلى الدكتور "بن مهية براهيم"

إلى كافة أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا

إلى جميع الأصدقاء والنزملاء

إلى كل من علمني حرفا من الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد

أهدي هذا العمل المتواضع....

مقدمة

مقدمة

أصبح العالم حالياً أكثر تنامياً وتطوراً في جميع الميادين، وصاحب هذا التطور ظهور الكثير من الأفكار والآراء والمفاهيم الاقتصادية والإدارية والاجتماعية التي باتت تساهم بشكل كبير في خلق استراتيجيات ومناهج وخطط من أجل تنمية داخلية وخارجية للدول، إضافة إلى تهيئة البنى التحتية والمنشآت وكذا المرافق العمومية والخاصة التي تخدم السكان المحليين والسياح الأجانب.

أدت الظروف والتراكمات في الأفكار والمفاهيم السابقة إلى تشكل مصطلح "السياحة" الذي يعبر عن حركة ديناميكية لتتنقل الأشخاص بين مختلف المدن والمناطق والبلدان من أجل أغراض متباينة. فالسياحة من منظور اقتصادي هي قطاع إنتاجي يلعب دوراً مهماً في خلق فرص التشغيل ورفع مستويات معيشة الأفراد، كما تساهم في زيادة الدخل القومي وتحسين ميزان المدفوعات، وهي مصدر للعملات الصعبة، بالإضافة إلى تفاعلها مع القطاعات الاقتصادية الأخرى وبالتالي تعتبر عاملاً مستلزماً ومساعداً في عملية التنمية الاقتصادية وهدفاً لتحقيق برامجها. ومن منظور اجتماعي، يرتبط مفهومها بالجوانب الثقافية والحضارية للإنسان، فهي رسالة وجسر للتواصل بين الأمم والشعوب بنقل الثقافات والمعارف الإنسانية.

ومن منطلق تشعب علم التسويق بفروع تشمل كل المجالات، ظهر "التسويق السياحي" الذي يهتم بتأطير وتنسيق وتنظيم القطاع السياحي من حيث تشخيصه ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة ثم تنفيذها بواسطة مختلف عناصر المزيج التسويقي من منتج وترويج وتسعير وتوزيع. وبهذا أصبحت السياحة أحد أكثر الصناعات أهمية وتكاملاً ونموً في التجارة الدولية عبر العالم، خاصة في الدول المتقدمة، من خلال البحوث النظرية والتجارب الميدانية وزيادة التعمق فيها.

إن القطاع الفندقى هو العمود الفقري للسياحة فهو "كمنتج سياحي" يمثل جزءا أساسيا من العرض السياحي الكلى، ويعتبر عاملا مهما في جذب السياح من خلال توفير جميع خدماتهم واحتياجاتهم بالمستوى المطلوب وما يتبعها من خدمات كمالية وترفيهية إضافية نظرا لأن الفندق بالمفهوم العام هو المكان الذي يقيم فيه السائح خلال فترة تنقله. ومن خلال الأهمية التي يتمتع بها قطاع الفنادق، فإن إستراتيجية الجودة تحتل مكانة كبيرة فيه بضرورة تجانس مكونات العرض الفندقى وتقديم الخدمات في الوقت المحدد، خاصة وأن هذا القطاع يتميز بالتعدد وتداخل العديد من الخدمات والعمليات في ما بينها من استقبال، إطفام، إيواء، تسيير، تجهيزات، وبالتالي تنقسم الجودة هنا إلى جودة كل خدمة على حدة، بالإضافة إلى جودة التجهيزات، وفي الأخير يتم الحصول على جودة داخل الفندق ككل، لذلك أضحت الجودة أساس استمرارية نشاط المؤسسات الفندقية حيث تتوفر أمام السائح العديد من خيارات المقارنة لمستويات جودة الخدمات مقابل سعر معين ويختار في الأخير الفندق الأفضل ليستفيد من خدماته. لذلك يجب على جميع المؤسسات الناشطة في هذا المجال العمل بالتنسيق فيما بينها من أجل ترقية القطاع ككل.

أما عن السياحة في الجزائر فتعتبر حاليا من أهم البدائل الاقتصادية لقطاع المحروقات الذي أصبح الاعتماد عليه في النهوض بالاقتصاد خطرا كائنا في حالة الأسعار غير المستقرة، بالإضافة إلى ضرب مصالح الدول سياسيا بسبب هذا القطاع، كما أن الجزائر تتمتع حاليا بالأمن والاستقرار الداخليين اللذان يساهمان بشكل كبير في استعادة صورتها أمام الدول. والاهتمام بالسياحة من قبل الحكومة الجزائرية جاء عن طريق التخطيط النظري من طرف مختلف الهيئات والمتعاملين الاقتصاديين تحت إشراف الوزارة المكلفة بالسياحة بوضع قوانين ومراسيم واستراتيجيات ومخططات وبرامج لتحسين وترقية جميع الهياكل التي تكون القطاع السياحي كالبنى التحتية، المرافق الرياضية، المرافق الثقافية، الفنادق، المطاعم، المناطق التاريخية، الوكالات السياحية، النقل، والمناطق الطبيعية.

والتخطيط للسياحة في الجزائر جاء في شكل "استراتيجية" طويلة المدى أطلقت سنة 2008 من طرف الوزارة المكلفة بالسياحة لتصل جميع أهدافها سنة 2025، بتمديد المدة إلى سنة 2030، من خلال التحسين المستمر لنوعية خدمات القطاع السياحي وتطويرها وإعطائها صفة الاستمرارية والاستدامة حتى تكون الجزائر في المستقبل واجهة سياحية مقصودة بكثرة.

حتى يكتسب القطاع الفندقي في الجزائر جودة ونوعية تساهم من جهة في إعطاء الثقة للسياح في الخدمات الفندقية المقدمة، وفي التحسين والترقية الفعلية لمستويات الخدمات والمؤسسات الفندقية من جهة أخرى ؛ أنشأت الوزارة المكلفة بالسياحة بالتعاون مع وزارات وهيئات أخرى ما يسمى ب: مخطط جودة السياحة الجزائر " Le Plan Qualité " Le Développement "Tourisme Algérie"، وهذا في إطار التنمية المستدامة السياحية "Durable du Tourisme" في آفاق 2030. ويعتبر هذا المخطط أول "علامة جودة جزائرية" في قطاع السياحة، موجهة للفنادق والمطاعم والوكالات السياحية العمومية والخاصة الجزائرية والتي تتوفر أصلا على مواصفات (ضرورة أن تكون مصنفة وجزائرية فنادق السلسلة والفنادق الأجنبية ليست معنية حاليا) تسمح لها بالانخراط اختياريًا، وهذا المخطط هو عبارة عن دليل جودة يضم مجموعة مفصلة من المعايير بالإضافة إلى كيفية تطبيقها ويجب على المؤسسات المنخرطة في هذا المنحى أن تلتزم بها لتتحصل في الأخير على "علامة جودة السياحة الجزائر"، ثم المحافظة على هذه العلامة طيلة مدة حياة الفندق.

مشكلة الدراسة:

انطلاقًا من الوضعية السابقة ارتأينا البحث والتعمق في مفاهيم واستراتيجيات الجودة الفندقية، باعتبار أن القطاع الفندقي جزء أساسي في تطوير السياحة في الجزائر، ونظرا لتدهور مستويات الجودة في أغلب الفنادق الجزائرية، فاتباع مناهج الجودة هو الحل الأمثل للتحسين وتقديم الأفضل. وقد تم تناول الفنادق فقط في هذه الدراسة دون غيرها من المنشآت

الإقامية، نظرا لتنوع وكثرة أنواع الإقامة المصنفة حسب القانون الجزائري في العدد العاشر للسنة السابعة والثلاثون من الجريدة الرسمية المنشورة بتاريخ الأحد 5 مارس 2000 م/29 ذو القعدة 1420 هـ، المادة الثالثة منه، والمتمثلة في: "الفنادق، نزل الطريق (الموتيل) أو المحطة، قري العطل، الإقامات السياحية، النزل الريفية، النزل العائلية، الشاليهات، المنازل السياحية المفروشة، المخيمات، محطة الاستراحة"¹، ونظرا لأنها المستهدفة أولا للإنخراط في مخطط جودة السياحة الجزائر محور بحثنا.

ويقوم البحث على دراسة فعالية (التأثير الفعلي وإحداث التغيير) مخطط جودة السياحة الجزائر في القطاع الفندقي بعد 9 سنوات من تبنيه من قبل الوزارة المكلفة بالسياحة من سنة 2008 إلى سنة 2016 -مدى متوسط-، إلا أنه من خلال زيارتنا المتكررة للوزارة المكلفة بالسياحة وجدنا أنه لحد سنة 2016 وحتى لحد الآن (2019) وعلى مستوى 48 ولاية لم يتم تسليم علامة الجودة الجزائرية لأي فندق، وبالتالي لا يمكننا دراسة الفعالية بعد الانتهاء من جميع مراحل تطبيق المخطط. ومنه فدراستنا ستمحور حول طرح الإشكالية التالية: "هل سيحقق مخطط جودة السياحة الجزائر من ناحية صياغته وكيفية تطبيقه الفعالية المنتظرة منه في تنمية القطاع الفندقي".

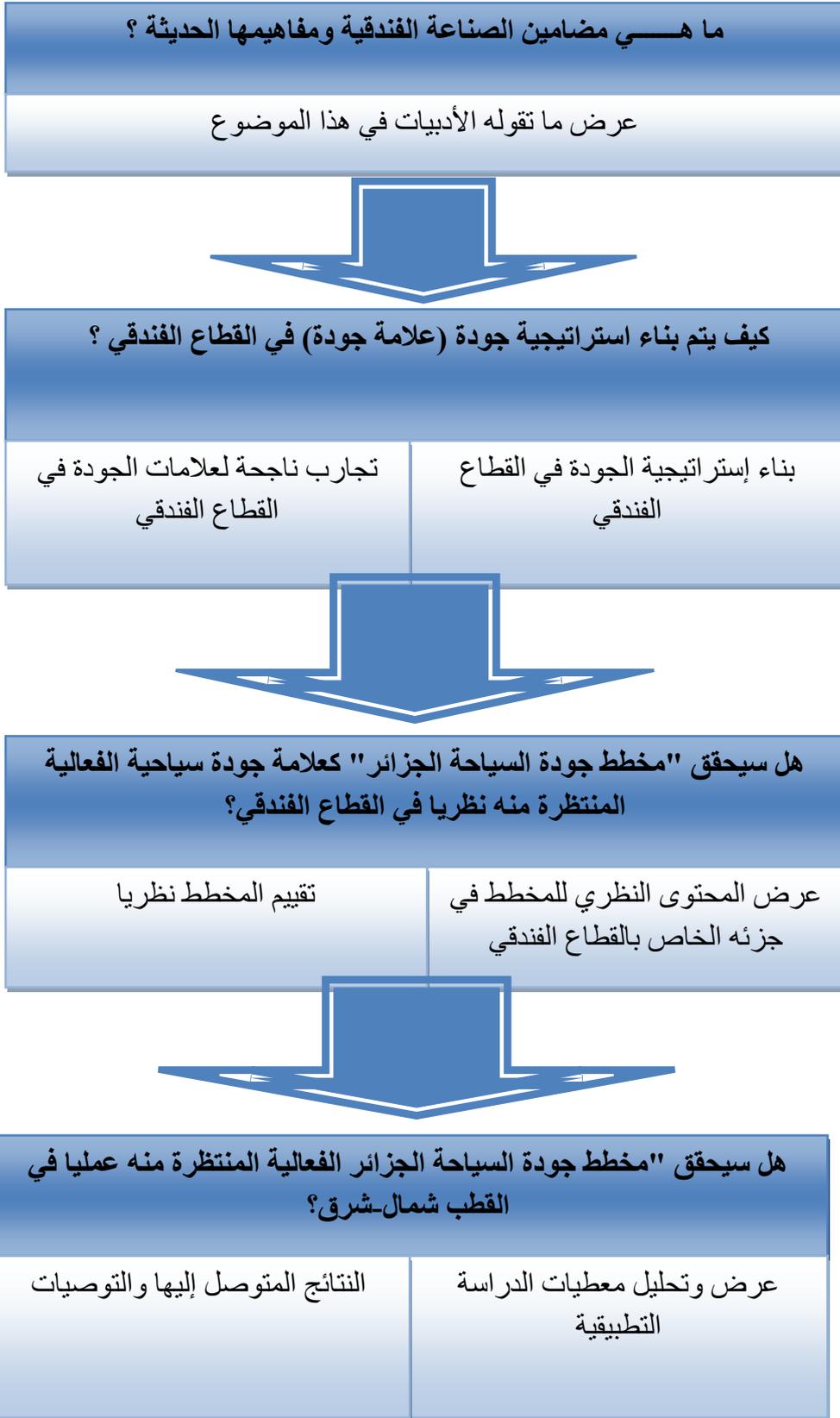
هيكل الدراسة:

ومن أجل التعامل مع الإشكالية المطروحة تم تفكيكها إلى الأسئلة الفرعية التالية كما هو

موضح في الشكل الموالي:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الجريدة الرسمية، (عدد 10، قانون رقم 99-01 في 6 جانفي 1999، المتضمن تعريف المؤسسات الفندقية وتحديد تنظيمها وسيرها وكيفية استغلالها)، 5 مارس 2000، ص3.

الشكل رقم "1": هيكل الدراسة



فرضيات البحث:

وللإجابة على الأسئلة السابقة، تم الانطلاق من الفرضيتين التاليتين:

1. هناك استراتيجية علامة جودة واضحة المعالم يمكن لأي فندق اتباعها.
2. يعبر مخطط جودة السياحة بطريقة صياغته وتطبيقه عن نموذج فعال يمكن للفنادق الجزائرية تتبعه لتحقيق الجودة المطلوبة.

السياق والإطار العام للبحث:

يتميز الموضوع بتداخل مجالات البحث فيه حيث يدخل في سياق التسويق الفندقي الذي ينتمي بدوره لمجال التسويق السياحي، بالتداخل مع التسويق الاستراتيجي الخدمي؛ إذ يعتبر الفندق جزءا هاما في مجموعة العناصر المكونة للمنتج السياحي (العرض السياحي). وقد تزايد الاهتمام بالتسويق الفندقي في الحقبة الأخيرة على المستويين الأكاديمي والمهني من خلال الكتب والدراسات والمنشورات والإحصائيات من جهة، وتزايد عدد المؤسسات والهيئات الناشطة في المجال من جهة أخرى؛ نظرا لانتشار صناعة الفنادق عبر العالم ومساهمتها في رفع اقتصاديات الدول.

مصادر جمع المادة العلمية:

لقد اعتمدنا في بحثنا على المادة العلمية النظرية والميدانية، ومصدرهما ما يأتي:

✚ مصادر جمع المادة العلمية النظرية: وهي ما تم مراجعته والإعتماد عليه في بناء الجزء النظري مصادر ومراجع ورسائل وأطروحات جامعية ومجلات رسمية ومقالات منشورة وملتقيات وجرائد ومواقع انترنت ومراسيم ومواد قانونية صادرة عن الجهات الرسمية المعنية بتطبيق المخطط، وذلك للاستفادة من مادتها العلمية وكذا في وضع الإطار النظري للموضوع وإثرائه.

✚ مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: حيث تم جمع البيانات عن طريق استعمال السجلات الإدارية لمختلف الهيئات التي تم زيارتها، والإحصائيات والتقارير الرسمية، وكذا الملاحظة من أجل تحليل مختلف الآراء والتنبه للتناقضات ثم استخلاص الأصح منها، بالإضافة إلى أداة "المقابلة المقننة" مع مختلف الفاعلين في منهج الجودة الفندقية، وهي عبارة عن مقابلات تم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تضم جميع محاور الدراسة على الأشخاص المعنيين مع ترك حرية الإجابة، وتوجيه المستجوب لتجنب تشعبه في النقاش وخروجه عن الموضوع، وإبداء رأيه فقط في الأسئلة المطروحة التي تم صياغتها لمعالجة فرضيات الدراسة. وكانت المقابلات على الشكل التالي:

- مقابلة مع مسؤولين في الفنادق المنخرطة في "مخطط جودة السياحة الجزائر" مكونة من معلومات حول الفندق، وحول المستجوب، و13 سؤالاً متمحوراً حول متغيرات الدراسة.
- مقابلة مع مفتشي السياحة (المكلفين من الوزارة الوصية كمستشارين إقليميين أو من خلفهم في المنصب بمديريات السياحة للولايات المعنية بالدراسة)، مكونة من معلومات عامة حول المستجوب و14 سؤالاً أيضاً حول متغيرات الدراسة.
- مقابلة مع مديرة مخطط جودة السياحة الجزائر على مستوى الوزارة المكلفة بالسياحة، مكونة من 12 سؤالاً حول التقدم في مخطط جودة السياحة الجزائر نظرياً وعملياً.

أهمية الموضوع:

يكتسب هذا الموضوع أهمية حيث أنه:

- _ أنه يتطلع إلى تبني الجزائر لمفهوم السياحة كحل للتنمية الاقتصادية لذلك يجب النهوض بها، ومن أجل ذلك يجب تنمية وتطوير أكبر قطاعاتها وهو القطاع الفندقي.
- _ دراسة هذا الموضوع تعطي نظرة عن الوضع السياحي والفندقي في الجزائر.
- _ البحث يبين أهمية ووجوب انخراط الفنادق في علامات الجودة لمواكبة التطور الفندقي، وبالتالي القدرة على مواجهة المنافسة الأجنبية الدولية في هذا القطاع.

_ يساهم البحث في إعطاء نتائج تطبيقية عملية حول مجموعة من الفنادق (محل الدراسة الميدانية).

_ بالإضافة إلى ما سبق، يوفر هذا البحث رصيذا معرفيا علميا إضافيا إلى المكتبة العلمية الوطنية، خاصة وأنه لم يتم العثور على أية دراسة مطابقة تماما.

أهداف البحث:

وتتمثل أهداف هذه الدراسة في:

_ توضيح وإظهار أهمية القطاع الفندقي في تطوير السياحة.

_ بناء نظرة إستراتيجية حول قطاع الفنادق من خلال النهوض بها وترقيتها بتجسيد مخطط الجودة.

_ توعية جميع فاعلي القطاع بأهمية تطوير الفنادق ورفع مستويات خدماتها لأنها تمثل واجهة الجزائر أمام السياح الأجانب والمحليين.

_ التوصل إلى نتائج ميدانية يمكن الاعتماد عليها في التخطيط المستقبلي لترقية الفنادق.

_ توضيح دور الوزارة المكلفة بالسياحة في الإشراف على تطبيق هذا المخطط في الفنادق في الجزائر.

_ التعرف على جميع صعوبات تطبيق هذا المخطط بالنسبة للفنادق ومحاولة تقليصها.

الدراسات السابقة:

1. بلقاسم ماضي، برجم حنان، توجهات التسويق الفندقي الحديثة في إدارة الجودة:

دراسة لوضعية الفنادق الجزائرية، مقال علمي مقدم في مؤتمر: إدارة منظمات

الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 نيسان -ماي- 2009، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

➤ **محتوى هذه الدراسة:** كانت الدراسة وصفية إذ بينت أن المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة في الفنادق الجزائرية لا تتعلق فقط برضا الزبون، بل أيضا بعدم رضاه وتسييره من خلال برامج إدارة الاحتجاجات واللاجودة، كما بينت النتائج أن هناك اتجاه آخر هو تبني تشخيص الخدمة الفندقية التي تشهد اليوم تطورا ملحوظا. وأوصت الدراسة أنه: كغيرها من منظمات الأعمال وفي ظل الأزمة التي يشهدها العالم حاليا لابد لهذه الفنادق حتى تصل إلى مستوى التنافسية أن تتبنى مسارا واضحا للجودة من أجل إيجاد مكانة لها في السوق من خلال إرضاء الزبون.

➤ **محتوى دراستنا مقارنة بهذه الدراسة:** تحدثت هذه الدراسة عن وجوب تبني مسار واضح للجودة في القطاع الفندقي، وجاء بحثنا ليفصل ويدقق أكثر في موضوع الجودة الفندقية من خلال مخطط استراتيجي وطني وكيفية تطبيقه لتنمية قطاع الفنادق الجزائرية حتى ترقى بمستوى خدماتها مستقبلا. كما أن دراستنا من حيث العينة المختارة تعطي نظرة أشمل على القطاع ونتائج أقرب للتعميم مقارنة بهذه الدراسة التي تناولت فقط فندق سيبوس -عنابة-، مما يجعلها أكثر تحفظا من ناحية النتائج المقدمة، وأقل دقة في تشخيص جودة قطاع الفنادق الجزائرية.

2. Stefan Bartl, le Plan national Qualité Tourisme –bilan et proposition d'évolution 2003/2010-; Master professionnel tourisme; Spécialité Gestion des activités Touristiques et Hôtelières; Institut de Recherche et d'Etudes Supérieures du Tourisme; Université Paris 1 –Panthéon Sorbonne; France; 2010.

➤ **محتوى هذه الدراسة:** تناولت هذه الدراسة مفاهيم منهج الجودة وإطارها القانوني، بالإضافة إلى مناهج جودة السياحة الموجودة سابقا، كما حددت وظيفة وتنظيم المخطط الوطني لجودة السياحة في فرنسا في فترة 2010/2003، كما قامت الدراسة بتشخيص مخطط جودة السياحة عن طريق عرض نقاط قوته وضعفه من خلال تحليل مقارن. وتناولت من جهة أخرى إمكانية تطوير هذا النهج الوطني عن طريق مؤشر أجنبي وثلاثة سيناريوهات مستخرجة من استبيان ومقابلات مع متخصصين في المادة.

➤ **محتوى دراستنا مقارنة بهذه الدراسة:** والاختلاف بين الدراستين أننا تناولنا مخطط جودة السياحة في الجزائر، مع اختلاف فترة الدراسة. وكذا اختلاف المحور الأساسي للنقاش بين الدراستين، إذ جاء بحثنا لتقييم تبني هذا المخطط فقط كاستراتيجية جودة بالنسبة للفنادق فقط ومساهمته في تطويرها، وجاءت دراسة ستيفان لتقييم المخطط الوطني لجودة السياحة ككل في الاقتصاد الفرنسي وكيفية تطويره في فرنسا.

3. فريحة بوفاتح، مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة، حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر العاصمة، الجزائر، 2012/2011.

➤ **محتوى هذه الدراسة:** تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، وكيف لهذا التغيير أن يؤثر على المنظومة إيجابا بتحقيق البقاء والاستمرارية من خلال جهود القيادة المؤهلة التي تراعي خلال مسار التغيير التنظيمي كل الأبعاد النفسية والاجتماعية، والمادية والفنية، وتعمل على تكريس

الجهود لتذليل الصعوبات التي تعيق مساره وتسخير مهارات وكفاءات العنصر البشري، لخدمة أهداف التغيير واحتواء مقاومته، وترقب بعين استشرافية تطورات البيئة التنظيمية بصورة دائمة. بل وأبعد من ذلك تهيئة المناخ الإبتكاري والإبداعي من أجل استشارة التغيير في البيئة، وقد ينصب التغيير التنظيمي على الجانب المادي أو الفني أو السلوكي أو التنظيمي أو الثقافي للمؤسسة. وتناولت الدراسة في الجانب التطبيقي مخطط جودة السياحة الجزائر في المؤسسة الفندقية "البستان" بولاية الأغواط سنة 2012 كنموذج للتغيير اللإرادي، وخلصت هذه الدراسة إلى انقطاع متابعة تنفيذ هذا المخطط من قبل الوزارة الوصية بعد إنهاء مهامها وتنصيب وزارة جديدة، حيث أن الفندق قام فقط بإمضاء عقد الانخراط.

➤ **محتوى دراستنا مقارنة بهذه الدراسة:** وما يميز دراستنا عن هذه الدراسة أننا تناولنا مدى تبني هذا المخطط كاستراتيجية متكاملة للجودة في القطاع الفندقي للقطب شمال-شرق الذي يحتوي على 14 ولاية، خلال عشر سنوات منذ تبنيه سنة 2008 إلى سنة 2017، إذ يمكننا القول أن هذا المخطط تميز بفترة ركود بعد تبنيه مباشرة، وأعيد إنعاشه وتعديله بطرح معايير جودة جديدة سميت "بالمرجعية الوطنية للخدمات الفندقية" سنة 2014 في إطار الشراكة بين الاتحاد الأوروبي والجزائر عن طريق برنامج دعم التنوع الاقتصادي. إذن بحثنا يتمحور حول دراسة جميع مراحل تنفيذ المخطط، فهل سيحقق فعلا المطلوب منه بطرحه الجديد.

المناهج التي تم اعتمادها في البحث:

1. **المنهج الوصفي:** يحتوي جزء كبير من البحث على المنهج الوصفي والتحليل من خلال المفاهيم النظرية للموضوع، وقد تم اعتماد هذا الأسلوب نظرا لضرورة تدعيم البحث بالأدبيات المتناولة قبلا في نفس موضوع دراستنا كخلفية والاستفادة منها في

الإحاطة بالبحث وتأطيره. بالإضافة إلى استعمال "التحليل" من خلال تحليل المضمون النظري واستنتاج ما يجب أخذه لدعم الجزء التطبيقي من البحث.

2. **منهج دراسة حالة:** وقد تم استعمال المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية أو منهج "دراسة حالة"، لدراسة مخطط جودة السياحة الجزائر وتطبيقه على مستوى القطب شمال-شرق.

صعوبات البحث:

خلال فترة انجاز البحث واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات في الجانب النظري والتطبيقي منها:

- قلة المصادر والمراجع فيما يخص موضوع البناء الاستراتيجي لعلامات الجودة السياحية باعتباره مفهوما حديثا مرتبطا بمفاهيم الصناعة الفندقية الحديثة.
- قلة المصادر والمراجع فيما يخص مخطط جودة السياحة الجزائر، باعتبار المخطط يحتوي مجموعة معايير، وأن الحديث عنه ومناقشة مضمونه من طرف الخبراء والمتخصصين قليل جدا يتضمن بعض تقارير الصحفيين وشروحات بعض الإطارات في الوزارة المكلفة بالسياحة.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من بعض الإدارات نظرا لتغير الموظفين من فترة لأخرى، وعدم متابعة الموظفين الجدد لأعمال سابقهم. ومن جهة أخرى خوف البعض منهم تسريب المعلومات بحجة السرية المهنية وبالتالي الخوف من التسبب في مشاكل وفقدان الوظيفة.
- صعوبة التنقل بسبب كبر حجم المنطقة المعنية بالدراسة والتي تضم عناصر العينة (موزعة على 14 ولاية)، وبعد الفنادق عن بعضها حتى في الولاية الواحدة مع قلة وسائل التنقل...بالإضافة إلى المصاريف المادية طيلة فترة الدراسة التطبيقية.

خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى قسمين أساسيين يحتوي كل منهما على فصلين كما يلي:

القسم الأول هو القسم النظري من البحث ويتضمن فصلين محتوى الأول منهما جاء حول مختلف المفاهيم والمضامين النظرية للصناعة الفندقية وكيفية تنظيمها؛ كما تناولنا في الفصل الثاني أدبيات حول الجودة الفندقية بالإضافة إلى الممارسات العملية لعلامات الجودة في القطاع الفندقي في عدة دول متفوقة سياحيا.

أما بالنسبة للقسم الثاني فهو الجزء التطبيقي من البحث ويضم بدوره فصلين. تناولنا في الفصل الأول منه عرضا لمخطط جودة السياحة الجزائر، وتحليلا لمعايير الجودة المحتواة فيه مع تقييم للمخطط ككل. وجئنا في الفصل الثاني من البحث على إسقاط تطبيقي لمخطط الجودة في القطب شمال-شرق الذي يضم 14 ولاية، بالإضافة إلى العوائق الفعلية لتطبيقه، والتقدم في سيره.

وجاء هذا التقسيم وفق الخطة التالية:

مقدمة.

القسم الأول: الإطار المفاهيمي للصناعة واستراتيجية علامة الجودة الفندقية

تمهيد.

الفصل الأول: الصناعة الفندقية

تقديم.

المبحث الأول: أدبيات حول الصناعة الفندقية.

المبحث الثاني: تقسيمات المؤسسات الفندقية.

المبحث الثالث: التنظيم الفندقي.

خاتمة الفصل الأول.

الفصل الثاني: استراتيجية علامة الجودة في القطاع الفندقي

تقديم.

المبحث الأول: مدخل في جودة الخدمات الفندقية.

المبحث الثاني: بناء إستراتيجية علامة الجودة في الفنادق.

المبحث الثالث: تجارب ناجحة لعلامات الجودة في القطاع الفندقي.

خاتمة الفصل الثاني.

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية (مخطط جودة السياحة الجزائر بين النظرية

والتطبيق)

تمهيد.

الفصل الأول: مخطط جودة السياحة الجزائر...استراتيجية نظرية

تقديم.

المبحث الأول: واقع السياحة والفندقة في الجزائر.

المبحث الثاني: مخطط جودة السياحة الجزائر.

المبحث الثالث: تقييم مخطط جودة السياحة الجزائر.

خاتمة الفصل الثالث.

الفصل الثاني: مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

تقديم.

المبحث الأول: مضمون الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: تحليل المعطيات.

المبحث الثالث: عرض النتائج المتوصل إليها.

خاتمة الفصل الرابع.

الخاتمة.

القسم الأول

الإطار المفاهيمي للصناعة واستراتيجية علامة الجودة الفندقية

الفصل الأول: الصناعة الفندقية

الفصل الثاني: استراتيجية علامة الجودة في القطاع الفندقي

يمثل هذا القسم الجزء النظري من البحث، وقد ارتأينا تقسيمه إلى فصلين نظريين للإلمام بجميع المفاهيم والعناصر التي تخدم الموضوع. ستناول في الفصل الأول منه الصناعة الفندقية، هذه الصناعة التي وصلت إلى أوج نضجها وتطورها عالمياً. حيث سنتطرق إلى نشأة وتعريف صناعة الفنادق من خلال إسهامات الأكاديميين والباحثين، ومختلف تقسيمات الفنادق حسب معايير محددة، كما سنتعمق أكثر في المضمون من خلال التنظيم الفندقي الذي يعتبر أساس هذه الصناعة وكيف له أن توسع ليلم ويهتم بجميع الأجزاء في تسيير الفندق.

في الفصل الثاني من هذا القسم سنأتي على عرض استراتيجية علامة جودة الخدمات الفندقية، بالإلمام بجميع عناصرها من تعريفات للجودة الفندقية وأساليب تقييمها وتحسينها، كما سنتطرق إلى البناء النظري لاستراتيجية علامة الجودة وكيف للمورد البشري أن يشكل أهم عنصر في تطبيق هذه الإستراتيجية. وهنا سنجيب على الفرضية "هناك استراتيجية علامة جودة واضحة المعالم يمكن لأي فندق اتباعها" بالإثبات أو بالنفي.

الفصل الأول

الصناعة الفندقية



المبحث الأول: أدبيات حول الصناعة الفندقية

المبحث الثاني: تقسيمات المؤسسات الفندقية

المبحث الثالث: التنظيم الفندقي

تقديم:

تعتبر الصناعة الفندقية من أهم الصناعات في العالم والأكثر انتشاراً، لما تساهم به من تنمية ودعم لمجال السياحة. وتطورت هذه الأهمية نظراً لحاجة الناس المتزايدة للتنقل داخليا وخارجيا من أجل أغراض متعددة تتباين بين العلاج، الدين، الأعمال، التنزه، المهرجانات الموسيقية، العلم. ومن هنا جاء اهتمام الأكاديميين والباحثين بتطوير البحوث النظرية والممارسات العملية في هذا المجال، لتطوير القطاع الفندقي والوصول به إلى أرقى المستويات من حيث الموقع، الشكل، التهيئة، التسيير والخدمات المقدمة.

المبحث الأول: أدبيات حول الصناعة الفندقية

في هذا المبحث سنحاول توضيح مفاهيم الصناعة الفندقية من خلال تكون مصطلح الفندق وإعطاء نظرة عامة عن تطور هذه الصناعة، بالتطرق إلى نشأة الفنادق وتعريفها، وخصائص الصناعة الفندقية وأهميتها، مع تناول معايير تصنيفها، وختامه بأهم التطورات في معدات الصناعة الفندقية عبر السنوات.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الفنادق

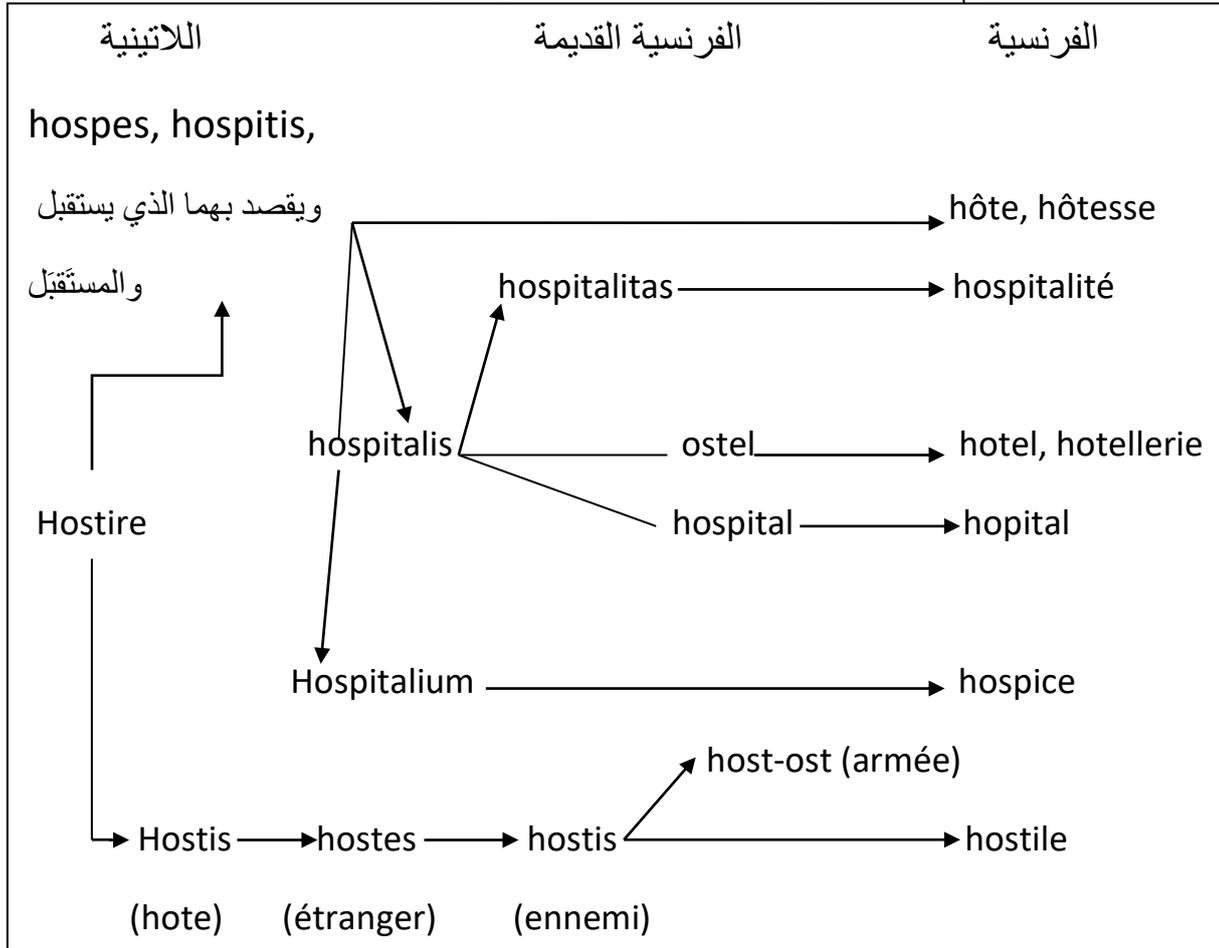
1- نشأة الفنادق:

أصل كلمة فندق: كلمة الفندق « Hotel » لها نفس أصل كلمة الضيافة « Hospitalité »، والتي ظهرت حوالي سنة 1050 ميلادي. في حين شوهد النزول البياني « Hotel Graphique » في سنة 1226 ميلادي، إذ يعبر عن مفهوم "مخيم مؤقت" وفقاً لـ (Grassi,2001)، وبالتالي تم تسمية معسكرات التخيم باسم "فنادق في الهواء الطلق". في قاموس (Furetière,1690) تم تحديد أن كلمة نزل تعني أولاً "السكن، المنزل حيث يعيش المرء" ثم "بيت الأمراء واللوردات العظمى"، هذه الفنادق الخاصة هي الآن معالم تاريخية مثل فندق لوزون Lauzun في باريس أو فندق أسيزا d'Assézat في تولوز؛ ثم تم تطبيق كلمة فندق على "البيوت المفروشة والنوادي المنزلية الشهيرة أو النزول"، وبالتالي تم نسبه إلى مؤسسات تجارية؛ وكلمة الفندق مرادفة لكلمة المضيافة « Hostellerie » سكن مهياً للضيف، أين يستقبل المسافرون والمارة لإيوائهم وإطعامهم مقابل المال¹. كما يمكن اعتبار كلمة الفندق كـ "مضيف" "hôte" وهي مستمدة من الكلمة اللاتينية "hospes" أو "hospitis"

¹-Yves Cinotti ;Hospitalité Touristique :Conceptualisation et Etude de l'Hospitalité des Destinations et des Maisons d'Hôtes;(thèse de doctorat en sciences du tourisme);université de Perpignan Via Domitia ;France ;20 juin 2011 ;p61.

(ويقصد به شخص يقوم بالضيافة)، والكلمة اللاتينية "hospitale" التي يقصد بها غرفة ضيافة لاستقبال الضيوف¹. وقد عرفت كذلك باسم "خان" وهي كلمة ذات أصل تركي فارسي تعني بيت أو منزل أو مكان أو محل، كما أنها اللفظ المقابل لكلمة "Inn" الإنجليزية وكلمة "Auberge" الفرنسية، ويرجح أن يكون أصل لفظ فندق من كلمة "Pondoketa" أو "Pondokia" اليونانية التي كانت تطلق على النزل التي أنشئت في الموانئ والمدن المشتهرة بالمراكز التجارية آنذاك². وحسب "راي" فإن تكوين كلمة الضيافة جاء في اللاتينية عبر مراحل³:

الشكل رقم "2": انحرافات الكلمة اللاتينية "أوستير" "Hostire"



¹-Wiktionnaire, **le dictionnaire libre ;Hotel** ;date :15/02/2017 ;h 16:15 ;

<https://fr.wiktionary.org/wiki/h%C3%B4tel>

²- العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية -دراسة حالة فندق السيوس الدولي، عنابة-، (رسالة ماجستير، اقتصاد مناجمت)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عشرين أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008-2009، ص ص 8،9. عن أبو بكر عمر الحميدي، أحمد عبد الوهاب مصطفى، إدارة الفنادق (شؤون فندقية)، المتحدة للطباعة الفنية محمد عبد الحميد طلية، ب ط، ب م ن، 1980، ص من 15 إلى 38 (بتصرف).

³- Yves Cinotti; op cit; p21.

Source :Yves Cinotti, hospitalité

touristique :conceptualisation et étude de l'hospitalité des
destinations et des maisons d'hôtes ;Université de
Perpignan Via Domitia ;France ;2011.

تطور الفنادق: تعود أصول نشأة الفنادق إلى العصور القديمة مع ظهور فكرة تنقل الأشخاص لأسباب مختلفة، حيث كان العابرون يأكلون ويبيتون لدى أهالي القرى ليواصلوا سيرهم بعد ذلك.

ف نجد أن مفهوم الفنادق كثيرا ما يرتبط بمصطلح الضيافة، فمن الناحية المثالية، يجب أن تعكس خدمات الضيافة متعة لقاء العملاء الجدد و/أو إيجاد العملاء القدماء. والضيافة تجد مفهومها الأكثر اكتمالا في اللقاءات المباشرة وجها لوجه. وفي الواقع، يبدو أن الكثيرين يخلطون بين الضيافة والإستقبال¹.

وبذلك تكون الصناعة الفندقية قد مرت من ناحية التطور التاريخي بعدة عصور يمكن تقسيمها إلى: العصور القديمة والعصور الوسطى والعصر الحديث².

سميت العصور القديمة بعصور الخانات البدائية، إذ يذكر الأستاذ "شيري" أستاذ مادة إدارة الفنادق بجامعة كورنيل أن أقدم الخانات كانت في مصر القديمة (كفنادق صغيرة وبيوت للبيرة) وكانت مؤنثة وفيها الخادمت يقمن بخدمة النزلاء³. بعد الفتوحات الرومانية، عرفت في القسطنطينية وفي بلاد الفرس ومن بعدها في سائر بلدان الشرق القديم. أما الفنادق عند الإغريق فقد نشأت في أحضان المعابد والأماكن المقدسة أين كانت تجرى الاحتفالات والمراسيم الدينية، ويشارك المرضى مع باقي الحجيج في هذه الاحتفالات اعتقادا

¹- Yves Cinotti, op cit p85.

²- منتهى أحمد محمد النعيمي، التحليل المكاني لتوزيع الفنادق في مدينة بغداد (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية)، العدد 38، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص54.

³- مروان محمد أبو رحمه وآخرون، مبادئ إدارة الفنادق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص 20.

بحلول البركة والشفاء، وبهذا كانت أساسا للفندقة الدينية والعلاجية. وبعد أن اتسعت رقعة الإمبراطورية اليونانية القديمة، حيث ظهر نوع ثان من الفندقة هو الفندقة التجارية أو السياحية، التي كان غرضها إيواء وإطعام كبار التجار أو الحكام. أما الفندقة عند الرومان فلم تأت بجديد يزيد عن الفندقة الإغريقية من ناحية النوعية، إلا أنها فاقتها من الناحية الشكلية والقانونية، فكان القانون الروماني هو القانون القديم الوحيد الذي نظم صناعة الفنادق بصفة خاصة¹.

وحسب المؤرخة البلجيكية **Genevière Lacroix**، فإن البيوت الرهبانية "les hôtelles monastiques" تطورت خلال العصور الوسطى في المجتمعات الرهبانية الأولى التي كان من أولوياتها السعي للبحث عن أماكن بعيدة عن المدن. وتنظم الأديرة "les couvents" في كيانات روحية واقتصادية. ومن خلال التبرعات، فإنها تستقبل المحتاجين المحليين منهم أو المارة. كما أن تطوير مستضيفاتها "hostelleries" في الأجزاء المفتوحة من الأديرة سمح لها شيئاً فشيئاً بتنظيم محطات موثوقة موجودة على طرق الحج. يتم تغذية المسافرين من المنتجات الزراعية للمجتمع آنذاك ويتم إيوؤهم وفقاً للوسائل المتاحة². ومع انتشار المسيحية التي عمت القارة الأوروبية في العصور الوسطى، وتطور طرق المواصلات في القرن التاسع عشر نتيجة اختراع الآلات البخارية والسكك الحديدية، كان يطلق على الفنادق لفظ "الخانات" حيث مرت بمرحلة طويلة في التطور، انتقلت فيها من الخانات الريفية الصغيرة المجهزة بأثاث ورياش فاخرة غير أنها موزعة بلا ذوق ولا تنسيق يكفل الراحة لنزلائها، إلى فنادق كبيرة خدمة للعدد الكبير من المسافرين الذين يحطون بالمدن وبالتالي تحولت مهنة الفنادق إلى صناعة الفنادق كما هي معروفة في العصر الحديث³.

¹- العايب أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 9، 8. عن أبو بكر عمر الحميدي، أحمد عبد الوهاب مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص من 15 إلى 38 (بتصرف).

²- Into history ;Loger **dans l'histoire ;Brève histoire de l'hôtellerie ; Genevière Lacroix** ;date : 30/11/2017 ;h 23 :00 ; <http://intohistory.com/fr/histoire-de-lhotellerie/>

³-العايب أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 9. عن أبو بكر عمر الحميدي، أحمد عبد الوهاب مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص من 15 إلى 38 (بتصرف).

بدأت مظاهر تطور الفنادق في العصر الحديث تظهر بوضوح بعد تطور وسائل النقل، من الآلة البخارية والقطار إلى ظهور السيارة والطائرة والسفن الضخمة، مما سهل عملية انتقال الأفراد والمسافرين من مكان لآخر بأسرع وقت ممكن، وبأقل التكاليف، مما شجع المسافرين، سواء لأغراض تجارية أو ترفيهية أو دينية أو سياسية أو رياضية للتنقل بحرية. وقد انعكس هذا التطور على صناعة الفنادق، وبناء الفنادق الضخمة والتي توفر كافة الخدمات ووسائل الراحة التي يمكن أن يحتاجها الزبون في الفندق، وتطورت هذه الفنادق وبدأت بالتوسع، مما شجع ظهور السلاسل الفندقية التي انتشرت خارج نطاق البلد الواحد وفي مختلف دول العالم¹.

ومن عصر إلى آخر أخذت العيوب تتلاشى وأصبحت الفنادق حالياً تتعدى الخدمة الأساسية للضيف إلى مستويات أخرى من الرفاهية والراحة وتقدم كافة الخدمات التي تشبع حاجاته ورغباته.

2- تعريف الفنادق:

هناك اختلاف بين الكُتَّاب المتخصصين في مجال إدارة الفنادق حيث لكل منهم وجهته في تعريف الفنادق: فبالنسبة لـ"فارسيل جوتي" يرى الفندق على أنه خدمات تهدف إلى تأمين ظروف ملائمة للإنسان، النوم والطعام؛ في حين عرفه "ويبستر" "Webster" على أنه مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة؛ أما القانون البريطاني فقد عرفه على أنه مكان يتلقى فيه المسافر الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر قادر على دفعه².

¹- ناثل موسى محمود سرحان، ميادئ إدارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2015، ص ص 26، 25.

²- منتهى أحمد محمد النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

كما يعرف الفندق على أنه منظمة تقوم بتقديم خدمات متكاملة (الطعام، الشراب، التسلية، الترفيه، وخدمات الإيواء وغير ذلك) لمتلقي الخدمة الذين يرغبون بشرائها أو جزء منها وفقا لقوتهم الشرائية، والفترات التي يريدونها¹.

في حين عرف الدكتور محمد عبده حافظ أستاذ كلية التجارة بجامعة الإسكندرية الفندق على أنه منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والمأكولات والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية وذلك لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض².

وقد عرفت "الجمعية الأمريكية للفنادق" مفهوم الفندق بأنه نزل أعد طبقا لأحكام القانون ليجد فيه النزول المأوى والمأكول وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم. كما ويعرف بأنه منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والمأكول والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض. وبشكل عام يمكن التعبير عن مفهوم الفندق بأنه المكان القانوني الذي يتلقى فيه المسافر خدمات المأوى والمأكول مقابل سعر محدد بظروف ملائمة وهو يمثل جزء أساسيا من القطاع السياحي ويشكل نسبة غير قليلة في تكوينه³.

من جانبها عرفت الدولة الجزائرية في المرسوم التنفيذي 2000-46، المؤسسة الفندقية أنها كل مؤسسة تمارس نشاطا فندقيا. ويعد نشاطا فندقيا كل استعمال بمقابل للهياكل الأساسية الموجهة أساسا للإيواء وتقديم الخدمات الأساسية المرتبطة به⁴.

1- موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، أثر الأزمة المالية العالمية على تسويق الخدمات الفندقية، محمد العوامرة، صلاح الرواشدة، 2009، جامعة البلقان التطبيقية، بتاريخ 2016/02/14، ص 12:35

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/11/20-أثر-الأزمة-المالية-العالمية-على-تسويق-الخدمات-الفندقية.pdf>

2- محمد عبده حافظ، الإدارة الإلكترونية للفنادق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، ب م ن، 2011، ص 35.

3- ابراهيم عباس جاسم، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية: دور النشاط الفندقية في خلق وتوفير فرص العمل والتشغيل في العراق للفترة 2000-2007)، العدد 37، 2013، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ص ص 271، 272.

4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الجريدة الرسمية، (عدد 10، مرسوم تنفيذي رقم 46-2000 مؤرخ في 25 ذي القعدة 1420 الموافق لـ 1 مارس 2000، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها)، ص 3.

وعموماً يمكن القول عن الفنادق أنها مؤسسات سياحية توفر للسياح خدمات الإقامة والأكل وخدمات أخرى كالترفيه، الرياضة، التجميل، سحب ودفع النقود الكترونياً، النقل، مقابل مبالغ مالية معينة حسب حجم استغلال الخدمات ومدة الإقامة بالإضافة إلى درجة تصنيف الفندق. والفندق أيضاً هو الوجه المعبر للسياحة، وهو الصورة التي يأخذها السائح عن البلد المضيف، كما يمثل مؤسسة اقتصادية تساهم في تنمية اقتصاد البلد بجذب العملة الأجنبية.

المطلب الثاني: خصائص الصناعة الفندقية وأهميتها

1- خصائص الصناعة الفندقية:

إن الصناعة الفندقية من أكثر الصناعات الناجحة في العالم، فكبرى الدول تعتمد على مداخيلها في تنمية اقتصادياتها، ولما كان لهذه الصناعة من اهتمام وبحوث فإنها وصلت إلى الذروة في التقدم والنضج. فالتطور الحاصل في هذه الصناعة أنتج منها علماً قائماً بذاته متكاملًا من الناحية النظرية والعملية، وميزها بخصائص عن غيرها من الصناعات.

وهناك عدة تقسيمات لخصائص الصناعة الفندقية، فكل يراها من وجهة أو زاوية معينة.

فبنظرة عامة يمكن تلخيص خصائص الصناعة الفندقية في¹:

✓ تركيز الأعمال الأساسية على تقديم خدمة الإيواء وتحقيق أعلى نسبة إشغال لأجنحة وغرف الفندق.

✓ التعامل بصورة كبيرة مع الوسطاء مثل وكالات السياحة والأسفار.

✓ الاهتمام المتزايد والحماس المتوقع لتنوع الخدمات الفندقية بحيث تكون هذه الخدمات في حالة نشوب الأزمات العالمية قادرة على تحقيق ما يسمى بالتداؤبية أو التناسق

¹- محمد العوامرة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

« Synergie »، والتناغم في السعي من خلال المنافسة إلى تحقيق أسواق مستقرة نسبياً.

من وجهة نظر اقتصادية تتمثل خصائص الصناعة الفندقية في¹:

➤ **عدم استقرار حجم المبيعات:** يعتبر عدم استقرار حجم المبيعات من أهم خصائص عمليات الفنادق.

وتوجد ثلاثة أنواع من تذبذبات حجم المشروع:

أ - **تذبذبات نتيجة الموسمية:** حيث يختلف حجم المبيعات من موسم لآخر (حجم المبيعات في الموسم ثلاثة أضعاف حجم المبيعات في غير أو ذات الموسم).

ب - **تذبذبات من أسبوع لآخر:** اختلاف المبيعات من يوم لآخر، وكمثال على ذلك الكثير من المطاعم والفنادق حجم مبيعاتها كبير في عطلة نهاية الأسبوع مقارنة بأيام الأسبوع الأخرى.

ج - **تذبذبات خلال اليوم:** اختلاف حجم المبيعات وتذبذبات مستوى النشاط والتدفق النقدي خلال اليوم الواحد.

➤ **هيكل التكلفة:** معظم تكاليف المنشآت السياحية تشمل تكاليف ثابتة بحجم كبير ويظهر ذلك جلياً في الفنادق والمؤسسات الفندقية المشابهة، وعموماً تصل التكاليف الثابتة إلى ثلاثة أرباع إجمالي التكاليف الفندقية ولا يمكن رقابتها كما لا يوجد نسب متعارف عليها للتكاليف الثابتة على إجمالي التكلفة في صناعة الفنادق حيث تختلف من قسم لآخر داخل الفندق الواحد.

¹ - برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك -دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية-، (رسالة ماجستير: الإدارة التسويقية)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008/2009، ص92. عن ثناء علي القباني، محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المشروعات السياحية والفندقية، الدار الجامعية، ب ط، مصر، 2003، ص من 8 إلى 11.

📌 **طبيعة المنتج المباع:** لطبيعة المنتج المباع تأثير هام وذلك لعدة أسباب منها:

أ - في صناعة الفندق لا يمكن تخزين إيجار الحجرات في الفندق، فالليلة التي لا تباع للغير تعتبر خسارة ونفس الشيء بالنسبة للإطعام.

ب - يلاحظ أن قطاع الفندقية يبيع العديد من المنتجات وليس منتجا واحدا، كل هذا يؤدي إلى ضرورة ترحيل ثمن المبيعات المختلفة إلى النزيل الواحد في حسابه الخاص بسرعة بحيث يمكن إعداد فاتورة خلال دقائق من طلبه المغادرة.

ج - يلاحظ أن المنتج السياحي خليط من عدة عناصر مثل التنقلات والإقامة بالفندق والطعام والشراب بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة بخصائص كل خدمة.

📌 **دورة الإنتاج:** في صناعة الفندقية تعتبر دورة الإنتاج قصيرة جدا حيث يتم الحصول

على الطعام في الصباح الباكر ثم تشغيله في الصباح وبيعه في نفس اليوم، ونظرا لأن العملية الصناعية تحتاج إلى رقابة واختبار بعد كل عملية صناعية ليكون المنتج مقبولا فإن هذه الاختبارات تتم في صناعة الفندقية عند كل مرحلة من مراحل: الشراء، الاستلام، التخزين، إخراج المخزون للإنتاج، إعداد الطعام، التقديم.

ومن جهة أخرى يمكن أن تعبر خصائص الصناعة الفندقية عن خصائص الفنادق في

حد ذاتها، من خلال¹:

- ✓ احتوائه على عدد من الأسرة لنوم الأفراد وتوفير الراحة لهم.
- ✓ يمكن النظر إلى الفندق على أنه نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة.
- ✓ يمثل الفندق وحدة اقتصادية متكاملة حيث يمارس نشاط الخدمات والنشاطات الأخرى المتممة كالتسويق والمبيعات والأفراد.

¹ - John Fuller and David Gee Barrie, Jenkins, Hotel Catering Career, L.T.D, London, United Kingdom, 1976, p19.

✓ هناك خدمات مشتركة تسعى جميع الفنادق إلى تحقيقها من أهمها تقديم خدمات المأوى والطعام والشراب للأفراد مقابل أجر معين.

كما أن هناك خصائص متعلقة بالخدمة الفندقية والتي تستمد منها الصناعة الفندقية خصوصيتها، وتتمثل في¹:

- يصعب بيع المنتج الفندقي لأنه ليس جزءاً من الاحتياجات الفيزيولوجية لذا فهو يحتاج إلى مجهودات تسويقية إضافية.
- إن بيع أو تقديم منتج فندقي يعني بيع حلم لذا يجب إعداد برامج وأسعار ووسائل إقناع للزبون والتي قد تختلف تماماً عما هو مطلوب بالنسبة له.
- تأثر المنتج الفندقي بالموسمية وهذه إحدى مشاكله الأساسية لذا فمن الضروري الإعداد والتسويق لبرامج شاملة وبأسعار منخفضة في أوقات انخفاض الطلب.
- التلازمية بين الزبون ومقدم الخدمة.
- اعتماد المنتج الفندقي على البيئة سواء كانت: اقتصادية، طبيعية، مناخية، سياسية أو ثقافية.
- لا يمكن تخزين المنتج الفندقي، فالغرفة التي لا تباع اليوم تبقى كذلك حتى نهاية عمر المشروع ولا يمكن بيعها بعد ذلك وهذا يعكس أهمية بذل أقصى مجهود لتقليل الغرف غير المباعة إلى أدنى حد ممكن، واستعداداً لتحمل ذلك إذا ما عجز رجل التسويق عن بيع هذه الغرفة.

¹- ماضي بلقاسم، برجم حنان، توجهات التسويق الفندقي الحديثة في إدارة الجودة: دراسة لوضعية الفنادق الجزائرية، (الأردن، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان: إدارة منظمات الأعمال -التحديات العلمية المعاصرة-، جامعة العلوم التطبيقية، أيام 27-28-29 نيسان 2009، عمان، الأردن، ص2.

- إن الحكم على المنتج الفندقي أو الخدمة الفندقية ذاتي جدا حيث تتدخل فيه عوامل غير موضوعية كثيرة وذلك لاختلاف العوامل الثقافية للنزلاء.
- نوعية المنتج الفندقي تختلف من فندق لآخر ومن بلد لآخر.

ومن خلال عرض مختلف الآراء حول خصائص الصناعة الفندقية نلاحظ أن هذه الأخيرة تتميز بالتعدد والتداخل وتشابك المجالات، مما يبرر وجهات النظر المتباينة للكتاب، وتحليلهم الدقيق لها. كما يبرر اعتبارها وحدة اقتصادية تساهم في جلب العملة الصعبة، ووحدة اجتماعية من خلال التعامل مع جميع أنواع الأفراد لاسيما أنهم مزيج بين الأجانب والمحليين، كما تعبر عن نظام إداري يضم مجموعة أنظمة فرعية متكاملة فيما بينها من ناحية التسيير وتعمل بتنسيق لإنجاح المنظمة.

2- أهمية الصناعة الفندقية:

إن أهمية الصناعة الفندقية تكمن في كل ما يتعلق بهذه الصناعة من ملكية الفندق إذا كانت تابعة للقطاع الخاص أو المختلط أو شركات الدولة، وإضافة إلى هذا يجب معرفة مواسم عمل الفندق على مدار السنة أو الموسمية التي يعمل بها الفندق خلال فصل واحد فقط وكذلك يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة الخدمات التي تقدم للضيوف، وهل تكون فترة إقامتهم طويلة مثل المنتجعات أم قصيرة مثل الموتيلات، وكذلك هل الفندق يقدم خدمات متكاملة للضيوف أي كافة الخدمات الفندقية أو يقدم إقامة طعام وشراب أو يقدم إقامة فقط. كما أن الفنادق التي تكون فترة إقامة الضيوف فيها طويلة تركز على وسائل الترفيه مثل كثرة المطاعم والخدمات المرافقة الأخرى¹.

كما يمكن الحديث عن أهمية الصناعة الفندقية من عدة جوانب. فمن الناحية الاقتصادية يعتبر الفندق نشاطا يساهم بدوره في الدخل الوطني وجلب العملة الصعبة من جهة، ومن

سليم محمد خنفر، علاء حسين السرايبي، صناعة الفنادق، إدارة ومفاهيم، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، ب م ن، 2011، ص ص 77، 76.

جهة أخرى يساهم في التنمية الاقتصادية للوطن، ومن المنظور الاجتماعي هو نشاط يهتم بالجمع بين الأجناس ومختلف اللغات والتعارف وخلق الروابط الاجتماعية بينهم، كما يعتبر من المنظور الثقافي أيضا نشاطا ثقافيا من خلال نقل مختلف الثقافات والعادات والتقاليد بين الأجناس والبلدان. ومن خلال المساهمة المتنوعة للصناعة الفندقية في ميادين عديدة يجب الاهتمام بها من طرف الدولة وتمييزها وإعطائها مكانة محترمة بين باقي الصناعات لما لها من دور فعال ومهم.

ومن جهة أخرى تكمن أهمية الصناعة الفندقية في أهمية الفندق حد ذاته من خلال صورته الذهنية لدى العملاء؛ فصورة الفندق مهمة جدا وقد تكون إيجابية أو سلبية في ذهن العميل. لذلك من المهم عند العمل على خلق تموقع للفندق في السوق المستهدف، التركيز على ما تتضمنه صورة الفندق من¹: تاريخ الفندق، الأداء المالي والاستقرار التجاري، جودة الخدمة، مكانة الفندق في بيئته الاقتصادية، سمعة سياسة التوظيف في الفندق، المسؤولية الاجتماعية. والصورة بهذه العناصر تخلق أهمية المؤسسة الفندقية عند عملائها وفي محيطها التنافسي بين باقي الفنادق.

المطلب الثالث: معايير تصنيف واختيار الفنادق

هناك الكثير من المعايير الواجب توفرها عند عملية تصنيف الفنادق، حيث تختلف من دولة لأخرى حسب عدة شروط منها: المكانة التي يحتلها قطاع السياحة في اقتصاد الدولة، السياسة السياحية، درجة التقدم في مجال السياحة، والقانون الداخلي للسياحة. وبالنسبة لمعايير تصنيف الفنادق في الجزائر (أنظر الملحق 01 ص)، فهي محددة في المرسوم التنفيذي رقم 130-2000 المؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1421 الموافق لـ 11 جوان

¹- Mario plenkovic ;Vlado Galicic ;Vlasta Kucis ;Analysis of Hotel Names in Croatia as a Tool of Marketing Strategy ;(article published in scientific journal: Tourism and Hospitality Management) ;No 2 ;Vol 16 ;2010 ;p209.

2000، والتي تتوافق مع رتبة النجوم في كل نوع من الفنادق، حيث تتمثل هذه المعايير في¹:

- ✓ شروط عامة.
- ✓ الحد الأدنى لعدد الغرف.
- ✓ مدخل الفندق.
- ✓ المرأب / موقف السيارات.
- ✓ المساحات المشتركة: بهو الاستقبال، المطعم، قاعة الشاي/مقهى، حانة، قاعة اللوائح/قاعة المحاضرات، المحلات التجارية، المراحيض المشتركة، المصاعد، الأروقة، الرياضات/التسلية، تكييف الهواء في الأماكن المشتركة.
- ✓ المعايير المطلوبة في الغرف: المساحات الدنيا، الأثاث والتجهيزات، التجهيزات الصحية، الأجنحة/الشقق، تكييف الهواء، النوافذ، الأفرشة، توفير الوثائق في الغرف.
- ✓ الخدمات: خدمات فطور الصباح، الخدمة في الغرف، الخدمة في الغرف، خدمة الاستقبال، خدمة الخزينة الحديدية، صرف العملة الأجنبية، خدمة السكرتارية، الخدمة السياحية، غسل الثياب/التنظيف الجاف/الكي، الهاتف.
- ✓ المستخدمون: المدير، مستخدمو الاستغلال، اللباس، التجهيزات الصحية.
- ✓ متنوعات: خدمة طبية، مولد كهربائي احتياطي، مخزون المياه.

وترتب معايير تصنيف الفنادق في جدول ذو مدخلين، مكون من مجموعة المعايير في الأسطر ونوع الفندق حسب عدد النجوم أو الرتبة في الأعمدة، وبتقاطع السطر مع العمود نتحصل على وصف للمعيار حسب ما يتوافق ودرجة الفندق. ويمكن القول عموماً عن هذا التصنيف أنه:

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الجريدة الرسمية، (عدد 35، مرسوم تنفيذي رقم 130-2000 مؤرخ في 8 ربيع الأول 1421 الموافق لـ 11 جوان 2000، يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط ذلك)، ص3.

- مدرج في قانون قديم؛ فهو متداول على مدى 18 سنة منذ سنة 2000 إلى سنة 2018، ولا يعكس الأفكار الحديثة الموجودة في الصناعة الفندقية عبر العالم حاليا.
- بالنسبة لمجموعة المعايير هي غامضة نوعا ما في الوصف، وتتشابه تقريبا في جميع الدرجات مع فرق طفيف في التعبير، مما يجعل التصنيف والتصنيف الفندقي الذي يليه متقاربان جدا، ولا يوجد بينها فرق موضوعي وهام.
- تصنيف الفنادق من دون نجوم إلى خمسة نجوم هو تصنيف قديم، ففي التقسيم الجديد للفنادق في العالم أضيفت الدرجة "ستة نجوم" و"سبعة نجوم"، وتم إلغاء الرتبة "فنادق دون نجوم" في العديد من دول العالم.
- يغيب فيه الحديث عن كل ما يخص ذوي الاحتياجات الخاصة من مسالك ووسائل تساعد في التنقل بسهولة، إضافة إلى مفاهيم التنمية المستدامة من خلال حفاظ الفندق على المعايير البيئية سواء كيفية بنائه (نظام البناء ضد الزلازل) أو في المعدات والتجهيزات والمواد المستعملة الصديقة للبيئة أو من ناحية كيفية طهي الأغذية والمشروبات الصحية. بالإضافة إلى كيفية صيانة الفنادق.
- بالنسبة للفنادق المصنفة عبر كامل التراب الوطني يجب أن يخصص لها موقع إنترنت بوضع درجة وتاريخ التصنيف والأسعار، حتى يتم تسهيل عملية المقارنة واختيار المناسب منها للسائح حسب احتياجاته وإمكانياته.

وعموما مهما كانت معايير التصنيف متباينة ومختلفة من دولة إلى دولة، فإنها تساهم في اختيار العميل للفندق المناسب، فيحاول هذا الأخير أن يقارن ويوازن ثم يختار الفندق الملائم له. وإضافة إلى درجات الفنادق هناك معايير أخرى يعتمد عليها العميل في المقارنة لانتقاء

الأفضل؛ من بين هذه المعايير ما تناوله "كوش أونيوم" « Coach Omnium » في دراسة أجراها حول الفنادق الفرنسية وكيفية اختيار الفندق الملائم للعميل. تتمثل هذه المعايير في¹:

-السلاسل الفندقية: اختيار الفندق يكون مباشرة بالتوجه إلى السلاسل الفندقية التي تضمن أحسن علاقة جودة/سعر، واستبعاد الفنادق المستقلة.

-الشبكات الإجتماعية: حيث تستخدم للاستعلام أو البحث عن الفنادق.

-استعمال محدد المواقع GPS: وذلك من أجل إيجاد موقع الفندق بسهولة، فكلما كان الموقع في مكان وشارع واضح ومعروف، كان استعمال محدد المواقع أسهل.

-السعر: حيث يساهم السعر في اختيار الفندق، فالعميل يحاول التوفيق بين إمكانياته المادية والخدمات الفندقية التي يفضلها.

-التخفيضات السعرية: إذا يستغل العملاء التخفيضات السعرية المعروضة من طرف الفنادق في أوقات الكساد حتى يستفيدوا من مزايا هذه العروض.

المطلب الرابع: التطور التكنولوجي للمعدات عبر صناعة الفنادق

جاء تطور الخدمات والمعدات في الفنادق عبر العديد من السنوات وحسب "شنايدر وشرفينا" منذ 1846 بدأ التطور التكنولوجي في الفنادق، والانتقال إلى عهد جديد من تقديم الأفضل والأسهل للضيوف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم "1": تطور الخدمات التكنولوجية في الفنادق

السنة	الخدمة
1846	التدفئة المركزية

¹- Coach Omnium ;L'impact de la commercialisation des hôtels sur la clientèle hôtelière ;Etude indépendante et professionnelle ;France ;2011 ;p5.

المصعد	1859
الأضواء الكهربائية	1881
الهاتف داخل الغرفة	1907
المذياع داخل الغرفة	1927
تكييف الهواء	1940
المصعد الكهربائي	1950
التلفاز	1958
نظام الحجز "هوليدي إن" مع حاسوب مركزي	1964
رسالة هاتفية بالضوء - أنظمة حاسوب أساسية للمكتب الأمامي متبوعة بحالة الغرف.	1965
- التسجيل النقدي الإلكتروني - أنظمة نقاط البيع - الأقفال دون مفاتيح - التلفاز الملون.	1970
أفلام مجانية داخل الغرف (شيراتون) -	1973
نظام إدارة الممتلكات (PMS) - تسجيل دخول الضيوف في الغرف	1980
أجهزة حاسوب شخصية في الغرف - محاسبة المكالمات	1983
- أفلام حسب الطلب - ألعاب فيديو تفاعلية - التسوق التفاعلي من الغرفة - دليل الزائر - توصيل الفاكس عبر التلفاز - دليل تفاعلي لمرافق الفندق وأنشطته - الحجز من داخل الغرفة في فندق آخر ينتمي إلى نفس السلسلة - تقارير الطقس - الحجز الإلكتروني - مقدمة في التشريعات التي ترصد ملكية الفندق من خلال صناديق الاستثمار العقاري	1990
- التقنية اللاسلكية - تسجيل وصول كبار الشخصيات عبر اللاسلكي - خدمة الغرف - مناولة	2000

<p>الأمّعة للموظفين -مراكز "هوتسبوت" للضيوف في الفنادق للإرسال اللاسلكي واستقبال رسائل البريد الإلكتروني والمستندات.</p>	
--	--

Sources : Madelin Schneider; American Hotel & Motel Association "20th Anniversary"; Hotels & Restaurants International 20, no 8; copyright Hotels magazine, a division of Reed USA; 1986; Larry Chervena; "Top 10 Tech Trends: 1975-1995," Hotel & Motel Management 210, no 14; 1995.

وبعد سنة 2000 تطورت الخدمات في الفنادق إلى مستوا أرقى وأكثر تكاملا ودمجا بين المعدات والتقنيات المادية وطريقة التعامل مع العملاء. فمثلا في مدينة دبي التي تتمتع بأعلى درجات الإتصال عموما وفي قطاع الفنادق خصوصا، فإن هذا الأخير يحرص على أن تكون التكنولوجيا في قطاع الضيافة في دبي جزء لا يتجزأ من كل ما يقوم به بدءا من نظام الحجوزات من المنزل وصولا إلى مكتب الإستقبال. فلا يقتصر عمل أصحاب الفنادق على تلبية حاجات النزلاء المتطورة والرقمية، بل عليه أيضا اتباع رؤى هادفة استنادا إلى بيانات العملاء باستخدام الأدوات الرقمية المتاحة، كما يجب عليه القيام بذلك دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة؛ حسب تصريح ستيفن دوغان نائب رئيس التسويق العالمي في شركة "لوج مي ان" LogMeIn¹

¹ العربية، التقنيات الذكية وتطور خدمة عملاء فنادق دبي، العربية.نت، بتاريخ 20/05/2016، سا 12:00، <https://www.alarabiya.net/aswaq/travel-and-tourism/2016/03/20/>

المبحث الثاني: تقسيمات المؤسسات الفندقية

هناك العديد من الكيفيات التي قسم على أساسها الكتاب والباحثون المؤسسات الإقامة، إذ لكل وجهة نظر خاصة مستندة إلى توجه ومعيار تقسيم معين، وبذلك نجد العديد من أنواع الإقامة تختلف حسب الغرض من تنقل النزيل. وعموما يطلق على جميع أنواع الإقامة اسم "فندق" عند غالبية الأشخاص.

المطلب الأول: التقسيمات العامة للفنادق

1- التقسيم حسب الغرض ونوعية وطبيعة النشاط:

وفقا لهذا التصنيف، ارتأينا جمع ودمج أكثر التصنيفات تقريبا من حيث نوع الخدمات المقدمة وطبيعة النشاط والغرض من الفندق؛ حيث تم الاعتماد على مراجع الباحثين والكتاب: عبد العزيز أبو نبعة¹، فريد كورتل²، ونائل موسى محمود سرحان³. وبذلك تقسم الفنادق في هذا الاتجاه إلى:

أ/الشقق الفندقية: ويعمل هذا الفندق كمنزل يضم عدة شقق. غالبا ما تسمى هذه الفنادق بفنادق الشقق، وتتقاضى هذه الفنادق أجورها وفق أسس شهرية أو نصف سنوية أو سنوية، وقد تكون هذه الشقق مؤثثة أو غير مؤثثة. ونجد هذه الفنادق عادة في المدن الكبيرة، وهي مناسبة للنزلاء الذين يمكثون لفترات طويلة ويريدون التمتع بالخدمة والراحة والشعور كما لو أنهم في منازلهم.

ب/المنشآت الاقتصادية: هي منشآت ذات أسعار رخيصة أو معقولة، تقدم للنزلاء خدمات محدودة، وغالبيتها تقيد المقيمين لفترة قصيرة. وهذه الفنادق عبارة عن منازل بـ 15 أو 20 غرفة وصالة واسعة، وغالبا ما يكون هناك طبق واحد للفطور أو اثنين وفي أوقات محددة.

¹- عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، صص158،157. (بتصرف).

²- فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، صص214،213. (بتصرف).

³- نائل موسى محمود سرحان، مرجع سبق ذكره، ص من 28 إلى 40. (بتصرف).

ج/الفنادق التجارية (فنادق المدن): تسعى هذه الفنادق إلى أن تكون مكانا لاجتماع الناس لغايات تجارية وهي مناسبة لإقامة رجال الأعمال، لذلك نجدها في المراكز التجارية أو الصناعية وسط المدن، وقريبة من الشركات والمؤسسات التي يرغبون في التوجه إليها أو التعامل معها. تقدم هذه الفنادق خدمات لعقد المؤتمرات وقاعات لإقامة الحفلات المختلطة والولائم. وتتوفر هذه الفنادق على مطاعم متخصصة نظرا لتباين جنسيات النزلاء. كما نجد أن البعض من هذه الفنادق يستقبل ضيوفا دائمين.

د/فنادق المنتجعات (الفنادق الموسمية): تهدف هذه الفنادق إلى استقبال الناس من أجل الترويح عن أنفسهم والاستمتاع بجمال الطبيعة والتمتع في الإجازات، وكذلك السياح الذين يحتاجون إلى تغيير الأجواء لأسباب صحية، رياضية... الخ. ونجد أن هذه الفنادق تقع بالقرب من البحار أو الجبال أو أي مناطق أخرى تتمتع بجمال طبيعي وأجواء صحية، ويقصد السياح هذه الفنادق طلبا للاسترخاء والحصول على استقبال خاص. نجد في هذه الفنادق مستلزمات الراحة والتسلية مثل أحواض السباحة وملاعب التنس وركوب الزوارق وملعب الغولف وركوب الخيل ومرافق أخرى للألعاب الرياضية الداخلية، فضلا عن توفر المطاعم والكافيتيريات وغرف المؤتمرات وقاعات الانتظار ومراكز التبضع، والتي أصبحت مهمة جدا؛ وهناك أنواع مختلفة لفنادق المنتجعات مثل الصيفية والشتوية والصحية والجبلية. يشهد هذا النوع ما يعرف بالسياحة الموسمية.

هـ/فنادق العبور (الترانزيت): وهي التي لا تتجاوز مدة الإقامة فيها أكثر من ثلاثة أيام، وتتواجد عادة في المدن التجارية الكبرى والعواصم وبجانب المطارات ومحطات وسكك الحديد والموانئ وعلى الطرقات الخارجية، وتقدم فيها الخدمات بجميع أنواعها للزبون أثناء فترة الإقامة. ويندرج تحت هذا التقسيم أنواع عديدة من الفنادق تتمثل في: فنادق المدن التجارية، فنادق المطارات، الموتيلات (فنادق راكبي السيارات)، بيوت الشباب، الإستراحات السياحية.

و/الفنادق المتحركة: تعتبر هذه الفنادق من أنواع الفنادق الفريدة من نوعها في صناعة الفنادق، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع: فنادق السفن (الفنادق العائمة)، فنادق القطارات (الفنادق المتحركة)، فنادق الطائرات (الفنادق الطائرة). وهذه الأنواع من الفنادق خاصة بالمسافرين الذين يبحثون عن الراحة والجودة خلال سفرهم، كما أنها تتميز بارتفاع الأسعار نظرا لقلتها وخصوصيتها.

ز/فنادق الكازينو: وفي هذه الفنادق يستطيع الشخص الإقامة والأكل والشرب مجانا لفترة. وذلك لأنها تحصل على أرباحها من خلال ما يخسره النزيل من أموال عند لعبه بصالات القمار.

ح/الفنادق العلاجية: هذا النوع من الفنادق يعمل طوال العام، ولا يعتمد على موسم محدد ويعتمد تحديد موقع الفندق بناء على نوع العلاج والطريقة التي سيقدم بها، وعادة ما يكون الفندق قريبا من الينابيع الحارة، أو المياه المعدنية، أو يكون في مواقع مكشوفة لغرض توفير العلاج بأشعة الشمس. وعادة ما تكون الخدمة عالية المستوى، ويراعي فيها الوضع الصحي للنزلاء، ويتوفر فيه الكثير من الخدمات مثل برك السياحة، والحدائق الجميلة، والمطاعم المختلفة، وأماكن خاصة للاسترخاء، وذلك حتى لا يشعر النزيل بالملل خلال فترة إقامته، والتي تكون عادة طويلة والتي ترتبط بفترة العلاج التي تحدد من قبل الأطباء. ويتوفر في هذا النوع من الفنادق فريق متكامل مختص بالعلاج، ويتوفر طوال الوقت في الفندق لتقديم الرعاية الصحية المطلوبة للمرضى.

ط/الفنادق الرياضية: وتكون عادة قريبة من الملاعب والأماكن الرياضية، ويرتادها الرياضيون المشاركون في الألعاب، أو المشجعين والمحبين للرياضة من الجمهور، ويمكن أن يتوفر فيها بعض الأدوات والمعدات الرياضية التي يحتاجها الرياضيون أثناء إقامتهم،

لممارسة هوايتهم مثل: صيد الأسماك والطيور، أو تسلق الجبال والتزلج على الجليد أو الماء، وتقدم هذه الفنادق كافة الخدمات التي يحتاجها النزيل أثناء فترة إقامته.

ي/فنادق المخيمات والمعسكرات: هذا النوع من الفنادق عبارة عن خيام منصوبة لإقامة النزلاء، وعادة ما يكون موقعها قريبا من الشواطئ والسواحل والجبال والغابات والينابيع والأنهار. حيث يعتمد موقع المخيم على الهدف من الرحلة، وتكون كل خيمة مجهزة بالمفروشات والأدوات الضرورية للنزيل، وتكون إما جماعية (مجموعات سياحية) أو فردية.

2- التقسيم حسب التبعية:

أ/الفنادق الدولية: الفنادق الدولية هي الفنادق الحديثة الفخمة التي يتم تصنيفها وفقا للمعايير الدولية، وتندرج هذه الفنادق ضمن فئات نجوم مختلفة مثل: خمس نجوم، أربع نجوم، وغالبا ما تمتلك هذه الفنادق شركات يديرها مجلس إدارة وسيطر على الإدارة الكلية للفندق مدير عام يقوم بمهام الإدارة نيابة عن رؤساء الأقسام، ويشار إليه على أنه رئيس الفندق، وتناسب هذه الفنادق المدن الكبيرة حيث تقيم الطبقات العليا من المجتمع والممثلين والحكوميين، وتقدم هذه الفنادق مستلزمات عقد المؤتمرات للجماعات التي تطلب ذلك. تنتمي هذه الفنادق عموما إلى السلاسل العالمية¹.

ب/ الفنادق المحلية: هي الفنادق التي تعتمد على معايير تصنيف محلية خاصة بقانون السياحة للبلد، تكون هذه الفنادق من أنواع مختلفة فيمكن أن تقدم خدمات محدودة، كما يمكن أن تكون فخمة.

ملاحظة: يمكن لجميع الفنادق المذكورة في التقسيم حسب الغرض ونوع وطبيعة النشاط أن تأخذ أحد الشكلين المحلي أو الدولي.

¹- عبد العزيز أبو نبعنة، مرجع سبق ذكره، ص158.

3- التقسيم حسب عدد النجوم:

حسب هذا التقسيم، كلما زاد عدد نجوم الفندق زادت خدماته أصبحت أكثر جودة وتوسعت مساحته وازدادت أسعاره، وتنقسم الفنادق وفق هذا التصنيف إلى:

أ/فنادق ذات سبعة نجوم: ويدخل هذا النوع من الفنادق في التصنيفات الحديثة، إذ يعتبر من أحدث أنواع الفنادق وأرقاها، فهي لا توجد في كل البلدان، وتتميز بندرتها حتى في البلد الواحد (فندق برج العرب -دبي- الذي تم افتتاحه سنة 1999، وهو أول فندق في العالم بتصنيف 7 نجوم، والوحيد في الدول العربية¹، وفندق تاون هاوس غاليريا ميلان -إيطاليا- الذي تم افتتاحه سنة 2007، أول فندق 7 نجوم في أوروبا²). يمكن اعتباره هذه الفنادق عالما مصغرا من الفخامة تتوفر على كل أنواع الخدمات المعبرة عن الحياة الراقية، وتجهيزاتها من الأثاث الفخم والأواني الذهبية والفضية والتركيبات المبدعة. يقصدها كبار الشخصيات العالمية من أمراء وملوك وفنانين وسياسيين ورياضيين لتمييزها بأسعار خيالية مقارنة بباقي الفنادق.

ب/فنادق ذات ستة نجوم: وهذا النوع أيضا صنف حديثا، وهو نادر كذلك في البلد الواحد. يقدم خدمات راقية جدا ومشابهة لخدمات الفنادق ذات سبع نجوم، إلا أنها تختلف عنها نوعا ما في نوعية الجودة الحجم والأسعار.

ج/فنادق ذات خمسة نجوم: وهي من أرقى أنواع الفنادق، لكنها أقل حجما من الفنادق ذات ست نجوم. توجد في كل البلدان، لكن عددها قليل مقارنة بالتصنيفات الأخرى. تقدم خدمات فخمة ومتكاملة للضيوف وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع وحجم هذه الخدمات.

¹-Borj Al Arab ;Franck Demaury ;le seul hôtel sept étoiles du monde ;luxurydesign, only excellence ;date: 08 /03/2017 ; h14:00; <http://www.luxury-design.com/voyages/hotels/burj-al-arab-seul-hotel-7-etoiles-du-monde>

² - Le Figaro.fr ;S'offrir un hotel 7 étoiles ;Danièle Guinot ;09 juin 2008 ; date :08/03/2017 ;h 18 :30 ;<http://www.lefigaro.fr/conso/2008/06/09/05007-20080609ARTFIG00366-s-offrir-un-hotel-etoiles-.php>

د/فنادق ذات أربعة نجوم: يكون مستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق خمس نجوم. ولكنها تعد أيضا من الفنادق ذات الجودة والأسعار المرتفعة نسبيا.

ه/فنادق ذات ثلاثة نجوم: مستوى الخدمات المقدمة بها تكون محدودة نسبيا، حيث يقل عدد الغرف والخدمات المقدمة بالغرف بالإضافة إلى حجم موقف السيارات والمطعم. وأسعارها عادية في المتناول، يقصدها عموما الطبقة العادية من الزبائن.

و/فنادق ذات نجمتين: وهذه الفنادق صغيرة الحجم ولا تقدم أي خدمات بخلاف تأجير الغرف وإعداد الفطور، وعادة لا يوجد بالغرف حمام مستقل ولكن هناك حمام مشترك لكل أربعة أو خمسة غرف، ولا يوجد بها مطاعم.

ز/فنادق ذات نجمة واحدة: تقدم الفنادق ذات نجمة واحدة خدمات متواضعة جدا بالنسبة، كما أن عدد غرفها قليل جدا وأسعارها منخفضة. يقصدها أكثر من لا يبحث عن أي خدمة سوى المبيت لقضاء الليلة.

ح/فنادق دون نجوم: وتكون أكثر تواضعا من الفنادق ذات نجمة واحدة، والغرض الأساسي منها هو تقديم خدمة المبيت بأقل جودة ممكنة، حتى أنها تكون فارغة تماما في النهار لأنها لا تتوفر على أدنى الخدمات. وقد ألغي هذا التصنيف في العديد من الدول نظرا للمستوى الرديء الذي يقدمه من الخدمات والذي لا يمت بصلة لمفاهيم الصناعة الفندقية الحديثة.

4- التقسيم حسب الملكية: وتقسّم الفنادق حسب الملكية إلى:

أ/الفنادق العمومية: وهي المؤسسات الفندقية ذات الشخصية المعنوية التي تمتلكها الدولة ويسيرها مدير موظف يكون معيناً من طرف الهيئة السياحية العمومية التي يكون الفندق تابعا لها، وتأخذ هذه الفنادق جميع أنواع التصنيفات (من سبع نجوم إلى نجمة واحدة)، كما يمكن أن تكون قري سياحية أو مخيمات أو أي تقسيم آخر.

ب/الفنادق الخاصة: وهي التي يمتلكها شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين خواص (بالأسهم) يسيرونها حسب الإتفاق الوارد في عقد الإستغلال. وتخضع هذه المؤسسات الفندقية لنفس قوانين التسيير والرقابة مثلها مثل المؤسسات الفندقية العمومية، إذ أنها تأخذ رخص البناء والإستغلال والتصنيف من الوزارة المكلفة بالسياحة.

وهناك تقسيمات أخرى لم نأت على ذكرها نظرا لتداخلها مع التقسيمات المذكورة. وعموما وعلى اختلاف الكتاب والباحثين في المجال تعتبر هذه التقسيمات أكثر شيوعا لكن مهما تعددت وكثرت أنواع الفنادق يبقى الاختيار الأول والأخير للسائح أو الزائر أو النزيل فهو الأدرى بظروفه ومقدرته المالية والخدمات التي يبحث عن إشباعها طيلة فترة إقامته.

المطلب الثاني: تقسيمات المؤسسات الفندقية في القانون الجزائري

من جهتها الدولة الجزائرية أعطت تقسيما للمؤسسات الفندقية من خلال المرسوم التنفيذي¹ رقم 95-260 المؤرخ في 3 ربيع الثاني 1413هـ الموافق لـ 29 غشت 1995م، حيث تتضمن:

أ/الفندق: هيكل إيواء مهياً للإقامة، واحتمالاً لإطعام الزبائن، وترتب الفنادق في ستة أصناف هي: 5 نجوم، 4 نجوم، 3 نجوم، نجمتين، نجمة واحدة، دون نجوم.

ب/الموتيل أو نزل الطريق: هو هيكل إيواء مبني خارج المناطق السكنية، يصل إليه مباشرة طريق مفتوح لحركة مرور السيارات. يجب أن يشتمل على 10 غرف على الأقل ويوفر لزبائنه الوجبات الرئيسية الثلاث في اليوم. ويجب أن تكون للموتيل أو لنزل الطريق مساحة لتوقف السيارات أو مرأب خاص ومحطة بنزين. وإذا لم تتوفر هذه المحطة، يجب أن يكون

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الجريدة الرسمية، (عدد 10)، مرسوم تنفيذي رقم 95-260 في 3 ربيع الثاني 1413هـ الموافق لـ 29 غشت 1995م، المادة الأولى: يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكيفية استغلالها، السنة 37، ص ص من 3 إلى 5.

النزل قريبا من محطة تكفل خدمات كالتمويل بالوقود وزيوت التشحيم ومراقبة العجلات وإصلاحها. ترتب نزل الطريق في صنفين (بالنجوم).

ج/قرية العطل: هي مجموعة هياكل إيواء مبنية خارج المناطق السكنية، وتوفر أجنحة سكنية تشتمل على شقق عائلية صغيرة. يجب أن توفر لزيائنها الوجبات الرئيسية الثلاث في اليوم. فضلا عن المنشآت الرياضية والثقافية، لا بد أن يتوفر في قرية العطل مستوصف ميداني ومركز تجاري ومحطة بنزين. ترتب قرى العطل في ثلاثة أصناف (بالنجوم).

د/الإقامة السياحية: هي هيكل إيواء يقع خارج المناطق السكنية في أماكن مشتركة تتمتع بجمال طبيعي خاص، وتمنح للإيواء في شكل شقق مجهزة بالأثاث. ويجب أن يتوفر لزيائنها وسائل الترفيه والرياضة والتنشيط وكذا النشاطات التجارية. وترتب الإقامات السياحية في ثلاثة أصناف (بالنجوم).

ه/النزل الريفي: هو هيكل يقع خارج المناطق السكنية ويشتمل على ست غرف على الأقل مع تقديم وجبة فطور الصباح. وترتب النزل الريفية في صنفين (بالنجوم).

و/النزل العائلي: يشتمل النزل العائلي على خمس غرف إلى خمسة عشر غرفة ويوفر وجبة فطور الصباح على الأقل، غير أنه يمكن أن يقدم وجبات الطعام لزيائنه أو يسمح لهم بإعدادها. وترتب النزل العائلية في صنف واحد (بالنجوم).

ز/الشاليه: هو هيكل معد لاستقبال الزبائن في المحطات البحرية و/أو الجبلية، ويكون مؤثتا أو غير مؤثت، ويؤجر لليوم أو الأسبوع أو الشهر أو للفصل. وترتب الشاليهات في صنفين (بالنجوم).

ح/المنزل السياحي المفروش: يؤجر المنزل السياحي الذي لا يفوق عدد الغرف فيه العشرة لمدة أقصاها شهر واحد، ويتكون من فيلات وشقق وغرف مؤثثة. يرتب المنزل السياحي المفروش في صنف واحد (بالنجوم).

ط/المخيم: هو مساحة مهيأة لضمان إقامة منتظمة للسياح داخل عربات التخييم المقطورة، ويحضرون تجهيزات خفيفة بأنفسهم أو تقدم لهم في عين المكان. يرتب المخيم في ثلاثة أصناف (بالنجوم).

يرخص بالتخييم الحر أو الفردي في الأماكن الطبيعية للتخييم بموجب مقرر يصدره رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليميا.

ي/محطة الاستراحة: تقام في طريق الرحلات السياحية لتمكين السياح العابرين من الراحة، ويجب أن تشمل هذه المحطة على غرفة مشتركة على الأقل، مهيأة من غرفة وقاعة للطبخ والإطعام أو غرفة وصالة وتجهيز صحي ملائم. ترتب محطة الاستراحة في صنف واحد (بالنجوم).

ومن خلال القانون الجزائري الذي قسم المؤسسات الفندقية على هذا المنوال، نرى أنه أخص الفندق بمفهوم بناية واحدة أو هيكل إيواء واحد، ولم يذكر أي تفاصيل أخرى عنه غير التصنيف في ستة أصناف. في حين اعتبر باقي الأنواع كمؤسسات إيواء كل حسب الغرض المخصص لها. ومن جهة أخرى يمكن القول عن هذا القانون أنه قديم مقارنة بمفاهيم الصناعة الفندقية الحديثة في العالم، إذ يجب تعديله وتحديثه حسب المتطلبات العالمية، والتوسع في التعريف الخاص بالفنادق، وكذا إضافة مفهوم الفنادق الخاصة ذات توجه معين (مثلا Ecologique)، وتحديث التعاريف نظرا لتزايد متطلبات النزلاء فلم تصبح المشكلة مشكلة نوم فقط. وكذا إلغاء البعض منها (كالنزل العائلي حيث يمكن اعتبار جميع التقسيمات عائلية أو فردية يمكن لشخص أو لعائلة الإقامة فيها)، أو دمج بعض التقسيمات

(محطات الإستراحة مع الموتيل، إذ أنهما يؤديان تقريبا نفس الغرض وهو الاستراحة قبل الوصول للوجهة المعينة).

المبحث الثالث: التنظيم الفندقي

من خلال هذا المبحث سنحاول التعمق أكثر في الصناعة الفندقية بالتطرق إلى التنظيم الفندقي الذي يضم مفهوم التنظيم في الفنادق، ومختلف الأقسام والوظائف داخل الفندق مع تحديد العلاقة بينها عبر الهيكل التنظيمي، وكذلك كيفية قياس الأداء التنظيمي في الفنادق.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم الفندقي

1- تعريف التنظيم الفندقي:

كانت الفنادق سابقا تعتمد على نظام قديم يحتوي عمليات تقليدية من ناحية الحجز وتسجيل الزبائن، كما تعتمد وسائل بسيطة في الترويج والبيع، لكن مع ظهور تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتبوعة بالتقدم الحاصل في جميع الميادين وحاجات الإدارة المتزايدة لتسهيل العمليات وترتيبها أكثر، ظهرت العديد من الممارسات التي تدخل في إطار التنظيم الفندقي.

وإذا تم افتتاح فندق فإن العملية الإدارية له حسب الوظائف التقليدية، تكون كالتالي¹:

➤ مرحلة التخطيط: يتم فيها تحديد الهدف بأن نفتح الفندق ونشغله خلال فترة معينة ليحقق نسبة إشغال معينة، وحجم مبيعات معين.

➤ مرحلة التنظيم: يتم فيها تحديد الهيكل التنظيمي للفندق والوظائف المطلوبة والعلاقة بينها: من هو المدير وعدد الموظفين والمشرفين في كل قسم.

➤ مرحلة التنسيق: تحديد الموارد والعلاقة بين الأقسام وقنوات الاتصال وكيفية الاستخدام الأمثل للموارد، مثل المعدات والأجهزة والأثاث.

➤ التوظيف: تعيين المشرفين والموظفين وتحديد مهمهم الوظيفية وتدريبهم عليها.

¹ - سليم محمد خنفر، علاء حسين السرايبي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

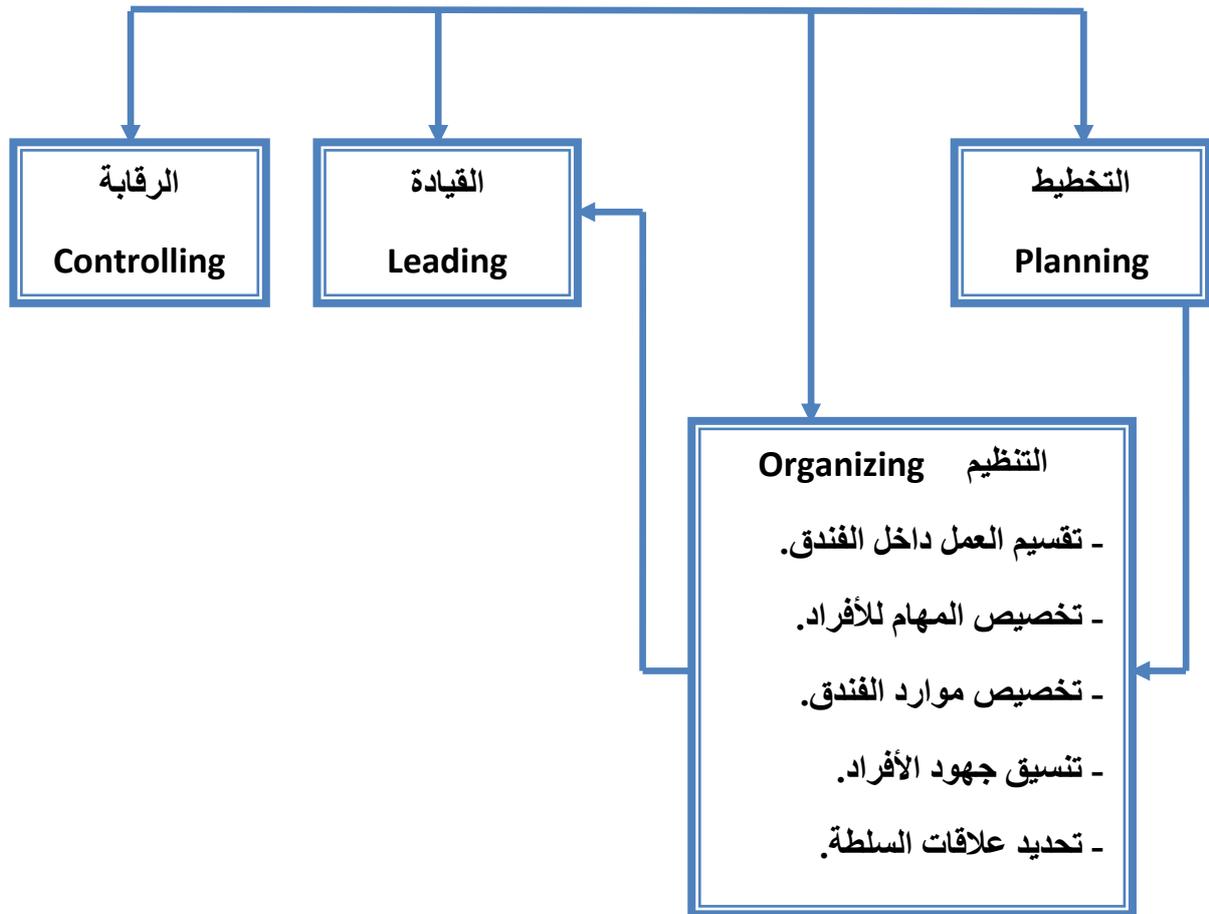
التوجيه: يتم في هذه المرحلة بداية افتتاح وتشغيل الفندق، والعمل وإصدار الأوامر والقرارات اللازمة لتنفيذ المهام في كل الأقسام حسب طبيعة عملهم.

الرقابة: يتم تصحيح الأخطاء وتقييم الأداء.

التقييم: يتم مقارنة النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقاً.

وينظر حالياً للتنظيم الفندقي من وجهة نظر العمل الفندقي على أنه الوظيفة الإدارية الأساسية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق الموارد التنظيمية للفندق: بشرية، معلوماتية، مالية، مادية، لازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه، لذلك فدراسة هذه الوظيفة ضروري حيث يبين علاقتها بباقي الوظائف، والشكل التالي يساهم في إيضاح ذلك¹:

الشكل رقم "3": التنظيم كإحدى الوظائف الأساسية لإدارة الفندقية



¹ - حازم عبد الفتاح، إدارة الفنادق، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017، ص 176.

المصدر: حازم عبد الفتاح، إدارة الفنادق، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017، ص176.

من خلال الشكل نرى العلاقة بين التنظيم وباقي الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، القيادة، الرقابة) علاقة ضرورية ومتبادلة، وتأتي باقي الوظائف في مستوا أعلى، حيث تستمد الإدارة التنظيمية الخطط من إدارة التخطيط وتعتمد في تنفيذها على إدارة القيادة التي تشرف على أداء الأدوار في وقتها وبالطريقة الصحيحة ويعملان بتبادل، لتقوم إدارة الرقابة بعد ذلك بمراقبة جميع المهام الموكلة للموظفين من طرف إدارة التنظيم (تقسيم العمل داخل الفندق، تخصيص المهام للأفراد، تخصيص موارد الفندق، تنسيق جهود الأفراد، تحديد علاقات السلطة).

كما يرى الدكتور محمد عبده حافظ أن التنظيم الفندقي يقوم على المقومات التالية¹:

- ✓ يرتبط وجود التنظيم الفندقي بوجود هدف أو أهداف محددة (إشباع حاجات ورغبات الضيوف، وتحقيق الربح) وهي مبررات وجوده.
- ✓ يستند التنظيم الفندقي على تحديد واضح للعلاقات بين الوحدات التنظيمية الفندقية والسلطات، وهذه العلاقات هي الأساس في تحقيق أهداف الفندق بكفاءة عالية.
- ✓ يستند التنظيم الفندقي على ضرورة تقسيم بعض الأقسام فيه إلى أقسام جزئية أصغر بهدف انجاز العمل وضبطه بصورة أفضل.
- ✓ يستند التنظيم الفندقي على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
- ✓ يقوم التنظيم الفندقي على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه وانسجامه وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية فيه.

¹ - محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص ص 124، 123.

وبذلك نجد أن التنظيم الفندقي لا يمكن تحديد مفهومه بتعريف واحد دقيق، فهو يرتبط حسب كل كاتب أو خبير فندقي بجانب وجهة نظر معينة. غير أنه يتمثل عموماً في تقسيم الأقسام داخل الفندق وضبط مهام كل قسم حسب الهدف العام للفندق والأهداف الفرعية.

2- أسباب ظهور التنظيم الفندقي:

كانت الأسباب التي سنأتي على ذكرها بمثابة تراكمات جعلت الصناعة الفندقية تتطور في إطار منظم لتنظيم العمل الفندقي بأقسام متنوعة، وتعمل بصورة متناسقة لغرض انجاز الأعمال على أكمل وجه ولتقدم أفضل خدمة للضيوف. وتتمثل أهم هذه الأسباب في¹:

- زيادة حدة التنافس بين الفنادق وخاصة بعد تطور طرق المواصلات بأنواعها واتجاه الناس إلى التنقل وللسفر من مدينة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى بعد أن ألغيت المسافات بين الدول وخاصة بالسفر بواسطة الطيران.
- زيادة الطلب على الإقامة في الفنادق وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية واستقرار العالم سياسياً واقتصادياً وتجارياً.
- ازدياد استخدام الفنادق وخاصة من قبل رجال الأعمال الذين يسافرون من مدينة إلى مدينة أو دولة أخرى لعقد اتفاقيات تجارية أو صناعية أو زراعية أو للبحث عن أعمال جديدة.
- الهجرة من الريف للمدينة طلباً للعمل.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في الفنادق. وهنا يمكننا القول بأن النتائج المترتبة على قيام الثورة الصناعية لا تعني انخفاض مستوى المهارات الفنية في صناعة الفنادق، إذ أن العنصر البشري مازال يعتمد عليه اعتماداً مباشراً وهو الذي يحدد مدى نجاح هذه الصناعة.

¹ - سليم محمد خنفر، علاء حسين السرايبي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 73.

ومن أكثر الأفكار نجاحا في التنظيم الفندقي انتشار سلاسل الفنادق الدولية عبر العالم، وازدهار عملياتها بشكل ملحوظ، حيث تعددت صور انتشارها من الملكية العامة إلى الاستثمار المشترك إلى منح التراخيص إلى عقود الإدارة، وأصبحت العديد من شركات الفنادق الدولية ضمن قائمة كبرى الشركات العملاقة المتعددة الجنسيات¹. وتتميز هذه الفنادق بأنظمة محكمة في التسيير والإدارة ودقة متناهية في تنظيم مختلف الأقسام داخل الفندق، كما تتميز خدماتها بالتماثل في جميع الفروع نظرا لاتخاذ القرارات من المؤسسة الأم.

3- أنظمة إدارة الفنادق:

أ- نظام إدارة الممتلكات داخل الفندق: Le PMS « Property Management System »

نظام إدارة الممتلكات أو ما يعرف بـ 'PMS' هو برنامج تم تصميمه وتطويره خصيصا لإدارة الممتلكات بشكل يوفر الوقت ويحافظ على المال؛ يمكن استخدامه إضافة إلى قطاع الفنادق في مجال العقارات، الصناعة، الخدمات اللوجستية، الملكية الفكرية. نظام إدارة الممتلكات هو نظام محوسب يسهل إدارة الممتلكات والمنقولات والمعدات، بما في ذلك الصيانة والأفراد، باستخدام برمجية واحدة حلت محل الأساليب التقليدية المعتمدة على الأوراق المرهقة وغير الفعالة؛ غالبا ما يتم نشرها كتكوينات عميل/خادم configurations client/serveur. اليوم، معظم أنظمة إدارة الممتلكات من الجيل الجديد تفضل نموذج البرمجيات كخدمة (SaaS) « Software-as-a-service » استنادا إلى تقنيات الويب web والسحابة cloud.²

¹ - سعيد محمد المصري، مذكرات في إدارة الفنادق الدولية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ب ط، مصر، 2001، ص58.
² -Wikipedia, the free encyclopedia ;Property Management System ;date: 11/02/2018 ;h 17:05
https://en.wikipedia.org/wiki/Property_management_system

تطورت تقنية PMS في الفندق، وأصبحت توفر خدمات تمتد إلى ما هو أبعد من مكتب الاستقبال. يعد نظام إدارة الممتلكات داخل الفندق الآن نظامًا أساسيًا للعمليات التجارية، حيث يمكن أصحاب الفنادق من تقديم تجربة ضيافة كاملة وسلسلة ومكيفة. يتكامل النظام مع الخدمات الأخرى والتي تؤثر على تجربة الضيف الكاملة، بما في ذلك¹:

- عمليات الأغذية والمشروبات.
- التدبير المنزلي وإدارة الصيانة.
- تنفيذ المبيعات وتقديم الطعام لحجوزات المجموعات وإدارة الأحداث والمناسبات.
- إدارة العائدات.
- التوزيع عبر قنوات متعددة.
- إدارة المنتج الصحي.

وعند اتخاذ قرار تبني نظام إدارة الممتلكات داخل الفندق، هناك مكونات يجب أن يتضمنها. تبدأ عملية صنع القرار بفهم أهمية تحليل الاحتياجات التي يقوم بها فريق موظفي الخطوط الأمامية؛ وينبغي أن يركز تحليل الاحتياجات على تدفق الضيوف للفندق واحتياجات الاتصالات بين الإدارات، مع الأخذ في الاعتبار مراجعة الأوراق الإدارية التي تنتجها الإدارة في جميع أقسام الفندق. بعد قيام الإدارة بجمع البيانات ذات الصلة بالاحتياجات التشغيلية، يجب عليها تحديد ما إذا كان استعمال الحاسوب سيساعد في تحسين خدمة الضيوف بشكل موضوعي، بالإضافة إلى المفاهيم الهامة الأخرى المتعلقة باعتبارات اختيار البرامج ومصطلحات أجهزة الحاسوب؛ كما يتم تقديم مراجعة لكيفية تفاعل الناس مع أجهزة الحاسوب وكيفية قيام الفندق بوضع أحكام أثناء تركيب الأجهزة. تتم مراجعة

¹- Oracle ;What is hotel property management system ;date: 11/02/2018 ;h 20:30
<https://www.oracle.com/industries/hospitality/what-is-hotel-pms.html>

أهمية التدريب على الكمبيوتر والتخطيط لمصدر طاقة احتياطية لاستمرار تشغيل الكمبيوتر.¹

ب- نظام مكانة السوق²: « Market Positioning System »

في هذا النموذج، تختلف العلاقة التعاقدية بين مزود ومقدم الخدمة عن تلك المعمول بها مع القنوات التقليدية من ناحيتين:

-مزود الخدمة حر في اختيار جزء من عرضه الذي يتعهد بتقديمه إلى الموزع: إما في "البيع المجاني" (عرض كامل) أو في المخصصات، بشروط مرنة للغاية، مع إمكانية فتح أو إغلاق الغرف، ودون حصرية. تسمح المخططات الشبكية على الإنترنت بتحديث يومي فيما يخص معدل الإمتلاء التقديري المسجل مع قنوات التوزيع الأخرى.

-مشغل نظام الحجز، لا يضمن عمل المكتب الخلفي، ويقوم فقط بتحويل طلب الحجز إلى مقدم الخدمة دون حساب مبلغ الخدمة.

وقد تم تعديل هذا النموذج التعاقدى المستخدم في صناعة الفنادق سنة 2004 من قبل شركات الكمبيوتر للدواوين السياحية واللجان السياحية، مع الدليل التالي: "تجنيد مقدمي الخدمات الجدد الذين لا يريدون العمل داخل مراكز الإتصال، وتقديم حلول جديدة لهم تسمح بقيادة مبيعاتهم عبر الإنترنت، وبالاستفادة فقط من الزيارات الناتجة عن موقع معلوماتك".

وبذلك يعد نظام مكانة السوق حلاً جذاباً للمنظمات الإجتماعية الراغبة في توسيع مصادر تسويقها بطرق تجعلها تتمتع ببعض التحكم في الترويج مع تحرير بعض الخدمات.

¹- James A Bardi; Hotel Front Office Management; John Wiley and Sons, Inc; Hoboken New Jersey; 4th Edition; 2007; p99.

²- François Victor; Commercialisation des Produits et des Destinations Touristiques :En quoi internet change-t-il la donne ?; Etude réalisé à la demande de la Direction du Tourisme; Ministère du tourisme ;France ; cabinet Kanopée; avril 2007; p p 62,63.

- يجب إنشاء منظمة فيما يخص الحلول التكنولوجية، حيث تتكفل بتوظيف وتدريب مقدمي الخدمات، وتقديم العروض التجارية.

- فرض صرامة كبيرة، خاصة فيما يتعلق بالإيجارات المفروشة (على عكس الفنادق التي لديها العديد من الغرف، بالمقابل ملكية مفروشات يمكن إيجارها مرة واحدة فقط).

- وأخيراً، من الناحية القانونية، فإن حقيقة أن المعاملة تتم مع مقدم الخدمة، لا تعفي الهيئة الإقليمية من مسؤوليتها القانونية على النحو المحدد في قانون الثقة في الاقتصاد الرقمي.

ج- نظام الحجز الإلكتروني في الفنادق: « Hotel Electronic Reservation System »

يمكن تقسيم مراحل المستخدم التي يجب الاهتمام بها عند الحجز عبر الإنترنت إلى¹:

"جمع المعلومات"

المرحلة الأولى - البحث والتقييم

1. متطلبات الإقامة المدخلات - بما في ذلك الموقع (المدينة) والتواريخ المقترحة للإقامة.
2. مقارنة وتقييم النتائج - المستخدم قد تفحص مجموعات متعددة فندق / غرفة / معدل.
3. القرار - المستخدم يقرر أي مجموعة فندق / غرفة / معدل تفي بمتطلباته.

"إجراء الحجز"

المرحلة الثانية - الاختيار

4. حدد الفندق والغرفة والسعر - يختار المستخدم الفندق / الغرفة / السعر الذي يرغب في حجزه.

¹- Alex Bainbridge; Hotel Booking Process (Design and Usability Report); Travel UCD; 2003; p p 7,8.

5. حدد غرف وأسعار إضافية - يضيف المستخدم غرفا إضافية إذا لزم الأمر.

المرحلة الثالثة - الخروج

6. إدخال بيانات الضيف - مثلا الاسم والعنوان وعنوان البريد الإلكتروني.

7. تفاصيل إدخال الحجز - مثل تفاصيل بطاقة الائتمان أو طريقة دفع أخرى.

8. تأكيد الحجز.

يمكن للمستخدم إكمال هذه المراحل عبر زيارة واحدة أو عدة زيارات.

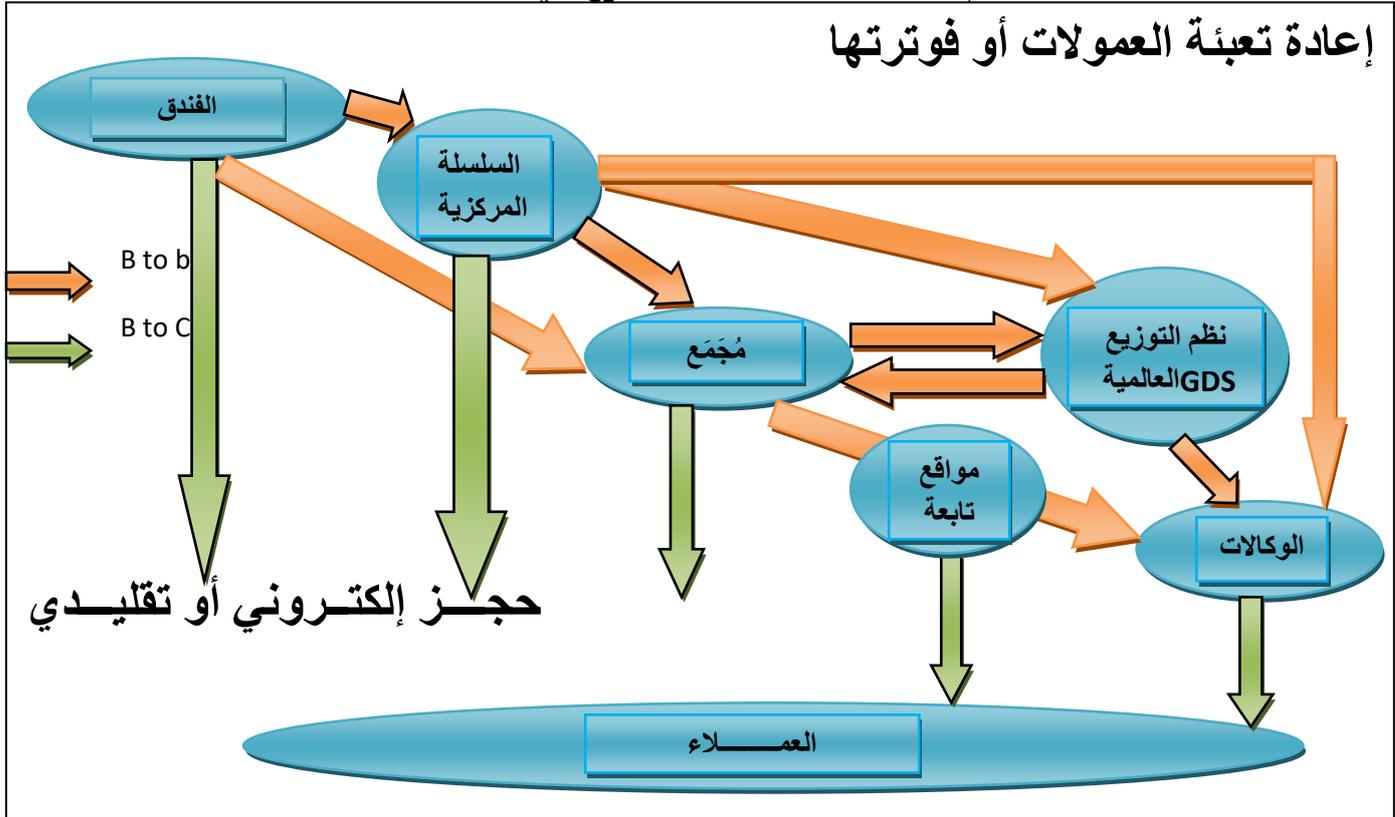
د- النظام التوزيعي الفندقي « Hotel Distribution System »

يعتبر التوزيع الفندقي بمثابة جزء مهم في المكتب الأمامي، حيث يساهم بشكل كبير في إعطاء قيمة مضافة للفندق خصوصا ما إذا كان محكما، مبتكرا، ويسهل على النزلاء عملية الحجز. وهكذا بدأت تظهر دوائر جديدة تسمح لصاحب الفندق بتنويع سياسة التوزيع الخاصة به عن طريق فتح أو إغلاق قنوات معينة وفقاً لأهداف مؤسسته والسياق التنافسي، كما هو موضح في الرسم البياني أدناه¹:

¹- François Victor ; op cit ; p 43.

الشكل رقم "4": مختلف أنظمة التوزيع في الفنادق

إعادة تعبئة العمولات أو فوترتها



Source : François Victor; Commercialisation des Produits et des Destinations Touristiques :En quoi internet change-t-il la donne?; Etude réalisé à la demande de la Direction du Tourisme; Ministère du tourisme ;France ;avril 2007;p43.

يمكن تقييم ربحية كل قناة بسهولة من خلال النظر في مداخيل الليالي مقارنة بتكلفة التوزيع.

- إن حقيقة اللجوء إلى عدة قنوات توزيع تتطلب قدرا كبيرا من الحذر والتخطيط، حيث يؤدي إلى التعامل يوميا مع عدة مخططات شبكية عبر الواب (web plannings) من طرف مختلف مقدمي الخدمات.

- الحلول المقترحة من قبل المشغلين التقنيين يجب إدماجها في واجهة مع الـ PMS للفندق، حيث تأتي الحجوزات على القناة مُحدّثة تلقائياً المخطط الشبكي.
- وبالنسبة لأولئك (أغلبية المستقلين) غير المجهزين ببرمجية تسيير PMS، فإن المشغلين التقنيين يقترحون لهم حلاً عبر الإنترنت.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للفندق

يهتم التنظيم الداخلي للفنادق بتحديد الأقسام والوظائف حتى يؤدي الفندق دوره بحركة متناسقة ويضمن سيرورة العمليات دون حدوث مشاكل واصطدامات. وهناك عدة كفاءات لتقسيم الوظائف والأقسام داخل الفندق منها:

1. الأقسام الفندقية:

التقسيم الأول:

أ- الأقسام الإيرادية: ويقصد بها تلك الأقسام الإنتاجية في الفندق والتي تقدم الخدمات المختلفة للزلاء، وهي التي تدر الإيرادات للفندق؛ ويختلف عدد هذه الأقسام باختلاف حجم الفنادق، وتتمثل في الآتي¹:

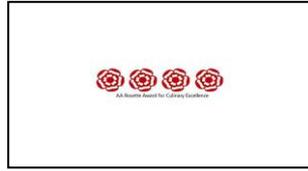
✚ **قسم الغرف Rooms**: يعتبر قسم الغرف من أهم الأقسام الإيرادية في الفندق، إذ يشارك بالنصيب الأكبر في إيرادات الفندق وتقدر بحوالي 65% من إجمالي إيرادات الفندق وبالتالي فهو يعتبر أول أقسام الفندق في المساهمة في تحقيق الأرباح. ويخدم نشاط استغلال الغرف عدداً من الأقسام الأخرى أهمها: قسم الاستقبال والحجز، قسم الاستعلامات، قسم شؤون الغرف.

¹- bohouti; date: 16/11/2017; h 11 :00

- http://bohouti.blogspot.com/2016/08/blog-post_607.html,

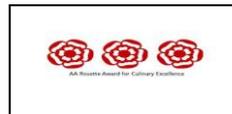
قسم الطعام والمشروبات **Food and Beverages**: ويطلق على هذا القسم أحياناً "قسم الأغذية"، ويأتي في المرحلة الثانية من ناحية الأهمية بعد قسم الغرف، حيث يشارك بحوالي 20% من إجمالي إيرادات الفندق، ويرتبط بقسم الطعام والمشروبات عدد من الأقسام الأخرى في الفندق أهمها: قسم المطبخ، قسم المطعم.

وتتميز المطاعم والمطابخ التابعة للفنادق هي الأخرى بتصنيفات حسب نظام جوائز الوريدات¹ (AA Rosette Awards)، حيث تمنح جوائز سنوية على مستويات ترتفع من واحد إلى خمسة وريدات، حسب جودة الطعام المقدم في هذه المطاعم والمطابخ.



الجودة الفائقة (5 و4 وريدات):

خمس وريدات هي أعلى وسام، تقدم للطهاة في قمة مهنتهم. هذه الجائزة تعترف بالمعايير الفائقة للمأكولات على المستوى الدولي، والتي تكون واضحة في كل عنصر من عناصر الوجبة؛ من إبداع ومهارة واهتمام بالتفاصيل للحصول على أطباق مطبوخة بامتياز، مع نكهات قوية ومثيرة في مجموعات متناغمة وعرض لا تشوبه شائبة. كما قد تكون قوائم الأكل مبتكرة أو كلاسيكية، وقد تستخدم المكونات الفاخرة مثل سرطان البحر والكافيار في تركيبات غير متوقعة ومع مكونات سرية تضيف بعداً إضافياً من الذوق والاهتمام. على هذا المستوى أيضاً، يجب أن يكون المطبخ مبتكراً وجريئاً ويحقق معياراً جديراً بالملاحظة من الاتساق والدقة والسمعة في جميع عناصره. الإثارة والحيوية والمهارة التقنية الرائعة ستكون هي الأساس. في هذا التصنيف.



الجودة العالية (4 و3 وريدات):

¹- Research Department of the Caribbean Tourism Organization ;**Hotel Classification System;Summary of articles and Information on Hotel Classification System** ;2002 ;p 6,7.

وتتميز بطهي من أعلى المعايير؛ حيث تمنح في هذا التصنيف ثلاثة أو أربعة وريادات. تكون قوائم الأكل مبدعة؛ ويجب أن يتم طهي الأطباق بدقة، إضافة إلى إظهار المهارات التقنية المتطورة ودرجة عالية من الذوق في تكوينها، كما أن مكوناتها هي من الدرجة الأولى، وعادة ما تكون من مجموعة من الموردين المتخصصين، بما في ذلك المنتجات المحلية فقط إذا كانت جودتها ممتازة. معظم الأصناف من: الخبز والمعجنات والمعكرونة والجبن الصغير تصنع في المطبخ ولا تشتري جاهزة، وإذا تم شراؤها يشترط أن تكون ممتازة الجودة.



النوعية الجيدة (2 و 1 وريادات):

تشير وريديتان إلى الطهي الذي يعرض درجة عالية من الكفاءة من جانب الشيف. يجب أن تحتوي القوائم على بعض الأطباق الخيالية، والإستفادة من المكونات الخام الجيدة جدًا، بالإضافة إلى بعض المفضلات المجربة والمختبرة. يجب أن تكون النكهات متوازنة بشكل جيد وتكمل بعضها البعض.



النوعية البسيطة (روزيت واحدة):

تدل على طعام بسيط، معد بعناية، مبني على نوعية جيدة، بمكونات طازجة، مطبوخة بطريقة تؤكد على النكهات الصادقة. تكون الصلصات والحلويات محلية الصنع تشبه الطبخ المنزلي من الدرجة الأولى.

✚ **قسم الهاتف والفاكس Telephone and Fax:** ويعتبر هذا القسم من الأقسام

الخدمية الهامة، حيث تسعى الفنادق الكبيرة إلى توفير كافة الإتصالات الداخلية والخارجية وخدمات الأنترنت والفاكس للزلاء ورجال الأعمال خصوصاً، ويعتبر قسم الخدمات الهاتفية والفاكس من ضمن الأقسام الإيرادية في الفندق بما يقدمه من خدمات للزلاء.

✚ **قسم المغسلة Laundry:** يقدم هذا القسم خدماته لجميع أقسام الفندق وصالات المطاعم والمشروبات، كما يقدم خدماته أيضا للنزلاء، وقد جرى العرف على تقسيم مصروفات المغسلة بنسبة 60% للفندق و40% للنزلاء.

✚ **الأقسام الإيرادية الأخرى:** تتحقق للفنادق إيرادات من أقسام أخرى عادة تجمع قائمة إيرادات واحدة، على أنه ينبغي أن يكون واضحا أن الأهمية النسبية لبعض أوجه النشاط في الفندق هي التي تحدد إن كان يخصص قائمة إيرادات منفصلة أو تدمج عددا من النشاطات في قائمة واحدة. وأهم هذه الأقسام: قسم المرآب وأماكن انتظار السيارات، إيجار محلات أو مكاتب تجارية، صالونات الحلاقة، محلات بيع الحلوى والصحف والهدايا.

ب- **الأقسام الخدمية:** ويقصد بها تلك الخدمات المكملة للأقسام الإيرادية في الفندق، وتشمل¹:

✚ **الإدارة المالية:** وتشمل أقسام الحسابات والخزينة والمراجعة الداخلية، حيث يتولى قسم الحسابات تسجيل العمليات المالية الخاصة بالفندق وإعداد الحسابات والقوائم والتقارير الختامية والتحليلية والإحصائية.

✚ **إدارة شؤون العاملين:** وتتولى كافة الأعمال المتعلقة بشؤون الموظفين والعاملين في الفندق وملفات الوظيفة والتعيين والتدريب وغيرها.

✚ **إدارة الشؤون القانونية:** وتتولى كافة النواحي القانونية التي تنشأ عن تعامل الفندق مع الغير.

✚ **قسم الصيانة:** ويقوم بمهام الصيانة والتصليح لمعدات الفندق والإمدادات والتركيبات الكهربائية والمياه وغيرها.

¹- Research Department of the Caribbean Tourism Organization ;op cit ;p p 6,7.

قسم التسويق: ويتولى مهام الإعلان والترويج للفندق والتعريف بالخدمات التي يقدمها للعملاء لجذب أكبر عدد منهم للفندق.

قسم الأمن: ويوجد في الكثير من الفنادق العالمية لتوفير الحماية والأمن للنزلاء وممتلكاتهم وللمحافظة على أصول وموجودات الفندق.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن الأقسام الخدمية تعد عبئاً على ميزانية الفندق ولكن دورها هام في دعم ومساندة الأقسام الإيرادية.

التقسيم الثاني:

يوجد تقسيم آخر، حيث عند زيارة فندق ما نظن أن غرف النوم والمطاعم هي أهم ما تحتويه الفنادق. لكن في الواقع هناك أقسام مختلفة ومتنوعة في الفنادق التي تعد مؤسسات ضخمة قائمة بذاتها¹:

- **قسم إدارة الغرف:** ويضم قسم الاستقبال، والحجوزات، ومتابعة شؤون الغرف كالطلبات والتنظيف والترتيب، والاتصالات، إضافة إلى خدمات مختلفة أخرى كركن السيارات وشؤون توصيل الحقائب وخدمات التوصيل.
- **قسم المأكولات والمشروبات:** ويضم خدمات الغرف، المقاهي، المطاعم المتخصصة، النوادي الليلية، والحانات، وقسم البانكوييتس المتخصص بتنظيم الحفلات داخل نطاق الفندق، أو قسم الكايترينغ المتخصص بتنظيمها خارج نطاق الفندق، إضافة إلى قسم اللوبي أي الباحة الرئيسية للفندق وما تقدمه.

¹ - ليالينا، الفنادق أقسام لا تعد ولا تحصى، زاهر بركة، بتاريخ 2017/12/24، سا <https://www.layalina.com/%D8%B2%D8%A7%D9%87%D8%B1-%D8%A8%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%86%D8%A7%D8%AF%D9%82-%D8%A3%D9%82%D8%B3%D8%A7%D9%85-%D9%84%D8%A7-%D8%AA%D8%B9%D8%AF-%D9%88%D9%84%D8%A7-%D8%AA%D8%AD%D8%B5%D9%89-149893.html> ;

- **قسم التسويق والمبيعات:** ويتضمن قسم المبيعات المتخصص بتأجير الغرف، قسم التسويق للفندق وغرفة ومطاعمه في العالم، قسم العلاقات العامة ويهتم بالشؤون الإعلامية للفندق من مقابلات وإعلانات وعروض.
- **قسم المحاسبة:** والذي يقسم إلى أقسام المدفوعات وتحصيل الأموال ودفع الأجور وإيداع وسحب الأموال من المصارف.
- **قسم الهندسة والصيانة:** المتخصص بصيانة واستحداث تجهيزات الفندق وآلاته ومعداته.
- **قسم الأمن:** والذي يهتم بالحفاظ على أمن الفندق زبائن وموظفين، خصوصاً من جهة فض النزاعات، ومراقبة الكاميرات، وأخذ الاحتياطات اللازمة لمنع السرقة والحرائق.
- **قسم شؤون الموظفين:** والذي يهتم بالتوظيف وبمراعاة قوانين العمل والتوظيف في الدولة المعنية، حل المشكلات بين الموظفين، صرف الأجور والزيادات، تنظيم الدورات التدريبية والعطلات والأعياد.
- **قسم اللياقة البدنية:** ويضم النادي الرياضي، حمام السباحة، النادي الصحي، وكل ما هو متوفر في الفندق من خدمات مشابهة.
- **قسم المؤتمرات والمعارض:** لتنظيمها في الفندق.
- **قسم محلات البيع بالتجزئة:** والمتخصص بالمجالات التجارية التي تفتح أبوابها في داخل الفندق.

التقسيم الثالث:

- ❖ **المكتب الأمامي (Front Office):** المكتب الأمامي هو الكاونتر أو مجموعة المكاتب الأمامية المواجهة لمقدمة الفندق، وقد اعتادت الفنادق أن تضع هذا المكتب في مقدمة الصالة الرئيسية للفندق ومجاور للمدخل الرئيسي لضيوف الفندق، وفي

مكان واضح، ويشرف على حركة دخول وخروج الضيوف وبالقرب من مصاعد النزلاء؛ ويعد هذا هذا القسم مركز العصب بالنسبة لعملية التشغيل وعليه يتوقف إلى حد كبير نجاح الفندق وفشله. ويعتبر المكتب الأمامي حلقة وصل بين نزلاء الفندق والإدارة وهو أول مكان يحتك به النزيل عند دخوله إلى الفندق لحجز غرفته، كما أنه آخر مكان يقف عنده النزيل لسداد تكاليف إقامته. الإنطباع الأول والجيد للضيف مهم جدا بالنسبة للفندق ولهذا السبب نشاهد اليوم أن أغلب الفنادق تركز على الأثاث والديكور ونوعية العاملين فيه¹. والمكتب الأمامي (F.O) هو أحد أهم الإدارات في الفنادق، فالأمر كله يتعلق بالتواصل مع الضيف، التعامل مع شكاوى الضيف، وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجها الضيوف عن الفندق أو المدينة أو الفنادق الأخرى في المدينة أو أي معلومات أخرى يحتاجها الضيف².

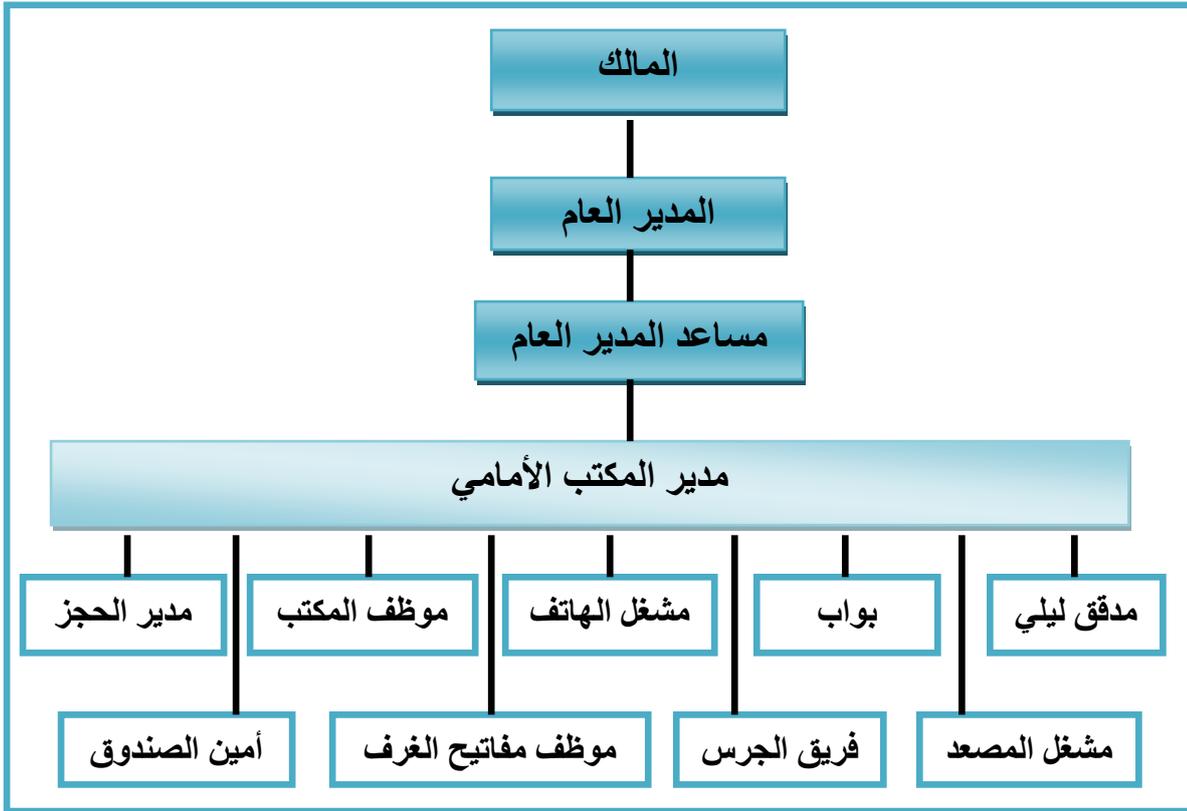
يوضح المخطط التنظيمي الوارد في الشكل أدناه، تنظيمًا نموذجيًا لموظفي المكتب الأمامي، ويتألف من: موظف مكتب، وصراف، ومدير حجوزات، وبواب، ومدقق ليلي، ومشغل هاتف، وموظفي أجراس، وموظف رئيسي في الغرفة، ومشغل مصعد؛ لكن بالمقابل لا توجد هذه الوظائف في كل مؤسسة فندقية. في بعض العمليات، يعمل موظف المكتب الأمامي كموظف مكتب، وصراف، ومشغل هاتف، وموظف الحجز؛ حسب حجم الفندق. في المقابل، تقوم العديد من الفنادق الكبيرة ذات الخدمة الكاملة بتوظيف طاقم العمل بالكامل على النحو الوارد في الشكل³.

¹- سليم محمد خنفر، علاء حسين السرايبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90،91.

²-Omar Abedalla Alananzeh ;Rami Muneer Mahmoud ;Mustafa N. J. Ahmed ;**Examining the Effect of High Seasonality on Frontline Employees :a Case Study of Five Stars Hotels in Aqaba** ;Article published in the European Scientific Journal ;vol.11 ;November 2015 ;p 331.

³- James A Bardi; op.cit ;p 55.

الشكل رقم "5": المخطط التنظيمي للمكتب الأمامي



Source :James A Bardi;Hotel Front Office Management; John Wiley and Sons, Inc ;Hoboken New Jersey ;4th Edition ;2007 ;p55.

يكلف التوظيف في وظائف المكتب الأمامي تكاليفاً بمهام عديدة حيث¹:

-يقوم مدير المكتب الأمامي بالتشاور مع المدير العام عادة لإعداد ميزانية الموظفين المتعلقة بمستويات الراتب في جميع أقسام الفندق.

-تختلف المسؤوليات في المكتب الأمامي من موظف لآخر، فموظف المكتب يتولى العديد من الواجبات، والتي تشمل عادةً التحقق من سجل تسجيل النزلاء، تخصيص الغرف، توزيع المفاتيح، الاتصال بموظفي خدمة الغرف، الرد على المكالمات الهاتفية، وتوفير معلومات

¹- Damir Pavlovic ;Energy Efficiency in the hotel industry, The path towards corporate citizenship; p 11.

حول المعالم السياحية المحلية للنزلاء، قبول النقد وصرف العملات، وتعمل كحلقة وصل بين الفندق والنزيل وكذلك المجتمع.

-يتمثل دور أمين الصندوق في معالجة شكايات الضيوف، تسوية الوضعية القانونية للنزيل، توفير تصريف العملات. توجد هذه الوظيفة في عدد من أنواع الفنادق، وتساعد على تخفيف العبء في المكتب الأمامي والقدرة على التحكم عندما يكون الفندق ممتلئاً (يشار إليها أحياناً بنسبة 100 بالمائة). وتعطي إمكانية تنظيم دخول وخروج ما يصل إلى 400 نزيل في غضون بضع ساعات، فتقسيم العمل هكذا هو مفهوم جيد للتخطيط. حتى مع أفضل الأنظمة المخطط لها مثل: تسجيل الخروج السريع، حيث يستخدم الضيف تكنولوجيا الحاسوب في الغرفة أو جهاز حاسوب في ردهة الفندق للتحقق من ذلك؛ الائتمان المعتمد مسبقاً، واستخدام بطاقة الائتمان لتحديد الجدارة الائتمانية؛ أو فاتورة حساب، عملية فورية داخلية. يمكن أن تكون الخطوط في محطة أمين الصندوق طويلة وتبدو أطول عندما يكون الضيف في عجلة من أمره.

ويمكن تصور كفاءة العاملين في الخطوط الأمامية حسب (Parasuraman 1985 et)
(Berry 2006) بأبعاد ثنائية: وظيفية وتفاعلية. فمن ناحية، تركز فعالية البعد الوظيفي لجودة الخدمة (SQ) على المهمة التنفيذية للخدمة التي يقوم بها موظفو الخطوط الأمامية، وترتبط بدقة وموثوقية الخدمة المقدمة وقد يشكل مستوى أساسي من الجودة لمقدمي الخدمات لتلبية احتياجات العملاء بشكل مناسب. من ناحية أخرى، ترتبط فعالية البعد التفاعلي لجودة الخدمة (SQ) بعمق مع إدراك العملاء للجودة، وأنها تتطوي على قناعة الموظفين حول القدرة على التكيف مع الخدمة وفقاً لاحتياجات العملاء المختلفة. الفعالية التفاعلية هي

المدى الذي يقتنع به الموظفون بقدرات فهم احتياجات العميل، والقيام باستجابات عاطفية مناسبة، وتطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء¹.

❖ **المكتب الخلفي (Back Office):** ويقصد بهذا اللفظ "خدمات تقع في الخلف". يقع

هذا القسم خلف المكتب الأمامي، وهو مجموعة مكاتب أين يعمل موظفو الإستقبال بعيدا عن أنظار العملاء. ويحتوي المكتب الخلفي على²:

-مكتب مدير الفندق (مكتب الإدارة) وأمانته (أمانة المديرية والخدمات الإدارية)؛

-مكتب رئيس قسم الإستقبال: ويقع بالقرب من مكتب الإستقبال، ويسمح هذا المكتب بضمان السير الجيد والعمل اليومي لقسمه.

-مكتب الحجز: ويشترط في هذا القسم الكثير من التنظيم، فهو يحتوي: مخططات لتسجيل الحجوزات، فاكس، سجلات لتسيير ملفات العملاء.

-مركز الهاتف: للهواتف الخارجية والداخلية. وهو مهم جدا لأنه غالبا ما يربط العميل بالفندق لأول مرة.

-المخزن (Coffre Fort): ويقع خلف الصندوق (القباضة)، وهو مكان آمن خلف الصندوق توضع فيه الأموال قبل إيداعها في البنك.

وفي الفنادق العادية عموما تكون هذه المكاتب مجمعة في مكتب واحد خلف الإستقبال.

-غرفة الأمتعة: وتقع بالقرب من غرفة التنظيف، وهي غرفة ثققل بمفتاح، يضع فيها حامل الأمتعة أمتعة الضيوف إلى حين المجيء للبحث عنها.

¹- Kyoung-Joo Lee ;Attitudinal Dimensions of Professionalism and Service Quality Efficacy of Frontline Employees in Hotels ;Article published in the scientific journal :International Journal of Hospitality Management 41 ;2014 ;p 142.

²- Jean François ;Augez Sartral ;Technologies des Services Hoteliers, Technologies de Restauration, Hygiène Professionnelle ;CAP Formation par alternance ;Editions BPI ;France ;2012 ;p 17.

-حمالو الحقائب : ويعد موظفي هذا المكتب مسؤولين عن تقديم المساعدة والخدمة للضيوف في حالة طلب المساعدة منهم، فهم يقومون بمجموعة من المهام تتمثل في: حمل حقائب الضيوف عند دخولهم الفندق، وفتح الباب الرئيسي للفندق في حالة دخول وخروج الضيوف، وتشغيل المصاعد، وإيقاف سيارات الأجرة، وتزويد الضيوف بكافة المعلومات عن المطاعم والنوادي خارج الفندق وأماكن الحصول على مختلف التذاكر¹.

2. الوظائف الفندقية: إن الوظائف الفندقية هي أحد العناصر الأساسية للبيئة الداخلية للفندق، وهذه الوظائف تؤثر في بعضها البعض وينبغي أن تعمل بصورة متكاملة حتى تحقق تداوية العمل الفندقي. وهنا كمجموعة من الوظائف الفندقية الأساسية أهمها²:

- **وظيفة الشراء:** تختص هذه الوظيفة بشراء ما تحتاجه المنظمة الفندقية من سلع وخدمات وهذه الوظيفة قد تكون مركزية أو غير مركزية.
- **وظيفة التأمين:** تختص هذه الوظيفة بالتأمين على أعمال الفندق وجميع أو بعض نشاطاته.
- **وظيفة الموارد البشرية:** هذه الوظيفة تعالج كلما يتعلق بطاقم العمل (كالاستقطاب والاختيار والتغيير والتدريب والترقيات ونظم الأجور والتحفيز).
- **وظيفة الحجز:** تعالج هذه الوظيفة جميع طلبات الحجز.
- **الوظيفة القانونية:** تختص هذه الوظيفة بمعالجة ما ينشأ بين المنظمة الفندقية والأطراف الأخرى من نزاعات.
- **الوظيفة المالية:** هذه الوظيفة تتعلق بجميع الوسائل المالية (المحاسبة، الاقتراض، سياسة الائتمان).

¹ - نوفل م، عبد الرضا علوان، أثر تنويع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية (ب م ن، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009)، ص 9.

² - يوسف أبو فارة، سمير أبو زنيد، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، (ب م ن، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، ب س)، ص ص 215، 214.

- **وظيفة الغرف والإيواء:** هذه الوظيفة تركز على توفير كل ما يلزم الغرف لتقديم خدمة الإيواء بشكلها الأفضل للضيوف (مثلا تنظيف الغرف، ترتيبها، تغيير الأفرشة).
- **وظيفة السلامة والأمن:** تهتم هذه الوظيفة بتوفير السلامة والأمن لضيوف الفندق وطاقمه وتسهيلاته المادية.
- **وظيفة تقديم الأطعمة والمشروبات:** هذه الوظيفة تهتم بتوفير الأطعمة والمشروبات الملائمة والتميزة لضيوف الفندق وزبائن مطاعم الفندق.
- **وظيفة الغسل والكي:** وهي وظيفة تشغيلية تكميلية تعنى بغسل وكي لوازم غرف وأجنحة وقاعات ومطاعم الفندق.
- **وظيفة الاستقبال:** استقبال الضيوف والاتصال المباشر معهم عند القدوم وأثناء إقامتهم في الفندق وعند المغادرة، وهي من الوظائف الحيوية في الفندق.
- **وظيفة التسويق:** أحد أهم الوظائف الحيوية في المنظمة الفندقية، وتشمل الوظائف الفرعية التالية: تخطيط وتطوير الخدمات الفندقية وتسعيها وترويجها وتوزيعها) حيث تكون متناسقة ومتكاملة مع بقية الوظائف الفندقية الأخرى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للفنادق

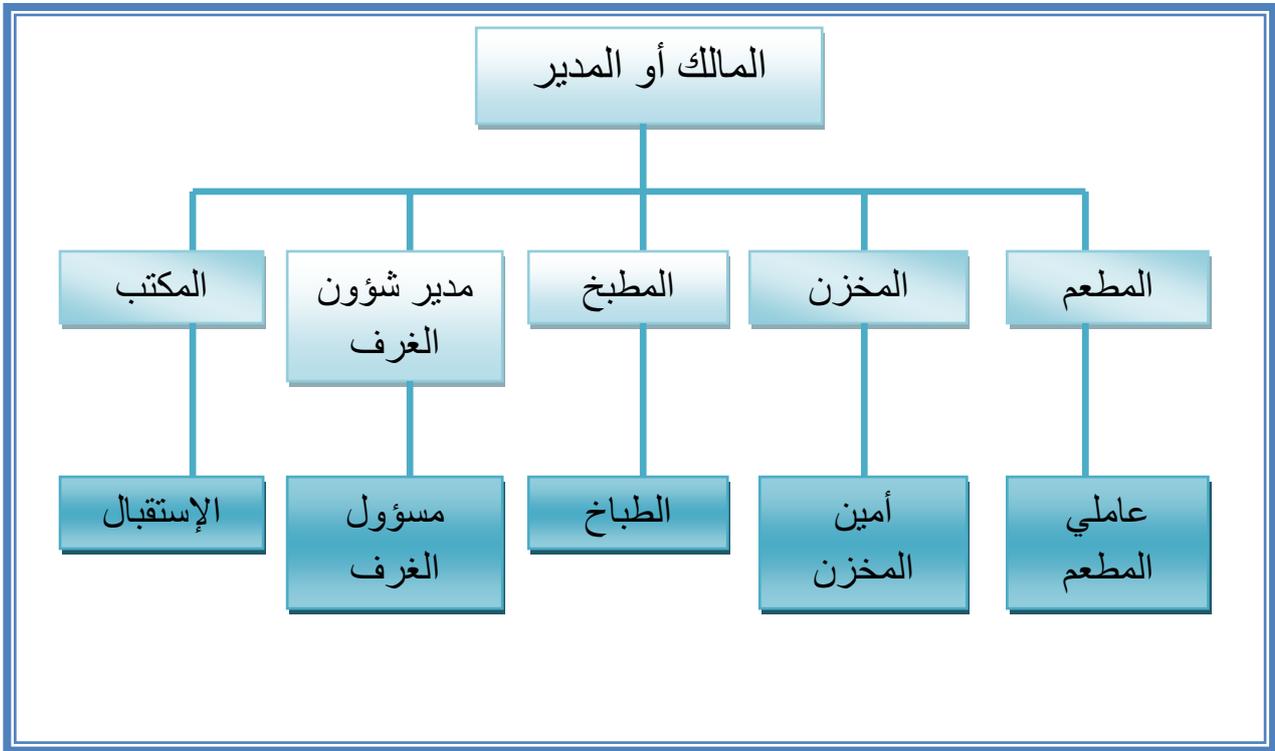
تختلف الفنادق حسب حجمها إلى فنادق صغيرة، متوسطة، وكبيرة الحجم. هذا الاختلاف أدى إلى تباين الأقسام التنظيمية الموجودة داخلها، فكلما زاد حجم الفندق كثرت الأقسام وتنوعت الخدمات.

ويعرّف الهيكل التنظيمي عموماً على أنه "الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يوضح الإدارات والأقسام التي تقوم بأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة بغية تحقيق

أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وتسلسل السلطات وشبكات الاتصال بينها¹

لذلك نجد أن هناك اختلافا بارزا في الهيكل التنظيمي لفندق صغير عن الهيكل التنظيمي لفندق كبير. فبالنسبة للفندق الصغير يكون كل قسم فيه مسؤول مباشرة أمام المدير أو المالك؛ والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق صغير²:

الشكل رقم "6": الهيكل التنظيمي لفندق صغير



المصدر: نوفل.م، عبد الرضا علوان، أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، في مجلة: الإدارة والإقتصاد، العدد 75، 2009، ص 9.

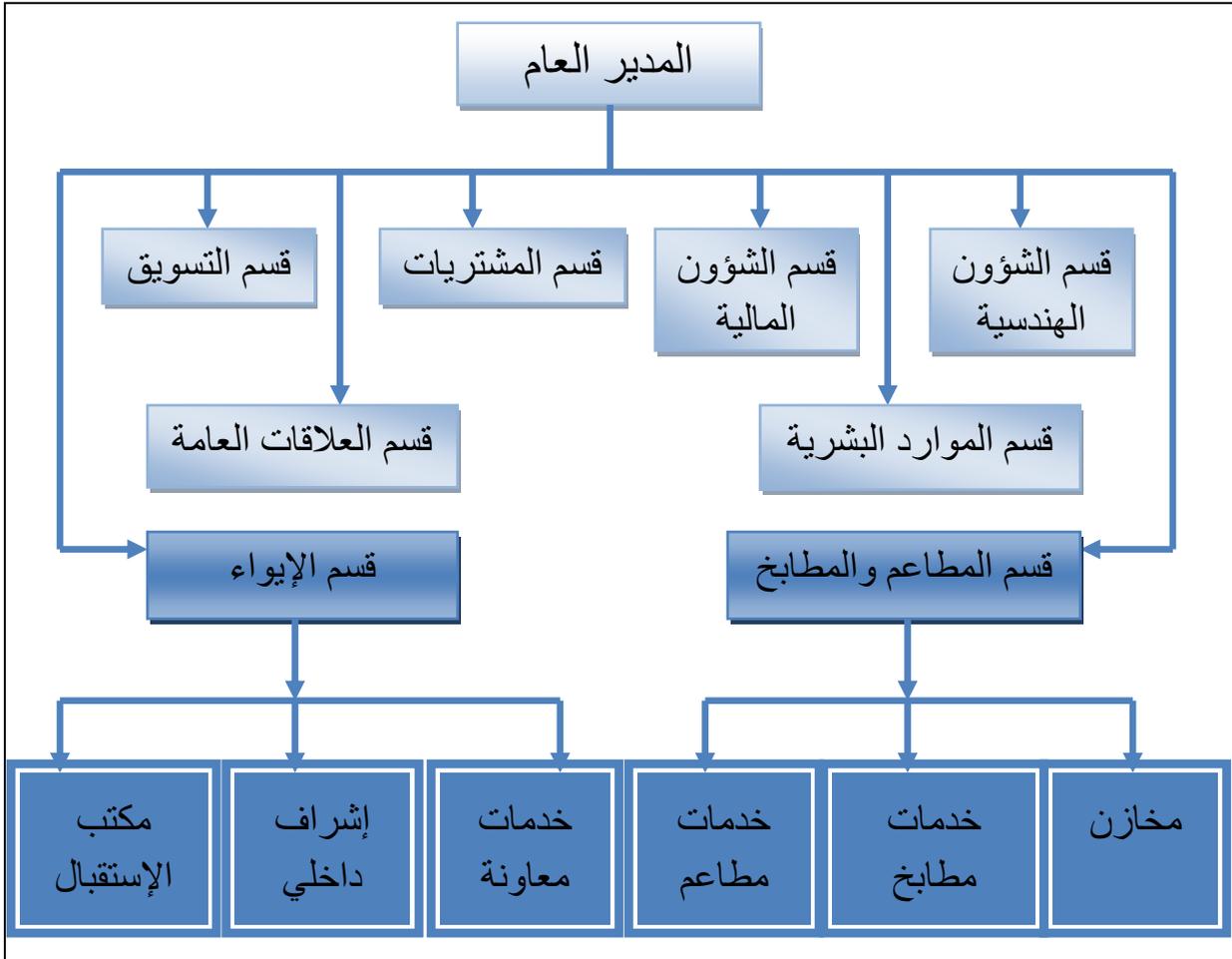
ويحدد الشكل أعلاه العلاقة بين مختلف الأقسام، بالإضافة إلى مهام وصلاحيات الموظفين والعاملين في الفندق وارتباطهم المباشر بالمالك أو المدير.

¹ - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 32 (بتصرف).

² - نفس المرجع السابق، ص 14.

بالنسبة للفنادق الكبيرة إذا ما تحدثنا عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن أقسام ووظائف كثيرة ومتعددة وخدمات متنوعة وعدد عمال كبير ودرجة كبيرة من التناسق والترابط والتنظيم في أداء المهام، في الوقت المناسب بالطريقة المناسبة. والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي لفندق كبير¹:

الشكل رقم "7": الهيكل التنظيمي لفندق كبير



المصدر: أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - علوم -، إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 63.

¹-أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه - علوم -، إدارة أعمال)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007، ص 63.

ومن الملاحظ حول الهيكل التنظيمي للفنادق الكبيرة أنه يضم جميع الأقسام والخدمات التابعة لها، كما يحدد مستويات الأقسام التي لها علاقة مباشرة والتي لها علاقة غير مباشرة مع المدير العام.

المطلب الرابع: قياس الأداء التنظيمي في الفندق

يشرف على الأداء التنظيمي في الفندق مجموعة الموظفين والعمال، حيث يعمل كل في مجال تخصصه؛ ومن المهم جدا بالنسبة للإدارة من مدة لأخرى معرفة النتائج التي تم التوصل إليها بعد الأداء وهل حققت الأهداف المرجوة أم لا، وذلك بقياس الأداء التنظيمي في الفندق.

أحد أهم الأسئلة التي تواجه قطاع الأعمال هو سبب أداء بعض الفنادق بشكل جيد في حين تفشل فنادق أخرى، وقد أدى هذا إلى دراسة محركات الأداء التنظيمي. يلاحظ كل من (Iravo، Ongori، Munene، 2013) و (Moullin، 2007) أن قياس الأداء هو أحد الأدوات التي تسرع المؤسسات من حيث مراقبة الأداء، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام وتعزيز الدافع وتحسين التواصل، ونجاح المؤسسة في تسجيل عوائد عالية وتحديد برامج تشغيل الأداء من أعلى إلى أسفل المؤسسة. تقع إدارة الأداء وتحسينه في قلب الإدارة الاستراتيجية لأن الكثير من التفكير الاستراتيجي موجه نحو تحديد وقياس الأداء (Nzuve و Nyaega، 2011). وتكون مقاييس الأداء التنظيمي مختلفة، اعتمادًا على حجم ونوع المؤسسة أو ملكيتها¹.

يتم قياس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس، بما في ذلك الربحية ونمو المبيعات وعائد الاستثمار (Mairesse and Mohnen، 2010). من الصعب قياس أداء شركات الخدمات بسبب الخصائص الخاصة لتقديم الخدمات؛ ومع ذلك، في صناعة

¹- Scholastica Makau ;Charles Lagat ;Ronald Bonuke ;The Role of Information Quality on the Performance of Hotel Industry in Kenya ;Article published in the European Scientific Journal ;Vol.13 ;July 2017 ;p p 171,172.

الفنادق، يعتبر متوسط معدل الإشغال مقياساً مقبولاً للأداء لأنه الأكثر استخداماً في دراسات أخرى في القطاع الخدمي (Alvarez، 2001). السبب الرئيسي هو أن التكاليف الثابتة العالية تجعل معدل الإشغال هو الهدف الرئيسي لتحقيق البقاء على المدى الطويل. ويمكن استخدام مقياس إضافي للأداء، هو تحسن الربحية أو إنخفاضها مقارنة بالفترة السابقة. يعتبر هذان المقياسان أسهل في الحصول على النتائج من غيرهما من المقاييس الأكثر تطوراً، غير أنه في حقيقة الأمر أصحاب ومديري الفنادق غالباً ما يترددون في الإبلاغ عن مدخولهم ونفقاتهم. لذلك، فإننا ندرك (Koellinger، 2008) أن قياس الأداء لدينا يقتصر على مدى توافر البيانات والمعلومات المطلوبة حول الفندق¹.

يعتمد معظم المديرين عند تقييم الأداء التنظيمي للأعمال على المؤشرات المالية، بالرغم من وجود استخدام متزايد للمؤشرات غير المالية الأخرى. وقد بذلت بعض الجهود لفهم المتغيرات المالية التي تنبئ بأداء أفضل، حيث استخدم كل من (Hua، Nusar، Upneja، 2012) نموذجاً مع عينة من 410 مؤسسة إقامية، معتمدة على الملاحظات من 1970 إلى 2008، تم فيها تحديد العوامل التي تفسر لماذا يتفوق فندق ما في القطاع على الحجم، مما يجعل صافي الدخل الخاص به أكثر مرونة في وجود صدمات الإيرادات السلبية غير المتوقعة².

¹-Jan Mattsson;Francina Orfila-Sintes ;**Hotel innovation and Its Effect on Business Performance** ;article published online; in Wiley Online Library; 2013; and published in the international journal of Tourism Research ;Res 16 ;2014 ;p p 389,390.

²-Juan Pedro Aznar ;Josep M Sayeras ;Alba Rocafort ;Jorge Galiana ;**The irruption of Airbnb and its effects on hotel profitability :An analysis of Barcelona's hotel sector** ;article published online ;OmniaScience ;2017 ;p151.

خاتمة الفصل

من خلال المفاهيم النظرية والأدبيات التي تم تناولها في هذا الفصل نقول أن القطاع الفندقي أصبح يشكل صناعة متكاملة واضحة المعالم، احتلت اهتمام الدول العظمى حالياً، لما تساهم به من دخل كبير وتنمية للاقتصاد العالمي. وبذلك تشكل الفنادق حالياً وحدات اقتصادية مهمة في جلب العملة الصعبة واعطاء أحسن صورة عن البلد المضيف. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن نضج هذه الصناعة أدى بها إلى خلق استراتيجية جودة، حتى تحافظ على نفس مستويات الخدمة وترفعها أكثر فأكثر.

الفصل الثاني

استراتيجية علامة الجودة في القطاع الفندقي



المبحث الأول: مدخل في جودة الخدمات الفندقية.

المبحث الثاني: بناء استراتيجية علامة الجودة في
الفنادق

المبحث الثالث: تجارب ناجحة لعلامات الجودة في
القطاع الفندقي

تقديم:

تكتسب الخدمات الفندقية أهمية بالغة في قطاع السياحة، نظرا لكونها عنصرا أساسيا في مكونات العرض السياحي وبالنسبة للضيف، لذلك كان لابد من الإهتمام بالجودة من منظور استراتيجي بداية من عدم الرضا والأخطاء المدركة. وتدخل الجودة في جميع أجزاء الخدمة الفندقية حتى وصولها للضيف بالشكل الذي يرضيه.

تحتل استراتيجية الجودة مكانة كبيرة في قطاع الفنادق، نظرا لضرورة تجانس مكونات المنتج الفندقي، ونظرا لكون القطاع يتميز بالتعدد وتداخل العديد من الخدمات فيما بينها من استقبال، إيواء، إطعام، ترفيه، علاج وما إلى ذلك. وبالتالي تتركب الجودة من مجموع جودات كل خدمة على حدا، ليتم الحصول أخيرا على جودة عامة في كامل قطاع الفنادق. وبذلك وجب على جميع المؤسسات الناشطة في هذا المجال التعاون والعمل بالتنسيق فيما بينها من أجل خلق استراتيجية جودة متكاملة في القطاع ككل.

وفي بداية هذا الفصل نطرح الفرضية النظرية الأولى التالية: "هناك استراتيجية علامة جودة واضحة المعالم يمكن لأي فندق اتباعها". حيث وبعد الإنتهاء من مضمون الفصل نكون قد أجبنا عليها.

المبحث الأول: مدخل في جودة الخدمات الفندقية

يضم هذا المبحث مجموعة من العناصر التي تعطي فكرة وإطارا نظريا عن الجودة في الفنادق وكيفيات قياسها وتحسينها، وتتمثل في:

- مفهوم الجودة في القطاع الفندقي.
- أساليب تقييم الجودة الفندقية.
- طرق تحسين جودة الخدمات الفندقية

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات الفندقية

1- تعريف الجودة:

يشير Garvin أن المحاولات لإدراك مفهوم الجودة تساعد في شرح النزاعات التي تحدث أحيانا بشكل مفاجئ بين المسؤولين عن الوظائف المهنية المختلفة، لذلك يقول: "رغم احتمال النزاع، يمكن للمؤسسات أن تسطر لتحقيق الأرباح من خلال مختلف وجهات النظر في تعريف الجودة، وقبول مفهوم واحد للجودة هو منبع متكرر للمشاكل، بكل بساطة لأن المقاربة (المنظور) في تعريف الجودة له تقديراته، وفي المقابل يمكن للمؤسسات أن تواجه بعض المشاكل إذا استعملت عددا كبيرا من مفاهيم الجودة في كل مرحلة من مراحل المنتج (من مرحلة تصميم المنتج إلى مرحلة وصوله إلى السوق)، النجاح إذا يتطلب في الحالة العادية ترابطا وثيقا بين أنشطة كل وظيفة في المؤسسة".¹

مفهوم الجودة واسع ومعقد، ومن وجهة نظر التسويق تعبر الجودة عن مدى كفاءة المؤسسة في طرح منتج أو خدمة يشبع متطلبات الزبائن.²

الجودة هي أحسن ضمان لكسب ولاء الزبائن، وأحسن دفاع أمام المنافسة الخارجية، والطريقة الوحيدة لتحقيق الربح والنتائج المطلوبة.³

¹ -Christopher Lovelock ;Jochen Wirtz ;denis Lapert ;Annie Munos ;**Marketing des Services** ;Pearson Education ;6^{ème} édition ;France ;2008 ;p 468.

² - Thérèse Albertini ;Jean-Pierre Helfer ;Jaques Orsoni ;**Dictionnaire de Marketing** ;librerie Vibert ;2^{ème} édition ;France ;2003 ;p 159.

³ - Philip Kotler ;**Clés du Marketing** ;Pearson édition ;Paris ;France ;2003 ;p 156.

كما أن "جودة الخدمة هي مقياس لكيف لمستوى الخدمة الجيد أن يتوافق مع توقعات العملاء. تقديم خدمة ذات جودة يعني مطابقة لتوقعات العملاء على أساس ثابت¹".

عرفت جودة الخدمات الفندقية من وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تم تصميم الخدمة السياحية على أساسها بأنها تعبر عن وجهة نظر الإدارة، فيما تعبر وجهة النظر الخارجية عن مواقف الزبائن واتجاهاتهم إزاء ما تقدم لهم الفنادق من خدمات².

وتعبر جودة الخدمات الفندقية عموماً عن مجموعة الطرق والكيفيات والوسائل التي يستعملها الموظفون في تقديم الخدمة الفندقية بحيث تكون مرضية للضيف وتجعله يعيد زيارة الفندق مستقبلاً.

2- نظام الجودة:

تمثل إدارة الجودة (Quality mangement) جميع أنشطة وظيفة الإدارة الشاملة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبقها بوسائل مثل: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة، ويمكن استنباط بعض الأجزاء المكونة لنظام الجودة من خلال التعريف السابق، وهي:³

➤ **إدارة الجودة الشاملة:** وهذا يتم من خلال تركيز المؤسسة بجميع أعضائها على الجودة لتحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق جميع الأهداف الإدارية بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يساهم في تحقيق متطلبات المجتمع الذي تعيش فيه، وهذا لن يتم إلا من خلال وجود قيادة قوية ومثابرة تؤمن بهذه الفلسفة وتعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية الملائمة لهذه الفلسفة، وتدريب أفراد المؤسسة على مضامينها.

➤ **سياسة الجودة:** وهي عبارة عن مجموعة من الأهداف والتوجهات التي ترسمها المؤسسة فيما يتعلق بالجودة بناء على توجهات الإدارة العليا، وتشكل سياسة الجودة أحد أهم العناصر الأساسية لخطة المؤسسة التي تضعها الإدارة العليا.

➤ **تخطيط الجودة:** وهي عبارة عن الأنشطة الرئيسية التي تحدد أهداف ومتطلبات الجودة من خلال تمييز خصائص الجودة وتصنيفها ووزنها، وكذلك تحديد أغراض

¹- Pamela.K Armstrong ; **A Model for Analyzing Quality in the Service Delivery Process ;The Service Productivity and Quality Challenge** ; P.T.Harker (ed) ;Kluwer Academic Publishers ;1995 ;p 312.

²- ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها: دراسة حالة، (مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، ب س)، ص 230، عن 88 p ;Ritzman ;2000 ;Krajewski ;Leej et Larry ; **Operation Management** ;

— مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دارصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص 43، 42.

ومتطلبات الجودة، ويدخل ضمنها أيضا التخطيط الإداري والتشغيل الذي يشمل تحضير تطبيق نظام الجودة وتنظيمه وجدولته وكذلك تحضير خطط الجودة ووضع الشروط الخاصة بتحسين الجودة.

➤ **مراقبة الجودة:** وهي عبارة عن مجموع الأنشطة والأساليب التي تهدف إلى مراقبة العملية والحد من أسباب الأداء غير المرضي في جميع مراحلها من أجل الوصول إلى فعالية في الأداء والإنتاج.

➤ **تأكيد الجودة:** هو مجموعة من الأنشطة المخططة الهادفة إلى إعطاء الثقة الكافية بأن المؤسسة ستحقق متطلبات الجودة، ويعطي تأكيد الجودة ثقة للعملاء الذين يتعاملون مع هذه المؤسسة.

➤ **تحسين الجودة:** وهي عبارة عن مجموعة من التدابير التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة ككل من المؤسسة وزبائنها.

3- اعتبارات تقديم خدمة فندقية ذات جودة:

أكدت الدراسات على أن عملية تقديم الجودة الفندقية تركز على جانبين أساسيين هما: الجانب الكمي، والجانب النوعي. ويركز الجانب الكمي على عدد الغرف والأجنحة الفندقية المطلوبة، ومختلف التسهيلات التي تلبي الطلب الفندقي، أما الجانب النوعي فإنه يركز على الجوانب الفنية والجودة في بناء وهيكل الفندق الخارجي والداخلي وحتى الممرات¹. من جهة أخرى تركز الجودة في القطاع الفندقي على الجانب الفني من خلال تكوين وتدريب العنصر البشري لإتقان فن التعامل مع النزلاء وممارسة سلاسل عمليات تأدية الخدمة بأحدث الوسائل والطرق والبرمجيات.

لذلك عندما نقوم بتقديم خدمة ذات جودة، نضع في الاعتبار ما يلي²:

- الجوهرية: القيمة المتأصلة لعنصر ما في الخدمة.

- الصيانة: صيانة ومظهر عنصر ما في الخدمة. هل هو مناسب لهذا الغرض؟

- محمد العوامرة، صلاح الرواشدة، أثر الأزمة المالية العالمية على تسويق الخدمات الفندقية، (مقال منشور)، جامعة البلقان التطبيقية،¹ محافظة البلقان، الأردن، 2009، ص15.

²- Automobile Association Developments Limited; **Quality Standards for AA Recognised Hotels**; 2003; p2.

-الراحة المادية والخاصة: هل تنتقص جودة العنصر بأي شكل من الأشكال من راحة المستخدم؟

-الاهتمام بالتفاصيل: العناية الواضحة لضمان أن تكون تجربة الضيف خاصة وذات نفس المعايير العالية للجميع.

-اختيار الضيوف وسهولة الاستخدام: يتم تحسين تجربة الضيف من خلال الاختيار، سواء كان اختيار المشروبات في غرفته، أو اختيار درجة حرارة الغرفة مثلاً. ويتم تحسين هذه الأمور عن طريق كيفية استخدام الضيف للغرفة ومحتوياتها.

-التقديم: طريقة عرض الغرفة ومحتوياتها عند وصول الضيوف وأثناء إقامتهم. بالإضافة إلى الإعتبارات السابقة، هناك عنصر مهم جداً يجب أخذه بعين الإعتبار عند تقديم خدمة ذات جودة، ويتمثل في:

-الجنس¹: حيث تهتم النساء بكل من المعلومات الشخصية ذات الصلة بالخدمة والمعلومات ذات الصلة بالآخرين، وتميل إلى أن تكون أكثر عرضة للانخراط في فحص مفصل ومتعمق للرسالة واتخاذ قرار ممتد بناءً على سمات الخدمة؛ بالمقابل يركز الرجال فقط على المعلومات الشخصية ذات الصلة بالخدمة، ويميلون إلى استخدام طرق الاستدلال البسيطة ومعالجة المعلومات من خلال تفاصيل قليلة. بناءً على ذلك، يمكن القول أن النساء يركزن أكثر على الجودة لأنهن يدرسن وقيمن بتفصيل كل جانب من جوانب الخدمات التي تحصلن عليها، بينما يقيم العملاء الذكور الجوانب العامة، لذلك ليس من المستغرب أن تكون توقعات الخدمة بالنسبة للإناث أعلى من العملاء الذكور إلى جانب تقرير درجات التصورات الأقل من العملاء الذكور، مما يؤثر بدوره على مستوى الرضا.

4- أبعاد جودة الخدمة الفندقية:

تشير الأدبيات إلى أن أبعاد جودة خدمة الفنادق قد تختلف من قطاع الفنادق إلى قطاع آخر (Akbaba 2006). وتوضح الأدبيات أيضاً أن توقعات جودة خدمة الفنادق تختلف من ثقافة إلى أخرى (Armstrong et al. 1997)، إضافة إلى بعض العوامل الشخصية مثل الجنسية التي تؤثر على توقعات العملاء في خدمات صناعة الفنادق (Ariffin and

¹- See Ying Kwok ;Ahmad Jusoh ;Zainab Khalifah ;**The influence of Service Quality on Satisfaction: Does gender really matter?** ;Article published online ;OmniaScience ;2016 ;p 449.

(Maghzi 2012). وأجريت دراسة مستفيضة لاستكشاف أبعاد جودة خدمة الفندق من وجهة نظر العملاء. باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية، تم تحديد خمسة أبعاد لجودة الخدمة من "الملموسات" و "حل المشكلات" و "تزويد الخدمة" و "التعاطف" و "الأمن"¹. في دراسة أخرى تمكن كل من (Berry ;Parasuraman ;Zeithmal ;Taylor ;Cronin) من دمج المعايير العشرة (الإعتمادية، مدى امكانية وتوفر الحصول على الخدمات الفندقية، الأمان، المصادقية، درجة تفهم مقدم الخدمة لاحتياجات الزبون، الإستجابة، الكفاءة، الجوانب الملموسة، الاتصالات، اللباقة) في خمسة معايير فقط، هي: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف . وقد أثبتت تلك الدراسة، أنه على الرغم من النظر إلى المعايير على أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف بين الزبائن ومن مؤسسة خدمية لأخرى².

الجدول رقم "2": أبعاد وعناصر جودة الخدمة الفندقية

العنصر	البعد
<p>Q1: الديكور الداخلي (الكلمة، والسقوف، الأثاث والممرات) أنيقة.</p> <p>Q2: منطقة الفندق الخارجية (الحدائق، مواقف السيارات، المباني) هي مرئية.</p> <p>Q3: الفندق مجهز بمعدات حديثة وسهلة الاستخدام.</p> <p>Q4: مرافق ومعدات الغرف نظيفة ومريحة.</p> <p>Q5: المعدات تعمل بشكل جيد دون أية أعطاب.</p> <p>Q6: المناطق العامة نظيفة جدا.</p> <p>Q7: الأغذية والمشروبات المقدمة صحية</p>	الملموسات

¹- Seyedvahid Najafi ;Saber Saati ;Madjid Tavana ;Data Envelopment Analysis in Service Quality Evaluation :an Empirical Study ;Article published online at Springerlink.com ;10 October 2014 ;p 322.

²- ليلي بوحديد، إلهام يحيياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 230،231. عن: Jean- Jacques Daudin et Charles Tapiero ;Les Outils et le Contrôle de la Qualité ;Economica ;Paris ;France ;1996 ;p9.

<p>تماما. Q8 : الموظفون في مظهر أنيق دائما.</p>	
<p>Q11: الموظفون لا يبقون الضيوف منتظرين أبداً Q15: يحاول فندق تقليل جميع التأخيرات. Q16: يحتفظ الفندق بسجلات دقيقة. Q17: جميع المواد اللازمة لتقديم الخدمات كافية. Q21: يعامل الموظفون الضيوف دائماً بأدب وبشكل خاص عندما يشكون. Q23: جدولة الخدمات الفندقية مرنة وتتناسب مع الضيوف.</p>	<p>توريد الخدمة</p>
<p>Q24: يحاول الفندق دعم الضيوف في النزاعات. Q25: إشعار الموظفين للضيوف قبل أن يطلبوا ذلك. Q26: يحاول الموظفون توفير تجربة ممتعة عن ظهر قلب. Q27: يعير الموظفون اهتماماً فردياً للضيوف. Q28: خدمات الفندق تتوافق مع احتياجات الضيوف ورغبتهم. Q29: الموظفون يفهمون احتياجات العملاء الخاصة بسرعة.</p>	<p>التعاطف</p>
<p>Q9: الموظفون يبدون شباب. Q10: الموظفون على استعداد لحل مشاكل</p>	<p>حل المشكلات</p>

<p>الضيوف. Q12: الموظفون يعرفون متى وكيف تقدم الخدمات. Q13: يستمع الموظفون إلى طلبات الضيوف بصبر. Q14: يمكن للضيوف التعبير بسهولة عن انتقاداتهم. Q18: جميع الخدمات المنجزة كما تم الوعد بها.</p>	
<p>Q19: يحمي الفندق تماماً الخصوصية الشخصية للضيوف. Q20: تعتبر جميع التدابير الأمنية من قبل الفندق. Q22: الضيوف لديهم الثقة والثقة للموظفين.</p>	<p>الأمن</p>

Source :Seyedvahid Najafi ;Saber Saati ;Madjid Tavana ;Data Envelopment Analysis in Service Quality Evaluation :an Empirical Study ;Article published online at Springerlink.com ;10 October 2014 ;p322.

المطلب الثاني: أساليب قياس جودة الخدمات الفندقية

تم تحديد جودة الخدمة كأهمية حاسمة لصناعة الفنادق ويتم قياسها لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات، وبالتالي تحسين الكفاءة والأرباح الإجمالية؛ ثم تم الاعتراف بجودة الخدمة الفندقية تدريجياً كعامل رئيسي في اكتساب ميزة تنافسية والاحتفاظ بالعملاء (Callan and Kyndt 2001؛Nasution 2016). في الوقت الحالي، تواجه مؤسسات الفنادق (Wu and

Ko 2013) صعوبات في تقييم وتحسين أداء خدماتها بشكل كافٍ من منظور العملاء. يفشلون أيضًا في إدراك العوامل التي يعتبرها العملاء مهمة ومتى يجب عليهم تقييم تجربتهم الفندقية على أفضل وجه. علاوة على ذلك، بينما تركز معظم الدراسات في الأدبيات حول قطاع الفنادق بشكل رئيسي على تقييم العملاء لجودة الخدمة، يتم تجاهل تصورات واقتراحات أصحاب المصلحة (الموظفين والمديرين) الآخرين (Demirer وDedeoğlu 2015)¹.

1- نموذج الجودة المدركة: يعتمد مقياس الجودة المدركة على تقييم مشاعر المستهلكين تجاه الفندق. ويتضمن خمسة عناصر هي: الثقة (أي يمكن الوثوق بجودة الفندق)، والرضا (أي أن المستهلكين سيشعرون بالرضا)، والموثوقية (أي أن خدمة الفندق ستكون موثوقة)، والجودة (أي جودة خدمة الفندق مقارنةً بجودة الفنادق الأخرى)، والجودة الشاملة (أي جودة الخدمة الشاملة للفندق)، حيث تم استخدامها لقياس الجودة المدركة للفنادق من قبل العملاء. جميع الأجوبة على البنود تكون على مقياس ليكرت من خمس نقاط (موافق جدًا؛ موافق؛ محايد؛ غير موافق؛ غير موافق على الإطلاق)؛ والمخاطر المتصورة هنا هي حالة عدم اليقين التي يتصورها العملاء أثناء شراء الخدمات من الفندق. بناءً على الأبحاث التي أجراها جاكوبي وكابلان (1972)، وضعت هذه الدراسة مقياسًا للمخاطر المتصورة التي تشمل مخاطر الأداء (الخدمات الفندقية لا تتناسب مع التوقعات)، والمخاطر المالية (الفندق مكلف للغاية) والمخاطر المادية (على سبيل المثال: قد لا يكون الفندق آمنًا)، والمخاطر النفسية (الفندق لا يتطابق مع صورتها الخاصة)، والمخاطر الاجتماعية (سيؤثر الفندق على الطريقة التي يفكر بها الآخرون اتجاهي). تم استخدام عشرة عناصر لقياس هذه المخاطر على مقياس ليكرت من خمس نقاط أيضًا².

¹- Yu-Cheng Lee ;Yu-Che Wang ;Chih-Hung Chien ;Chia-Huei Wu ;Shu-Chiung Lu ;Sang-Bing Tsai ;Weiwei Dong ;**Applying Revised Gap Analysis Model in Measuring Hotel Service Quality** ;Article published online ;Springer plus ;2016 ;p 2.

²- Cedric Hsi-Jui Wu ;Hsiao-Chun Liao ;Kuang-Peng Hung ;Yi-Hsuan Ho ;**Service Guarantees in the Hotel Industry: Their Effects on Consumer Risk and Service Quality Perceptions** ;Article published in the scientific journal: International Journal of Hospitality Management 31 ;2012 ;p p 759,760.

2- نموذج الفجوات « gaps »: من منظور التسويق، غالبًا ما تكون جودة الخدمة ذاتية إلى حد كبير، حيث أنها تعتمد اعتمادًا كبيرًا على تصور المستهلك للخدمة فيما يتعلق بتوقعاته أو بالخدمة. العمل الأكثر شهرة في هذا المجال هو الذي جاء من قبل Berry، Zeithaml، Parasuraman، حيث طوروا أداة سميت "SERVQUAL" لتقييم تقييمات العملاء لجودة الخدمة، ويتكون من أسئلة استقصائية حول كل من سمات جودة الخدمة العامة (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، التأكيد -الكفاءة والمصادقية-)، التعاطف -الاهتمام والاهتمام الفردي-)، لكل من هذه السمات يقيس النموذج توقعات خدمة العميل وتصوراته عن الخدمة المستلمة، ثم يتم تقييم الفرق بين هذين العنصرين واستخدامه كدليل على جودة الخدمة؛ ولا يتم تقييم عملية تقديم الخدمة نفسها. تعتمد جودة الخدمة فقط على ملاحظات العميل. في هذا النموذج أيضا، يتم تعريف الجودة على أنها المتوسط المرجح لعوامل تحديد الجودة، فيتم تعريف الأوزان المستخدمة في هذا النموذج من قبل العميل على أنها الأهمية النسبية لكل سمة جودة. ومع ذلك، قد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر على الجودة والتي لم يتم تضمينها في نموذج SERVQUAL.¹

يجيب نموذج الفجوات على الأسئلة الأساسية من منظور إدارة جودة الخدمة الفندقية، وتتمثل مختلف الفجوات في²:

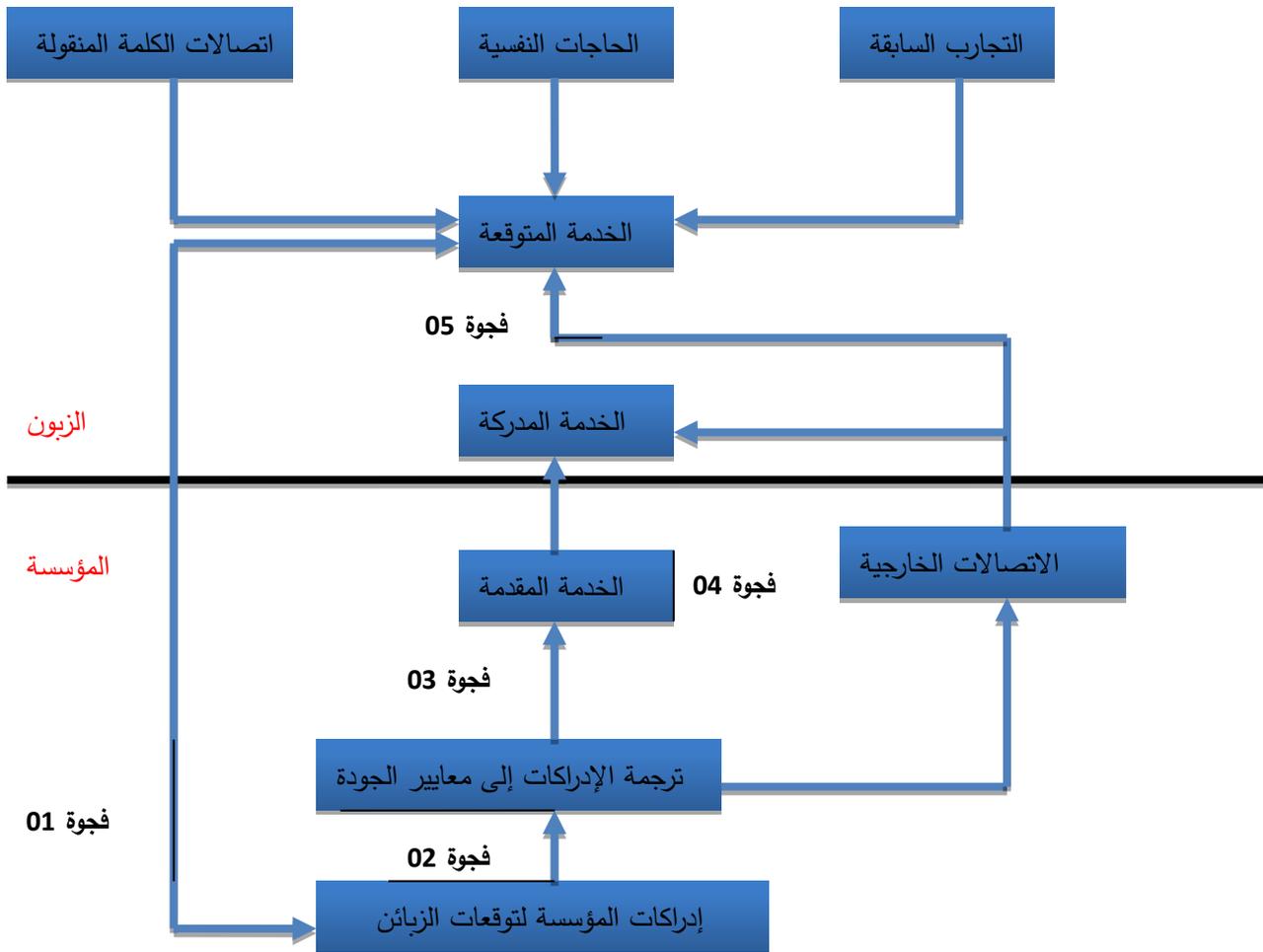
- الفجوة بين إدراكات الإدارة (الفندق) وإدراكات العملاء (السياح): الفندق لا يدرك دائما ما ينتظره السائح ولا طريقة حكمهم على جودة الخدمات المقدمة.
- الفجوة بين إدراكات الفندق ومعايير الجودة: يمكن للفندق أن يحدد معاير غامضة أو غير ملائمة، مثلا لا يوجد معنا لهدف يضعه الفندق حول الإجابة على جميع المكالمات الهاتفية قبل الرنة الخامسة للهاتف في حين أنه في الأصول الفندقية يجب الرد عند الرنة الثانية.

¹- Pamela.K Armstrong ;op.cit ;p p 315,316.

²- Philip Kotler ;Kevin Lane Keller ;Bernard Dubois ;Delphine Manceau ;**Marketing Management** ;Pearson Education ;12^{ème} édition ;Paris ;France ;2006 ;p p 477,478.

- الفجوة بين معايير الجودة والأداء الفعال: أداء الخدمة يمكن أن يعاق بعوامل عديدة مثل: سوء تدريب الأفراد أو انشغالهم بأمر أخرى، تعطيلات الأجهزة، وأحيانا تكون هناك تعليمات وأوامر متناقضة.
- الفجوة بين الأداء والاتصالات الخارجية: تؤثر مثلا الوعود الإشهارية على توقعات السياح.
- الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة: وتنتج هذه الفجوة عن جميع الفجوات السابقة وتعتبر عن الجودة المدركة للخدمة.

الشكل رقم "8": نموذج فجوة جودة الخدمة.



Source :Philip Kotler ;Kevin Lane Keller ;Bernard

Dubois ;Delphine Manceau ;Marketing Management ;Pearson

Education ;12^{ème} édition ;Paris ;France ;2006 ;p478.

ويمكن استخدام هذا النموذج للوصول إلى فهم أفضل لتوقعات وإدراكات الضيوف. ويستند على استبيان يحتوي على 22 عبارة مصممة لتغطي أبعاد الجودة، على النحو التالي¹:

-العناصر الملموسة (من العبارة 1 إلى 4).

-الاعتمادية (من العبارة 5 إلى 9).

-الاستجابة (من العبارة 10 إلى 13).

-التأكيد (من العبارة 14 إلى 17).

-التعاطف (من العبارة 18 إلى 22).

حيث يطلب من الضيوف إكمال البنود المتعلقة بتوقعاتهم وتصوراتهم حسب مقياس ليكرت، بتقييم الجودة حسب إدراكاتهم. وباستخدام هذا النموذج يمكن معرفة المجالات التي تتميز فيها، أو التي تقع ضمن المستوى الأقل من توقعات العملاء ويمكن استخدامه لتوجيه الجودة مع الزمن أو لمقارنة الأداء مع المنافسين، كما يمكن استخدامه لتحسين الأداء حيث يمكن تحديد المستوى من الخدمة الذي تقدمه الفنادق للضيوف.

3- تحليل الأداء-الأهمية: يعتبر تحليل الأداء-الأهمية مدخلا بسيطا وسهل الاستخدام

وهو يقارن أداء عناصر خدمة ما مع أهمية كل عنصر بالنسبة للسائح. يمكن استنتاج العناصر المستخدمة في تحديد تدرج القياس من خلال بحث استكشافي. وفي التطبيق قام الباحثون باستخدام عناصر تدرج، حيث يتم حساب الدرجة بطرح الآراء من التوقعات. يحسب تحليل الأهمية-الدرجة بطرح الأداء من الأهمية، فالأداء المرتفع لجانب مهم نسبيا للخدمة يمكن أن يوضح أن الإدارة "تقرط" في هذا الجانب من جودة الخدمة على حساب الآخر، فالأداء الرديء لعنصر هام يشير إلى مجال أولوية لعمل الإدارة. يمكن رسم الدرجات الناتجة عن الأهمية والأداء على مخطط شبكي، حيث تعرض كل خلية من الشبكة اتجاها مختلفا لعمل الإدارة. ويجب إيلاء اهتمام خاص بالملاحظات المتطرفة على الشبكة حيث أنها تشير إلى اختلاف كبير بين الأهمية والأداء. تعتبر درجات الأهمية-الأداء سهلة الحساب، إلا أنه تم رفض مصداقيتها النظرية، وبهذا الصدد اقترح Bacon(2003) أن الأهمية والأداء هما فكرتان مختلفتان وأن أي قياس للاختلاف بينهما باستخدام نفس التدرجات يعكس

¹-محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط، عمان، الأردن، 2003، ص ص 232، 231 (بتصرف)

طريقة عملية تقريبية للقياس، وأن أي خصائص تسجل درجات قريبة من نقاط الالتقاء على الشبكة قد يتم التغاضي عنها أو إساءة تفسيرها من منظور الاستجابة الإدارية الجيدة للعمل¹.

والشكل الموالي يوضح المخطط الشبكي للأهمية والأداء:

الشكل رقم "9": المخطط الشبكي لدرجات الأهمية والأداء



المرجع: أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين، علا أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط5، 2007، ص557، يسمح تحليل الأهمية-الأداء بتقييم المستهلكين لأهمية وأداء خصائص الخدمة ليتم وضعها على مخطط شبكي يمكن بسهولة التعرف منه على أولويات الإدارة. المربع أعلى يسار يوضح مجالات التحسين، بينما المربع أسفل يمين يبين أنه قد يتم الإفراط في تقديم الخدمة، ويمكن الحد من التكاليف بالحد من مستويات الجودة.

4- مقياس الأداء « SERVPERF »: تم تطوير هذا المقياس من طرف كل من (Cronin ;Taylor ;1992)². أبسط مدخل لقياس جودة الخدمة هو أن يطلب مع السياح تقييم أداء خدمة ما. لهذا المقياس أصوله الفلسفية في النصوص المتخصصة عن الجودة والمستقاة من قطاع التصنيع، ويمكن الجدول في هذا المدخل بأن

¹-أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين، علا أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، ط5، القاهرة، مصر، 2007، ص من 556 إلى 558.

²- Jaskaran Singh Dhillon ;Brand Loyalty in Hospitality Sector in India: A Case study of Indian Hotels in Goa-Kerala ;Article published online ;Journal of Business and Management ;Volume 9 ;Issue 3 ;2013 ;p59.

الخدمات الفندقية ليست فريدة في كونها تتشكل في عقول السياح عن طريق مفاهيم معنوية للتوقعات، عندما تعزز كثير من الخدمات صورة ما ومن ثمة توقع ما يستند إليه الأداء. يتجنب هذا المقياس الحاجة إلى قياس توقعات السياح للخدمة. وفي حين أن تعريف خدمة ما من منظور التوقعات المرتبطة بها قد يبدو أمرا مناسباً من حيث المبدأ، فقياس التوقعات الفعلي يمكن أن يكون أمراً صعباً. فهناك صعوبات مفاهيمية في تعريف ماذا تعني التوقعات فقط مع وجود عدد من مستويات التوقعات وهناك أيضاً صعوبة عملية في قياس توقعات السائح وبشكل نموذجي يجب قياس توقعات العميل قبل استهلاك خدمة ما. على الرغم من ذلك لا يعد هذا عملياً من الناحية الواقعية، لذا يميل الباحثون إلى تسجيل التوقعات بصورة استرجاعية، ويكمن الخطر هنا في أن التوقعات المعلنة قد تتأثر لاحقاً بأداة توصيل الخدمة، مما يجعل القياس الإسترجاعي للتوقعات ليس له معنى. إن الصعوبات في وضع إطار مفاهيمي للتوقعات ترجع إلى وضع وتطبيق شكل مباشر من تقنية القياس في صورة Servperf . يتطلب هذا المدخل من السائح تقييم أداء مقدم الخدمة بدءاً من 1 (يرفض بشدة) إلى 5 (يقبل بشدة). وهذا يحو الحاجة إلى قياس التوقعات استناداً إلى أن توقعات السائح تتغير مع تجربة خدمة ما وإدراج قياس التوقعات يقلل من المحتوى والصلاحية المميزة للمقاييس. وقد وجدت الدراسات التي أجريت باستخدام هذا القياس أنه يوضح التباين في قياس عام لجودة الخدمة أكثر من المقاييس التي تدرج التوقعات¹.

ولقد توصل (Cronin and Taylor ;1992) إلى أن مقياس الأداء، يعد أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة وذلك بعد دراسة تطبيقية قاموا فيها باختبار أربعة بدائل من مقاييس جودة الخدمة كما يلي²:

مقياس جودة الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي - التوقعات؛

مقياس جودة الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية (الأداء الفعلي - التوقعات)؛

مقياس أداء الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي؛

¹ - محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 231، 232.

² - Stewart ;Robinson ; **Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements** ;Article published in the scientific journal :Marketing Intelligence and Planning ;Vol.17 ;Issue 1 ;1999 ;p 23.

مقياس أداء الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية*الأداء الفعلي.

المطلب الثالث: أساليب تحسين جودة الخدمات الفندقية

هناك العديد من الأساليب التي من خلالها تسعى المؤسسات الفندقية إلى تحسين جودة خدماتها، ونذكر منها:

1- نظام الشكاوي: يمكن تعريف شكاوي العملاء بأنها توقعات العملاء التي لم تقم

المنظمة بإشباعها وهي سلاح ذو حدين، إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء العملاء

للمؤسسة، وإذا تم إهمالها تحول العملاء إلى منافسين، ويجب على المؤسسات

الخدمية الاهتمام بشكاوي العملاء لعدة أسباب منها¹:

-السائح غير الراضي لن يصبح عميلا دائما للفندق كما سيشجع عملاء آخرين على ترك الفندق.

-السائح الذي يقوم بالشكوى ويتم حل مشكلته يكون رضاه ثابتا ويصبح عميلا ولاءه مرتفعا للفندق.

-يوضح السائحون الشاكون المشاكل القائمة، كما يوجهون علامات إنذار مبكرة تساعد الفندق في التغلب على المشاكل التي لا تعرفها، مما يضيع الفرصة على منافسيها في اكتساب عملاء الفندق الدائمين.

ويتيح نظام الشكاوي للعملاء قنوات اتصال مباشرة لسماع الشكاوي والمقترحات من خلال

الإعلان، توفر هاتف مخصص، أو صندوق في المكتب الأمامي أو الصالة، أو من خلال

وضع استمارة في غرفة الضيف، لتأشير ملاحظاته السلبية والإيجابية حول مستوى الخدمات

المقدمة بهدف كسب رضاهم والعمل على إرضاء الضيوف الذين تتولد لديهم مواقف سلبية.

وبالرغم من أن هذه الأداة متبعة في الفنادق، إلا أنها لم تأخذ اهتمامها اللازم من قبل

العملاء من جهة واستخدام التحليلات الإحصائية من قبل الإدارة من جهة أخرى².

¹-منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 46، 45.
²- أمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد سالم الجبوري، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زائري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، (مجلة: الإدارة والاقتصاد)، العراق، العدد 65، 2007، ص ص 204، 203.

2- حلقات الجودة: تعتبر دوائر الجودة إحدى الطرق المعتمدة على فريق العمل، وقد وجدت في اليابان سنة 1960 وتسمى "دوائر ضبط الجودة"، وعرفت في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1970 وهي مجموعة من الموظفين والمشرفين الذين يشكلون فريقا من 8-10 أعضاء من نفس القسم، وعادة ما يكون المشرف هو رئيس الجلسة الذي يدير الحوار ولكنه لا يوجه المجموعة ولا يتخذ القرارات، لأن القرارات تصدر عن المجموعة بأكملها، ويستخدم أسلوب العصف الذهني لإنتاج الأفكار بهدف تحديد المشاكل وإيجاد الحلول.¹

ويعد الياباني "كارو إيشيكاوا" الأب الروحي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعيا يتراوح من 4 إلى 8، تكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها. ويرى إيشيكاوا أنه بينما تنحصر المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية في عدد محدود من طاقم الإدارة، فإن كل المديرين اليابانيين مسؤولون عن الجودة وملتزمون بها.²

وتعرف حلقات الجودة حسب الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة بأنها: تلك المجموعة الدائمة المتكونة من خمسة إلى ستة متطوعين ينتمون إلى نفس الوحدة العضوية (ورشة، مكتب، مصلحة، مخبر، خط بيع) أو لديهم اهتمامات مهنية مشتركة يشرف عليهم أقرب مسؤول على المستوى الهرمي بشكل مباشر، تجتمع بانتظام لحل وتحديد وتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة، الأمن والإنتاجية، وغيرها من شروط العمل التي يواجهها العمال في عملهم الخاص"، ومن بين قيم حلقات الجودة ما يلي:³

- تحسين إنتاجية الفندق.

-ضرورة وجود جودة لخدمات الفندق.

-أخذ المبادرة الفردية.

1-محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2009، ص 80.

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، كارو إيشيكاوا وإدارة الجودة الشاملة، بتاريخ 2015/09/15، سا 21:00،²

<https://hrdiscussion.com/hr61085.html>

³سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، (رسالة ماجستير، علوم تسيير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص92.

-أهمية إشراك الفرد.

-إعطاء قيمة للحدث.

3- إدارة الجودة الشاملة في الفنادق: تعني إدارة الجودة الشاملة جميع الأنشطة التي

يبدلها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وهي مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها. وبذلك تضم إدارة الجودة الشاملة كل المؤسسة في كل مجالات العمل وكل العاملين¹. كما تعبر إدارة الجودة الشاملة عن إلتزام كلي يعمل من أجل التغيير إلى الأفضل في جميع نواحي الفندق، بدءاً من الأفراد والمعدات والوسائل، وصولاً إلى البرامج، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للفندق. ولقد تم تطوير أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الفنادق لتتمكن بواسطتها من توجيه الجهود بكفاءة تضمن رضا العميل وبالتالي زيادة العائد الاستثماري. وبذلك تصبح الجودة الشاملة أسلوب عمل، يعمل على تحسين الجودة الكلية في الفندق.

4- التسويق الداخلي: التسويق الداخلي هو تكوين وتحفيز مجموع موظفي المؤسسة من

منظور العملاء، ويعتبر مكوناً هاماً في مجال تسويق الخدمات كما أنه يبرز ضرورة تركيز المسوقين على روح الجماعة وحمل كل موظف أيضاً على التركيز على العميل². ويشمل التسويق الداخلي تعريف العملاء الداخليين للفندق والعاملين فيه، والتحقق من أن هناك حاجة لإتباع منهج التسويق لتأمين دعمهم في تحقيق رسالة الفندق. ويمكن أن تستخدم التنظيمات عدداً من أدوات التسويق الشبيهة بتلك المستخدمة في التسويق الخارجي في تحفيز العاملين، ويكون هذا مهماً بصفة خاصة عندما يكون العاملون محتكين بالسياح وبالتالي يكونون جزءاً من الخدمة وعندما يكون لدينا عاملين سعداء سيكون عملاؤنا سعداء. لذلك يجب أن تجمع الإدارة الوظائف ومكافآتها بطريقة تتفق مع احتياجات الموظفين-السياح في هذه

¹-مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ط1، ص 26.
²-Cary Armstrong; Philip Kotler; Emmanuelle Le Nagard; Thierry Lardinois; **Principe de marketing**; Pearson éducation; 8ème édition; France; 2007; p p 216,217.

الحالة¹. وأيضاً يمثل اعتماد المؤسسات على إدارة مواردها البشرية بطريقة جد فعالة من أجل تحقيق أهدافها.²

5- التسويق الخفي "Hidden Marketing": تعمل بعض المنظمات الفندقية في تغذية معلوماتها للتعرف عن رضا الزبون بأسلوب مغاير إذ تقوم بإرسال أحد موظفيها إلى الفنادق الأخرى للتعرف على طبيعة ومستوى أداء الخدمات المقدمة وكذلك التعرف على الوجبات الغذائية المقدمة والتسهيلات المضافة في غرف الإقامة أو قد تقوم باصطناع مشكلة معينة أو إبداء تذمر لمعرفة رد الفعل من قبل العاملين، والغرض من ذلك اختبار الإدارة ومستوى الخدمة المقدمة الغرض من ذلك التعرف على مدى رضا الزبون على نوعية هذه الخدمات ومن ثمة مقارنة ذلك مع ما متوفر في فنادقها³.

¹-كلسي هسو، تسويق الضيافة، ترجمة: سرور إبراهيم علي سرور، دار المريخ للنشر، ب ط، الرياض، السعودية، 2007، ص 50.
3-Christopher Lovelock ;Jochen Wirtz ;Denis Lapert ;Annie Munos ;op.cit ;p 376.

³- آمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد سالم الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 204.

المبحث الثاني: بناء استراتيجية علامة الجودة في الفنادق

يحتوي هذا المبحث على كيفية بناء استراتيجية علامة الجودة، من خلال مختلف مراحل والتدرج في التكوين النظري الاستراتيجي للجودة في قطاع الفنادق، ويضم العناصر التالية:

- مفاهيم حول علامة الجودة في القطاع الفندقي.
- بناء استراتيجية علامة الجودة في القطاع الفندقي.
- استثمار الموارد البشرية في استراتيجية علامة الجودة.

المطلب الأول: مفاهيم حول علامة الجودة في القطاع الفندقي

1- تعريف علامة الجودة الفندقية:

"العلامة التجارية" هي كلمة نشأت في إنجلترا في العصور الوسطى حيث يشار إليها بممارسة تمييز المنتجات بالحديد الساخن كوسيلة لإثبات الملكية. يعرف (Kotler and Armstrong، 2006) العلامة التجارية بأنها مصطلح أو علامة أو رمز أو تصميم، أو مزيج من العناصر السابقة، تهدف إلى تحديد البضائع أو التفريق بينها وبين المنافسين¹.

انتشرت علامات الجودة في الصناعة السياحية منذ سنوات التسعينات، حيث ظهرت بعض العلامات لحماية المناطق الواقعة تحت ضغط متزايد من السياحة. في الواقع، أدى النمو المطرد للسياحة على مدار الخمسين عامًا الماضية إلى الضغط على المواقع الثقافية والطبيعية القديمة، والتي كان بعضها حتى ذلك الحين غير معروف فعليًا (Landorf، 2009). لذلك تسعى هذه المناطق للحصول على علامة من أجل حماية مواردها أو تطويرها بشكل مستدام. في حالات أخرى، تمثل العلامة قبل كل شيء اعترافًا من وكالة خارجية بالطابع الاستثنائي للوجهة، يأتي بعدها إدراج العلامة في الاستراتيجية والترويج السياحي، حيث تصبح حجة ترويجية². انتشرت بعد ذلك ثقافة علامات الجودة في القطاع الفندقي، وأصبحت تمثل دليلاً على جدية الفندق في تقديم خدمات عالية المستوى، بالإضافة

¹- Parikshat Singh Manhas ;Jeet Dogra ;**Quality Management Practices and Tourism Destination Branding: Interrelationship and Preferential Study of the Components**;Article published in the scientific journal :Journal of Services Research ;2013 ; p 4.

²- Pascale Marcotte ;Laurent Bourdeau ;Erick Leroux ;**Branding et Labels en tourisme :Réticences et Défis** ;Article publié online ;Management Prospective Ed ;Management et Avenir ;N47 ;2011 ; p 205,206.

إلى تميز الفندق المالك لأية علامة من علامات الجودة بسمعة جيدة ومكانة مرموقة مقارنة ببقية الفنادق غير المنخرطة في هذا النهج.

حسب « Le petit Robert », « العلامة Le Label » أخذت من الكلمة الإنجليزية "étiquette"، وهي عبارة عن: علامة ملحقة بمنتج لإثبات أنه قد تم صنعه بموجب شروط العمل والأجور التي تحددها النقابة أو الرابطة المالكة لهذه العلامة"، وهي أيضا "العلامة التي تضمن الأصل أو جودة المنتج"¹

وفقاً لـ "Cahiers Espaces": هي "علامة جماعية تهدف إلى تعزيز المؤسسات والخدمات ذات العلامات التجارية"².

تعتبر علامة الجودة الفندقية على مجموعة معايير جودة صادرة عن هيئة معينة، يتبعها الفندق وفق طرق ووسائل معينة، من أجل تحقيق الجودة المطلوبة والحصول في الأخير على شارة تبين انضمامه لتلك الهيئة.

والمعيار وفقاً لـ AFNOR هو: "المستند الذي تم إنشاؤه بالإجماع، وتمت الموافقة عليه من قبل منظمة معترف بها، والتي تنص على الاستخدامات والقواعد والمبادئ التوجيهية أو الخصائص الشائعة للأنشطة أو نتائجها، من أجل ضمان المستوى الأمثل للنظام في سياق معين"³.

وعلامة جودة السياحة "Marque Qualité Tourisme" هي حجر الأساس في مخطط جودة السياحة "Qualité Tourisme Plan" لأنها تشجع المهنيين في مجال السياحة، الذين يرغبون في عرض هذه العلامة، على دمج نهج الجودة المعترف به. بالإضافة إلى ذلك، تشجع علامة الجودة ظهور نهج جديدة للجودة في قطاعات النشاط وفي المناطق التي لم تكن تعرفها من قبل⁴.

¹- Aline Parmentier ; **Les labels de qualité dans le Tourisme ;(Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de bachelier en Tourisme)**; Haute École Lucia de Brouckère ; Institut Arthur Haulot ; Catégorie Économique ; 2004-2005 ; p 10.

²- Tiard M ; **Marques et labels touristiques** ; Cahiers Espaces ; Paris ; France ; N° 59 ; 1998 ; p173.

³- Alice Londiveau ; **La Mise en Place de l'Ecolabel dans un Etablissement Hôtelier et ses Conséquences sur la Communication : le cas de l'Hôtel Albert 1^{er} ;(Mémoire de Seconde Année ; Master Management des Industries du Tourisme et de l'Hotellerie)** ; Parcours Hotellerie-Restaurant ; Université de Toulouse 2 –le Mirail- ; 2011-2012 ; p24.

⁴ - Ministère Chargé du Tourisme ; **Marque Qualité Tourisme ; Règlement d'Usage de la Marque Collective ; Qualité Tourisme** ; France ; 08/10/2010 ; p4.

2- فوائد علامة الجودة على الفندقيين: يمكن ترجمة علامة الجودة على نطاق واسع لمجموعة من المزايا التي يستفيد منها الفندقيين. من منظور عام، يجب الاعتراف بأن علامات الجودة¹:

- ✚ تساعد في تقليل تكاليف التسويق؛
- ✚ ترفع أسعار المبيعات؛
- ✚ تخلق التمايز التنافسي؛
- ✚ تزيد من الوعي وحجم المبيعات؛
- ✚ تزيد من حصص السوق وبالتالي زيادة مصادر الربح؛
- ✚ تظهر مؤشرات أخرى، مثل متوسط سعر الغرف، ومعدل الإشغال؛
- ✚ تحقق الفنادق التي تحمل علامات جودة مميزة أداء أفضل من الفنادق التي لا تحمل هذه العلامات.

3- عناصر زيادة قيمة علامة الجودة: ينبغي لمديري علامة الجودة في الفنادق²:

- ✓ زيادة أداء الضمان لعلامة الجودة الفندقية القائمة على الكفاءة؛
- ✓ تعزيز العناصر الملموسة لعلامة الجودة الفندقية؛
- ✓ تطوير الأداء التعاطفي بين الموظفين ومع العملاء، من أجل علامة جودة فندقية صادقة وجدية؛
- ✓ زيادة أداء الموثوقية لعلامة جودة فندقية متطورة؛
- ✓ زيادة الإستجابة لعلامة الجودة الفندقية.
- ✓ تحديد تصميمات وحزم عمل، حيث يعزز التوافق بين شخصية علامة الجودة والجودة المتصورة من قيمة العلامة والولاء لها.

4- تصور شراء علامة الجودة من طرف العميل:

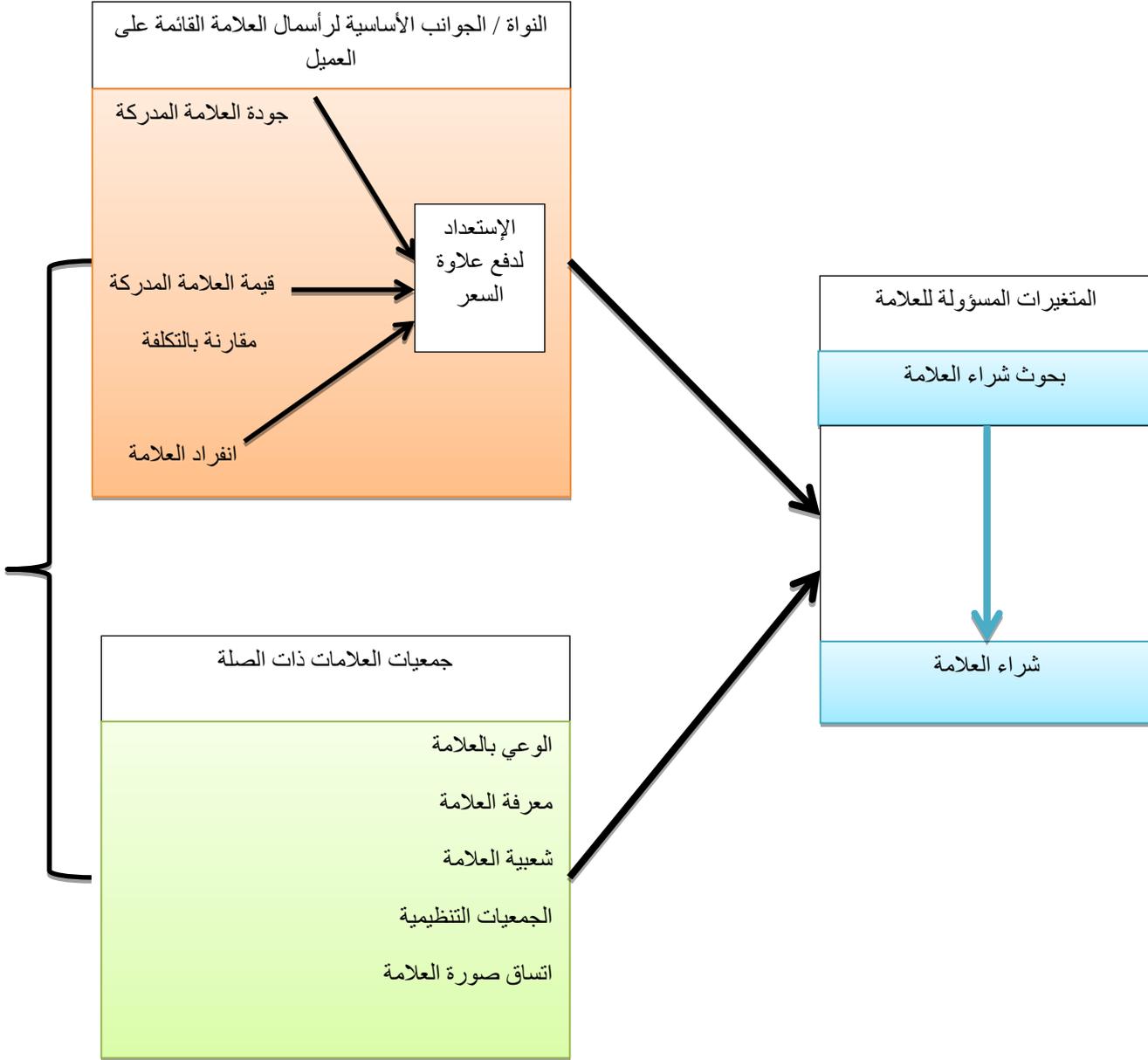
افترض (Gronroos ;1988) أن الجودة المدركة تعتبر جيدة، عندما تلبي جودة العملاء ذوي الخبرة الجودة المتوقعة من العلامة. تعتبر الأدبيات جودة الخدمة المدركة كجانب

¹- Marc Major ;Labels hôteliers : actualité et perspectives ;EHL-Forum ;Ecole Hôtelière de Lausanne ;No 5 ;Switzerland ;Février ;2005 ; p 22.

²- Xuan Tran ;Camille Dauchez ;Anna-Milena Szemik ;Hotel brand personality and brand quality ;published in the scientific journal :Journal of Vacation Marketing, by :Sage ;08/10/2013 ;p 329.

"نواة/أساسي" عبر أطر عمل العلامات القائمة على العملاء (Keller؛1989، Farquhar) 1993، 1996، Aaker؛ 1996، Dyson et al.؛ 1996). إنها توفر للعملاء سبباً للشراء وتعزز قيمته من خلال تزويد العلامة بالتمايز وتحديد التوقع البارز بين العلامات المنافسة¹.

الشكل رقم "10": نموذج رأسمال العلامة القائم على العملاء (CBBE Model)



Source :Jaskaran Singh Dhillon ;Brand Loyalty in Hospitality

Sector in India: A Case study of Indian Hotels in Goa–

Kerala ;article published in the scientific journal :IOSR

¹- Jaskaran Singh Dhillon ;op.cit ;p 59.

المطلب الثاني: بناء استراتيجية علامة الجودة في القطاع الفندقي

يعد بناء علامة وإدارتها مهارات أساسية في التسويق، فهي ليست مجرد اسم فقط؛ بل إنها القوة الدافعة التي تشكل المزيج التسويقي، وتوفر منصة لاستراتيجيات وتكتيكات المؤسسة. يتوافق تنفيذ استراتيجية علامة الجودة مع التسيير الداخلي للفندق، ويتيح للمنخرط فيها فرصة من الدرجة الأولى: تحليل عمليات إدارة الفندق، التي تسمح بسير إجراءات عمل الفندق. كما يطور أصحاب الفنادق هويتهم وثقافتهم، ويستفيدون من الخبرة المهنية لمرجعية علامة الجودة، المتضمنة لمعايير تعد بمثابة معالم وأدلة في هذه الصناعة. في هذا المجال، يتضمن اختيار اتباع نهج الجودة تعيين "مديرجودة" في المؤسسة وحلولا للتحسين المستمر وفقاً لقيود التدريب المتواصل للموظفين¹.

1-متطلبات نجاح استراتيجية علامة الجودة: يتطلب نجاح استراتيجية علامة الجودة

في الفنادق مجموعة من العناصر، تتمثل في:

❖ اتخاذ الجودة داخل الفندق بعدا استراتيجيا: ويطلق عليها مرحلة الإدارة الإستراتيجية

للجودة، وتتميز بما يلي²:

-إعطاء الجودة إهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا؛

-وجود ربط بين الجودة وزيادة تحقيق الأرباح؛

-إعطاء الجودة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء؛

-إدراج الجودة ضمن التخطيط الإستراتيجي للشركة؛

-إستخدام الجودة كميزة تنافسية بين الشركات التي تعمل في نفس المجال.

وقد قدم (Senge ;1992) بعدا استراتيجيا يقوم على:

¹- Marc Major ;op.cit ;p 22.

²- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002، ص33.

- ضرورة أن تتعلم المؤسسات من تجربتها ومن تجربة الآخرين؛
- يجب أن تعمل المؤسسات على تطوير وتحسين أدائها بشكل دائم. وحتى يتم الوصول إلى هذا التطوير والتحسين المستمرين، يجب توافر ثلاثة أمور أساسية:

- تركيز المؤسسة على العاملين فيها من خلال خلق روح الرغبة والتطوير المستمر لديهم، والعمل على إزالة المعوقات التي تحد من قدرة العاملين على الإبداع، وتدعيم الممارسات الجيدة التي تهدف إلى تحسين وترقية الأداء في كافة أجزاء المؤسسة.
- التركيز على المديرين من خلال تغيير طريقة تفكيرهم، وتركيزهم على العوامل والظروف الحقيقية للأداء في المؤسسة، وإهتمامهم بالتعليم والتدريب الدائم للعاملين داخل هذه المؤسسة.
- جعل عملية التعليم والتدريب جزء أساسي من فلسفة المؤسسة وهذا الأمر هو نتاج طبيعي لتركيز المؤسسة على العاملين والمديرين فيها.

❖ **ثقافة الجودة داخل الفندق:** ثقافة الجودة هي "نظام للقيم التنظيمية التي تنتج عن

تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية"¹

يؤكد (Sursock ;2007) على الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية والتي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة من خلال الآتي²:

- إن تشجيع وتمييز أبطال ثقافة الجودة quality culture champions يساهم في تطوير وتطبيق إستراتيجية ثقافة الجودة؛

- تدعم ثقافة الجودة التطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية؛

- الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة.

لتعزيز هذه الجوانب لأبد من التركيز على غرس ثقافة الجودة، فتأسيسها وبنائها يتطلب في البداية وضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم قوانين التغيير وفق الخطوات الأربعة التالية¹:

¹- David.L ;Goetsch;StanleyDavis ; **Introduction to total Quality :Quality, Productivity, competitiveness** ;edition Macmillan collage publishing co ;Inc ;New york;USA ;1994 ;p 122.

²- محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة القرية السياحية في مدينة الموصل، مقال منشور، ص7.

- فهم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية قبل محاولة تغييرها.

- تحسين الأنظمة بدلاً من العبث بها.

- الاستعداد للإصغاء والمثابرة لتفعيل المشاركة في التغيير.

- إشراك كل الأطراف المؤثرة على التغيير.

إن ثقافة الجودة والتقييم الإستراتيجي لها يساعدان في تشكيل وصياغة الموقف الحالي للفندق، ومجالات التحسين الممكنة فيه. وإن آراء وقيم وممارسات الموظفين فيما يخص الجودة هي الأسس التي تحدد ثقافة جودة الخدمة. ويجب أن تطبق إدارة الفندق هذه المعارف في تخطيط التطبيق الناجح للأنشطة المتعلقة بجودة الخدمة².

❖ **الإتصال الفعال:** يعتبر الإتصال من أهم الوسائل المستعملة بين الموظفين فيما بينهم

وبين الموظفين والعملاء. وهو الطريقة التي يتم التفاهم بها وإيصال الرسائل المرجوة.

وتتمثل أساليب الإتصال المعروفة في³:

- الإتصال الشفهي: هو الذي يمكن أن يتم بين الأفراد والمجموعات بإستخدام طرق مباشرة كالتواصل عن طريق الحديث، أو بطرق غير مباشرة مثل الإعلانات العامة المنطوقة، والتسجيلات.

- الإتصال المكتوب: وهو الذي يكون في شكل مذكرات، نشرات، أوراق، تقارير أو بريد إلكتروني.

- الإتصال المرئي: مثل اللافتات، الفيديوهات، الإنترنت، المعارض، أدوات العرض والأشكال الترويجية.

ونجد أن بعض العمليات تتطلب الإتصال الشفهي والمكتوب معاً.

-ومن أنواع الإتصال أيضاً الطريقة التي يمارس بها الأفراد عملهم والإلتزام بالإجراءات والقواعد عن طريق تفاعلهم كمتصلين ومقدرتهم على ترويج ممارسات جيدة للجودة.

¹ - إلهام يحيوي، دور نشر ثقافة الجودة في التنمية السياحية بالجزائر، (مجلة: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 7)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، باتنة، الجزائر، 2012، ص 93.

² - Cook, Loris ; **exploring the linkages between Quality systems ;service Quality and performance excellence: service provider's perspectives** ;American society for Quality;Article published in :QualityManagement Journal;vol9 ;Issue2; April 2002 ; p 1.

³ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 78.

لذلك يجب أن تكون أساليب الاتصال السابقة داخل الفنادق مدروسة ومتكاملة حتى تؤدي دورها بالشكل المطلوب، ومن أجل أن تكون فعالة يجب:

○ الفهم الصحيح لمضمون الرسائل، خاصة فيما يتعلق بمعايير الجودة المطلوبة تطبيقها؛

○ ضرورة التواصل الدائم بين مختلف موظفي الفندق، وبين الإدارة العليا والموظفين، وبين مدير علامة الجودة والإدارة العليا والموظفين، حتى يتم تأدية مهامهم بالشكل الصحيح؛

○ إيصال المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة.

❖ **تطبيق استراتيجية علامة الجودة:** إن إستراتيجية إدخال ووضع برنامج علامة الجودة حيز التطبيق يمر بعدة خطوات:

-**الإستعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة بين مختلف أطراف علامة الجودة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين وإلقاء نظرة لكيفية تطبيق هذا النهج في المؤسسات الأخرى حتى يتم الإستفادة من خبراتها. ويتم كذلك في هذه المرحلة وضع الأهداف الفرعية المرغوبة عند كل تقدم في التطبيق.

-**وضع خطة التطبيق:** ويتم فيها وضع خطة محكمة وصارمة لكيفية تطبيق برنامج العلامة داخل الفندق وتحديد الموارد المالية والبشرية والوقت اللازمين للتطبيق.

-**التقويم:** وذلك بإستخدام الطرق اللازمة لقياس نسبة التقدم في كل مرة وقياس مستوى الأداء المطلوب.

إن توفر هذه العناصر ضروري للبدء في تطبيق نهج الجودة داخل الفندق، ويحتاج ذلك للوقت والجهد الكافيين، إضافة إلى أنه يتطلب تغييراً في أساليب التفكير والإدارة والقيادة والعمل.

2- مراحل تخطيط استراتيجية علامة الجودة: إن تخطيط استراتيجية علامة الجودة هو

بمثابة خارطة طريق تُمكن من استعمال الوقت والجهد والموارد المتاحة للوصول إلى أقصى درجة من المكاسب المستقبلية. كما أن كل الجهات تعتبر الجودة قيمة أساسية في دعم أدائها. لذلك كان لا بد من أن تمر استراتيجية علامة الجودة بمجموعة مراحل من أجل تخطيطها:

• **تأسيس فريق التخطيط:** يجب تأسيس فريق مؤلف من مجموعة متكاملة الأعضاء المختارين من مختلف الهيئات والإدارات من أعضاء من وزارة السياحة، أعضاء من مديريات السياحة، أعضاء من مختلف المنظمات السياحية، أعضاء من سلك القانون، خبراء جودة محليين وأجانبين، وأعضاء من الفنادق حيث يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء، إذ يستطيعون تقديم نظرة شاملة عن الوضع الحالي، مع إمكانية تصور المعايير اللازمة والضرورية التي تخص علامة الجودة.

• **تحليل الموارد الموجودة:**

-تحليل الموارد الخارجية: ويتضمن دراسات حول التصورات التقنية، والتكهنات الاقتصادية، وديموغرافية العملاء.

-تحليل الموارد الداخلية: ويتضمن دراسات حول فكر المؤسسات الفندقية ومدى مقاومتها للتغيير، والأداء المالي لها، والموارد البشرية المتوفرة لديها.

• **توضيح رسالة المؤسسة:** يجب وصف غاية المؤسسات الفندقية ودورها في تقديم خدمات للعملاء مع تعهد الجودة، حيث يجب أن يكون مفهوم الجودة واضحاً على مستوى الفنادق.

• **إنشاء النسخة النظرية لاستراتيجية علامة الجودة:** حيث يقوم المخططون في هذه المرحلة، وبعد دراسات ومشاورات وبعد العديد من اللقاءات والاجتماعات بالصياغة النظرية لاستراتيجية علامة الجودة.

• **وضع مجموعة من القيم والشروط التي تدعم وتوجه الاستراتيجية وعملية الإنجاز:** حيث ترافق صياغة الاستراتيجية وضع مجموعة من الشروط والضوابط، مثل:

-شروط تبني العلامة؛

-تحديد أدوار مختلف الأعضاء المسؤولين على تطبيق العلامة في الفنادق؛

-تحديد مزايا الانخراط في علامة الجودة؛

-تحديد قائمة مكاتب التدقيق الخاصة بالجودة.

- تكوين المسؤولين على تطبيق استراتيجية العلامة: وتقوم هذه المرحلة على تكوين الأفراد المشاركين في تطبيق استراتيجية العلامة على أرض الواقع، بتدريسهم لمضمون الاستراتيجية النظرية ومختلف تقنيات تطبيقها على المؤسسات الفندقية المتبنية لها.
- اختبار مضمون الاستراتيجية على عينة من الفنادق: وتتضمن إجراء تجارب حول مجموعة من الفنادق المختارة عشوائيا ومن مختلف التصنيفات، من أجل تحديد نقائص الأستراتيجية وما يجب تعديله وما يجب إعادة صياغته.
- الصياغة النهائية للإستراتيجية النظرية لعلامة جودة الفنادق: بعد اختبار الاستراتيجية على أرض الواقع، يتم اجراء التعديلات اللازمة للخروج بالصيغة النهائية لها.
- اطلاق علامة الجودة: وهي آخر مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي لعلامة الجودة، وتتمثل في اجراء مؤتمر وطني يضم مختلف المتعاملين ومهنيي القطاع لإعلان إطلاق علامة الجودة رسميا والاستعداد لتبنيها من طرف الفنادق الراغبة في ذلك.

والشكل الموالي يمثل مراحل الصياغة الإستراتيجية لعلامة الجودة الفندقية بالإعتماد على ما تم الإطلاع عليه في أدبيات علامات الجودة السياحية الأجنبية:

الشكل رقم "11": مراحل تخطيط استراتيجية علامة الجودة



3-تبنى استراتيجية علامة الجودة في الفنادق:

بشكل عام، من أجل الحصول على علامة الجودة، يتعين على المؤسسات الفندقية اجتياز مجموعة عمليات للحصول على شهادات لضمان أن خدماتها أو عملية الإنتاج أو نظام الإدارة تفي بالمعايير المحددة من قبل هيئة الاعتماد. للحصول على العلامة الخاصة بها، يجب أن:

✚ يختار الفندق الجهة المسؤولة عن العلامة، عامة كانت أم خاصة، لضمان مصداقية أكبر للعملية. وكلما كانت العمليات وسمعة الجهة المسؤولة عن اصدار العلامة موضوعيتين، كان تقويم خدمات الفندق أكثر جدية. تمثل العلامة وعمليات التقويم مصدرًا إضافيًا للمعلومات حول الخدمات، وهو مصدر قد يكون أكثر مصداقية من العلامة التجارية للفندق¹.

✚ يطلع الفندق على مضمون مرجعية علامة الجودة، ثم يقوم بتعيين موظف يقوم بالإشراف على عملية التدقيق داخل الفندق بالتعاون مع مكتب تدقيق، مع تحديد جميع المصاريف التي يجب على الفندق تحملها؛

¹- Pascale Marcotte ; Laurent Bourdeau ; Erick Leroux ; op.cit ; p 207.

يقوم الفندق بتحضير ملف الإنخراط وإمضاء العقد، مع الحصول على شهادة

الإمتثال لمعايير الإنخراط من طرف الجهة المسؤولة عن إصدار العلامة؛

برمجة الفندق في الموقع الإلكتروني الخاص بالفنادق المنخرطة للتعاون فيما بينهم

والإستفادة من بعضهم البعض؛

الشرع في اجراء التدقيق مع مكتب التدقيق المختار، وتحديد النقائص الموجودة

الواجب تحسينها، ثم العمل على اجراء التحسينات اللازمة، والحصول على شهادة

المطابقة للمعايير؛

الإتصال بجهة إصدار العلامة من أجل تحرير تقرير حول قبول وتأكيد منح علامة

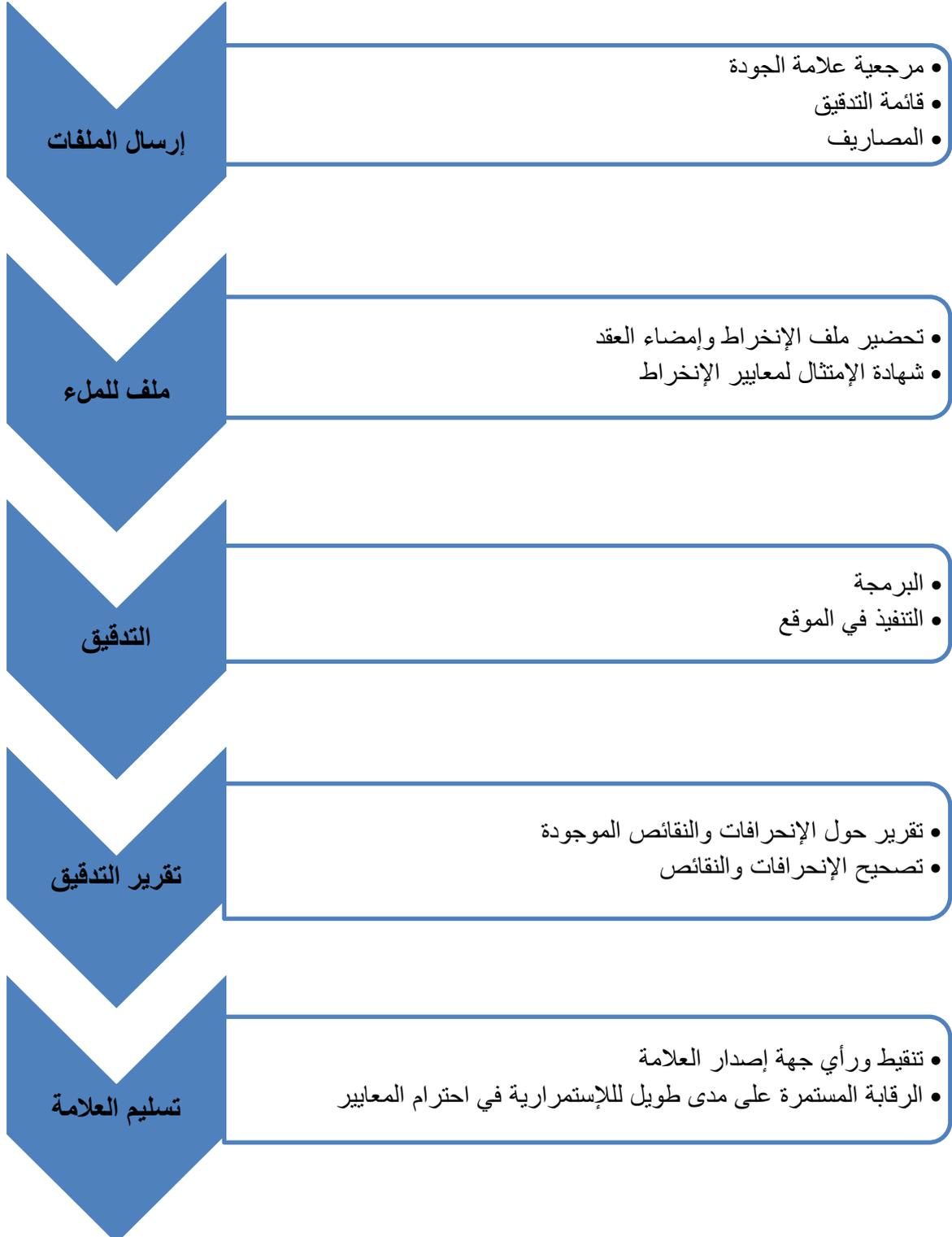
الجودة للفندق؛

المراقبة الدورية والمستمرة للفندق الحاصل على علامة الجودة حتى يحافظ على

مستويات الجودة المطلوبة.

ويمثل الشكل الموالي مراحل تبني علامة الجودة من قبل المؤسسات الفندقية:

الشكل رقم "12": مراحل تبني استراتيجية علامة الجودة في الفنادق



Source :Alice Londiveau ;La Mise en Place de l'Ecolabel dans un Etablissement Hôtelier et ses Conséquences sur la Communication :le cas de l'Hôtel Albert 1^{er} ;Mémoire de

**Seconde Année ;Master Management des Industries du
Tourisme et de l'Hotellerie ;Parcours Hotellerie-
Restauration ;Université de Toulouse 2 –le Mirail- ;2011-
2012 ;p53.**

4- دور العميل في بناء استراتيجية الجودة: يبدو أن العميل نادراً ما يشارك مباشرة في بناء نهج الجودة عندما يتعلق الأمر بتطوير أداة وميثاق الالتزام، ولكنه يشارك بطريقة غير مباشرة نظراً لأنه هو المقصود النهائي من خلال هذه الإستراتيجية، ويتم الأخذ برأي العميل عن طريق مشاركة أصحاب الفنادق في تحديد مستويات الخدمات والجودة المطلوبة والمنتظرة من طرف العملاء. كما يعد وضع العلامات وفقاً لمقاربة الجودة أداة قيمة بالنسبة للعملاء من حيث التغييرات التي تحدثها في الفنادق لمحاولة ارضائهم وكسب ولائهم¹.

**المطلب الثالث: استثمار الموارد البشرية في استراتيجية علامة
الجودة**

1- مفهوم الموارد البشرية العاملة في قطاع السياحة والفندقة: أخذ دور إدارة الموارد البشرية يتسع في المجال السياحي ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، كما تختلف إدارة الموارد البشرية السياحية عن باقي المؤسسات الأخرى كونها تعمل ضمن صناعة لها خصائص خاصة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة عمل مواردها البشرية².

¹- Marc Major ;op.cit ;p 22.

²- قصي فحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقان التطبيقية، كلية العقبة، قسم العلوم الفندقية والسياحية، ط2، الأردن، 2012، ص 87.

تعرف إدارة الموارد البشرية السياحية بأنها معنى شمولي يضم كل الأنشطة المتعلقة بالموظفين في المجال السياحي، وبالتالي الإهتمام بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم للموظفين تسوده العلاقات الإنسانية التي تنتج تعاوناً وثيقاً يحقق الأهداف المرجوة¹.

2- مصادر الموارد البشرية العاملة في الصناعة السياحية والفندقية: بشكل عام تقسم مصادر الموارد البشرية المغذية للصناعة الفندقية إلى:

المصادر الذاتية أو الداخلية: التي تضمها المرافق السياحية والفندقية والمعبر عنها بالعاملين فيها والتي تمثل سوق عمل مغلقة وغير تنافسية². تتحصر داخل القطاع أو الصناعة وتخضع لمعايير واضحة تحدد قواعد الأجور والعمل وآليات الدخول والخروج والانتقال³. لتعزيز كفاءة هذه الموارد والاستفادة منها كما أنه يمثل حلاً إيجابياً وفعالاً لمشكلة بحث المشاريع عن معلومات تخص قوة العمل.

المصادر الخارجية: الممثلة بالهيئات التعليمية السياحية والفندقية بمستوياتها المختلفة كالجامعات والمعاهد والمدارس والمراكز الفندقية، والمنظمات السياحية والوزارة والمديريات المكلفة بالسياحة. حالياً تكتسب هذه المصادر أهمية متزايدة في بلدان العالم المختلفة لاسيما عند النظر لدورها من زاوية تحقيق الانسجام والتوازن بين العرض والطلب لمخرجاتها من تلك المهارات محلياً، والدور المحتمل لها في المحيط الخارجي وما يحمله من تأثيرات اقتصادية إيجابية⁴.

لذلك فإن الإدارة الفاعلة للعلاقات التبادلية بين العاملين في قطاع السياحة تتطلب فهماً متعمقاً للسلوكيات المعقدة للقائمين على تقديم الخدمات، بحيث يمكن التمييز بين العلاقات التبادلية التي تحقق أعلى درجات الرضا لدى الضيف وتلك التي تحقق درجة رضا اعتيادية. وعلى هذا الأساس، فإن تدريب وتحفيز ومكافأة القائمين على تقديم الخدمة لانتهاج سلوك إيجابي فعال إزاء المستفيدين يعد مفتاحاً لنجاح العلاقات التبادلية⁵.

1- حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر: دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة، (أطروحة الدكتوراه، تسيير الموارد البشرية)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص 51.

2- كيث هارتلي، كلم تسدل، السياسة الاقتصادية الجزئية، ترجمة عبد المنعم السيد علي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ب ط، العراق، 1981، ص 376.

- حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2001، ص 23.

4- ابراهيم عباس جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 277.

- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، تسويق الخدمات، داراليازوردي للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2009، ص 108⁵

3- مواصفات الموارد البشرية العاملة في قطاع السياحة والفندقة: يتأثر هذا النشاط بالجهد البشري بما لا يمكن الاستغناء عنه حتى لصالح التكنولوجيا، لاسيما أن خصوصيته تستوجب التلازم بين الخدمة ومقدميها والاتصال المباشر مع المستفيد منها، وما يحمله ذلك من تحمل مقدميها مسؤولية جودتها أو رداءتها التي هي الحد الفاصل بين تقبل الجمهور ورفضه وبنتيجة النجاح أو الفشل، وهو ما يفرض على العمل التلاؤم مع التفضيلات المتغيرة للعملاء. على أساس ذلك لا بد لمن يعمل في هذا النشاط وبمستوياته المختلفة من الاحتكام على مجموعة من السمات والمواصفات العملية والشخصية التي تميزه جزئياً على الأقل عن يعمل في القطاعات الأخرى، ولعل أبرزها¹:

- الذكاء والمرونة العالية؛

- الاندفاع الفطري في العمل والولاء له؛

- القدرة على الإبداع والإقناع وسرعة البديهة؛

- الهدوء والإتزان؛

- الذوق السليم وحسن المظهر والصحة الجيدة؛

- القدرة على الإشراف وقوة الملاحظة؛

- الشخصية والذاكرة القوية؛

- معرفة نفسية الزبون وإدامة الصلة معه والتكيف مع طلباته؛

- الدبلوماسية واللباقة والإلمام ببعض اللغات التي يتطلبها الموقع الوظيفي؛

¹ - ابراهيم عباس جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 278.

-المهارات الأخرى بمعاييرها الأخلاقية والفكرية والعلمية والمهنية والتي تعبر بمجموعها عن المواصفات المطلوبة ونموذج الشخصية الحقيقية لمن يعمل في هذا النشاط.

وهذه السمات وإن بدت أكثر وضوحا في النشاط السياحي والفندقي، إلا أنها تبقى قاسما مشتركا للعاملين في القطاعات جميعا؛ ليس لذاتها وإنما لذات عنصر الإنتاج الذي يعبر عنها وهو الإنسان.

4-العوامل المساعدة على الإستغلال الصحيح للموارد البشرية العاملة في قطاع السياحة والفندقة لدعم استراتيجية الجودة:

❖ **تغيير في التفكير: خطوة في الاتجاه الصحيح¹:** في أغلب الحالات، يتطلب برنامجا لكفاءة الناجح بعض التغييرات الأساسية في طريقة استخدام التكنولوجيا، بالطريقة التي يتصرف بها الموظفون، وبالطريقة التي يتم بها تحديد سياسات وإجراءات المؤسسات. لا يلزم أن تكون هذه التغييرات جذرية، بل يمكن حتى للتحسينات الطفيفة أن تحقق نتائج مهمة. ومع ذلك، فمن المهم أن نذكر أن أي تغيير سيؤدي إلى نتائج مهمة في حد ذاته، ولكن يجب تنفيذه بالتفاعل مع التغييرات الأخرى. لإجراء هذه التغييرات، تحتاج الإدارات العليا والمنظمات والمؤسسات السياحية إلى تقديم دعمها من خلال جميع العمليات:

➤ **التغيير التكنولوجي:** يتم جلب مختصين لتطوير وتحسين التأثيث، الإضاءة، والآلات، والتدفئة والتهوية والتكييف والمياه والتحكم في الطاقة وأجهزة الاسترداد وتقنيات البناء وغيرها بشكل مستمر.

➤ **التغيير السلوكي:** بحيث يكون لعادات الموظفين وسلوكهم تأثير قوي يتعلق بكيفية أدائهم لمهامهم. إن الطريقة الممتازة لتحقيق الكفاءة المهنية هي من خلال التأثير على السلوك، وتحسين المعرفة والمهارات.

¹- Damir Pavlovic ; Energy Efficiency in the hotel industry, The path towards corporate citizenship; p p 3,4.

➤ **التغيير التنظيمي:** دعم الإدارة العليا أمر بالغ الأهمية. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن إنشاء لجاناً ومجالس هدفها تغيير الأفكار والسلوكيات في شكل مسؤوليات وظيفية.

الشكل رقم "13": التغيير من طرف الموظفين



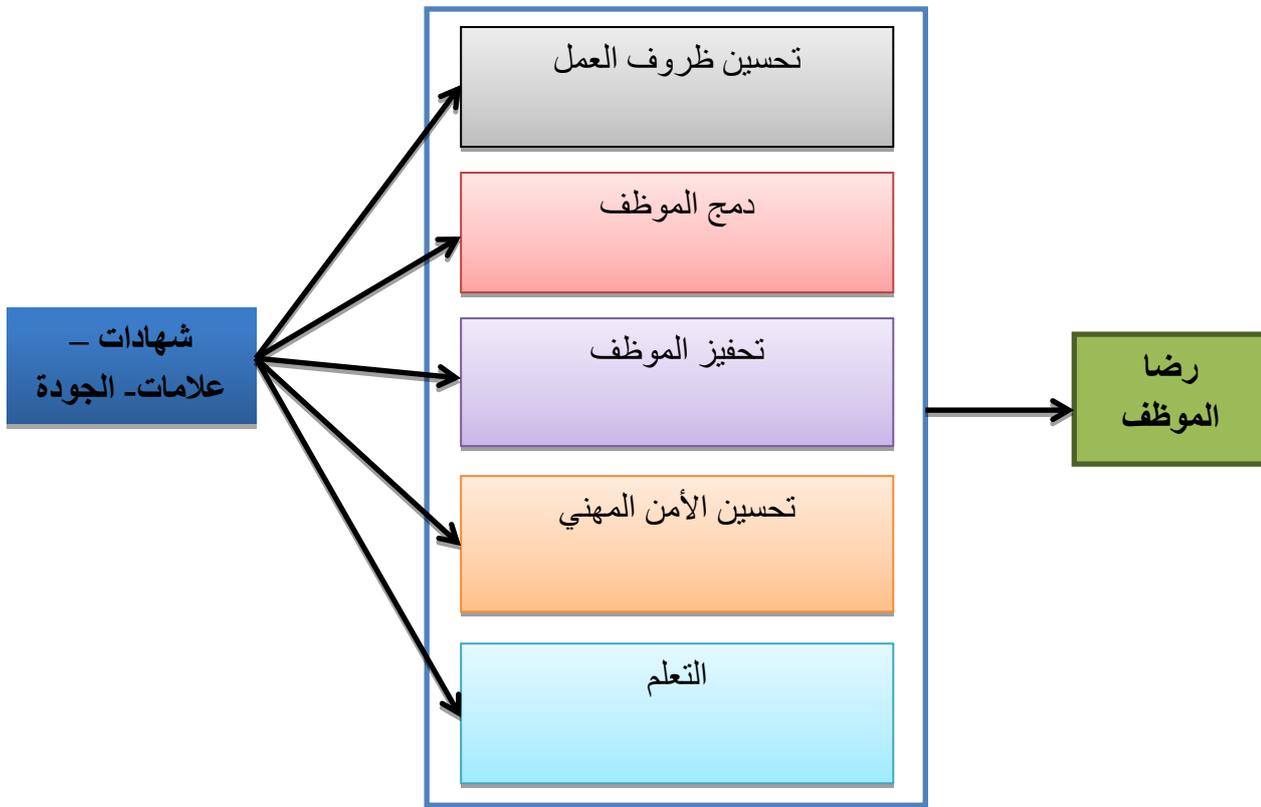
Source : Damir Pavlovic ;Energy Efficiency in the hotel industry,
The path towards corporate citizenship; p4.

❖ **رضا الموظف:** بالنسبة لتعلم الموظف، تبرز بعض الدراسات تقدماً أكبر نحو تدريس فلسفة الجودة ومبادئها كخطوة أولية لتعلم الموظف. علاوة على ذلك، فإن وجود إجراءات تشرح كيفية تنفيذ المهام داخل المؤسسة تسهم في التدريب الداخلي

للموظف؛ ونتيجة لذلك، ينبغي تحسين قدرات الموظف. إلى هذا الحد، تساهم شهادات الجودة في تعلم الموظف وبالتالي رضاه¹.

والشكل التالي يمثل نموذج تحليل لقياس تأثير شهادات الجودة على الموظفين وما إذا كانت هذه الشهادات تساهم في رضا الموظفين.

الشكل رقم "14": عوامل رضا الموظف



Source :José Miguel Rodríguez-Antón ;M. Mar Alonso-Almeida ; Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact ;Article published online :19 Feb 2011 ;p149.

¹-José Miguel Rodríguez-Antón ;M. Mar Alonso-Almeida ; Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact ;Article published online :19 Feb 2011 ;p 149.

وينبغي أن تبذل المؤسسات السياحية جهودًا منسقة لزيادة رضا الموظفين من خلال السياسات والبرامج التي يرى هؤلاء الموظفون أنها مفيدة. تساعد السياسات والبرامج الصديقة للموظفين في توفير الدافع، ويعتبر الدافع عاملاً رئيسياً / متغيراً يمكنه العمل على الموظفين وإلهامهم لتقديم خدمة فعالة. يمكن تشغيل هذا المحفز بواسطة كل من المزايا المالية وغير المالية. تم اختيار المتغيرات الفرعية الثلاثة المتمثلة في الفوائد المالية والفوائد الفيزيولوجية ومناخ العمل أو البيئة، في محاولة لتحديد تأثيرها على رضا الموظفين، حيث أظهرت الأبحاث (Bagri et al;2010) أن الموظفين لا يأخذون في الاعتبار احتياجاتهم الفيزيولوجية فحسب، بل وأيضاً تعويضات نقدية وبيئة عملهم عند تقييم الرضا الوظيفي؛ وتشمل الاحتياجات الفيزيولوجية الغذاء والسكن والملابس. كما يعتقد أن الفوائد المالية تلعب دوراً حاسماً في تحفيز معظم العمال، وتشمل المزايا المالية الرواتب والمكافآت، وأيضاً إشراك الموظفين بأسهم في المؤسسة كميزة اختيارية يتم تقديمها كحافز لزيادة رضا الموظفين والمساعدة في الاحتفاظ بهم. تشير الأبحاث السابقة إلى أن الفوائد المالية تحفز بدرجة أكبر من أي عوامل أخرى على زيادة الرضا عند الموظفين¹.

❖ **تنمية الموارد البشرية:** تكتسي تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشراً واضحاً لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة، تعتبر عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد، تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في تنمية العاملين من خلال أربعة مجالات هي²:

-تكوين العاملين؛

-تنمية المسار الوظيفي للعاملين؛

¹- S.C Bagri ;A. Suresh Babu ;Mohit Kukreti ;Scott Smith ;**Human Capital Decisions and Employee Satisfaction at Selected Hotels in India** ;Article published online ;Hospitality Review ;Issue 2 ;Volume 29 ;January ;p108,109.

²- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، مصر، 2003، ص 33.

-التطوير الإداري؛

-التطوير التنظيمي.

وتقتصر التنمية الإدارية على فئة المشرفين والمديرين، أما تنمية المسار المهني فيشمل كافة الموظفين، في حين يتحدد الأفراد المعنيون بعملية التطوير التنظيمي بحسب المجالات التي سيضمها التغيير¹.

❖ **التعليم السياحي:** شهدت مجالات السياحة أنشطة متزايدة ومتطورة في مجالات

التخطيط والتسويق واستخدام التقنيات الحديثة، وصاحب ذلك تزايد الإهتمام بالتعليم والبحث والدراسات السياحية بمختلف مكوناتها، وذلك لتنمية الموارد البشرية والتدريب، حيث يمثل توافر العنصر البشري الماهر والمؤهل المناسب للعمل في مجالات السياحة والضيافة أحد أهم التحديات التي تواجه هذه الصناعة².

يهدف التعليم في تخصص السياحة إلى³:

-إعداد الإطارات البشرية المؤهلة في مختلف عمليات وأنشطة السياحة والضيافة وبناء القدرات والمهارات اللازمة التي تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل والوفاء لمتطلبات واحتياجات الصناعة؛

-تزويد الطالب بالأساسيات والمفاهيم والمنهجيات المرتبطة بمختلف الأنشطة في السياحة والضيافة؛

-بناء المفاهيم الصحيحة ورفع إدراك الطالب لأهمية السياحة والضيافة في الإقتصاديات المحلية والعالمية والتقريب بين الشعوب؛

-إعداد وتزويد الطالب بأخلاقيات وآداب المهنة؛

-إعادة النظر في البرامج التكوينية بغرض تكييفها مع مختلف الإحتياجات والتقنيات الحديثة لتسيير النشاط والخدمة السياحية؛

1- حدة مئلف، مرجع سبق ذكره، ص 83.

2- يحيوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية: دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه، تسيير المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2017/2016، ص 191.

3- المعايير الأكاديمية لقطاع السياحة والفنادق، كلية السياحة، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، 2009، وحشماوي محمد، بوقلاشي عماد، الإهتمام بالموارد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر، (مجلة: المناجر)، المدرسة التحضيرية في العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -درارية-، الجزائر، الجزائر، العدد 1، ص ص 19، 20.

- اقتناء دعامات بيداغوجية عصرية وإعادة تأهيل سلك الأساتذة؛
- تأسيس شهادة بكالوريا تقنية في السياحة قصد ضمان توفير مهنيين متخصصين ومسيرين في ميدان السياحة؛
- الحث على انشاء مراكز جديدة للتكوين لمواجهة الطلب المتوقع.
- فبرامج التعليم السياحي تمنح الطالب القدرة على فهم المعارف والنظريات العامة والأساسية المتعلقة بأنشطة السياحة والضيافة على المستويين المحلي والعالمي، الأبعاد السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، والثقافية والبيئية، أنشطة أعمال السياحة والضيافة، أسس الحضارات المختلفة ودور كل حضارة في تحقيق التواصل العالمي، مبادئ وأسس البحث العلمي في مجال السياحة والضيافة، أساسيات علوم الإدارة والمبادئ العامة للقانون، قواعد الأمن والسلامة ومبادئ الصحة العامة والمهنية، وأسس الحاسب الآلي والبرامج المتخصصة¹.
- ومن الضروري اتخاذ سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى تطوير مهارات المورد البشري مع تكييف منظومة التكوين مع متطلبات العمل السياحي، كما يلي²:
- تحديد وتحليل وتقويم الإحتياجات التكوينية لجميع الفاعلين في القطاع السياحي؛
- إعادة تصميم نظم التكوين وامثالها لقواعد ومعايير التكوين الدولية من خلال الإستفادة من الخبرات الدولية؛
- إنشاء قاعدة بيانات وطنية للعنصر البشري في القطاع السياحي، تساعد على تشخيص وضعية هذا القطاع مع إعطائه معرفة ودراية دقيقة بالإمكانيات البشرية الحالية والمحتملة؛
- تطوير تصنيف الوظائف في المجال الفندقي والسياحي؛
- إنشاء أطر التشاور مع قطاعات التكوين المهني والتعليم العالي والتعليم الوطني؛
- إنشاء نظم للرصد والتقويم من "وظيفة التكوين" ونشاط نظام التكوين؛
- إطلاق برنامج تكويني يخص تطوير استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع السياحي بغية تحسينه؛

- بجاوي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

²- Ministère du Tourisme ; Politique de Développement du Secteur du Tourisme Horizon 2015 ; 2006 ; p p 28,29.

❖ **التدريب:** التدريب هو عمل يزيد المعارف والمهارات للعاملين عندما يقومون بأعمالهم¹. وهو جهد مخطط ومنظم يسعى إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتطوير مهاراتها وقدراتها². والتدريب السياحي هو تغذية العاملين في المؤسسات السياحية بنمط من المعلومات الحيوية في مجال الأعمال السياحية بشكل واضح وسليم ومخطط له وفقاً لمعايير الخدمة العالمية وفي شتى الاختصاصات والأخذ بعين الاعتبار الجوانب السلوكية والاتجاهات الخاصة بالموظفين³.

وتتوضح أهمية التدريب عند إدراك فحوى المقولة التالية⁴:

(We feel we are only as successful our employees allows us to be)

والتي تعني أن نجاح المنشأة السياحية والفندقية يعتمد على العنصر الرئيسي المتمثل في المصدر البشري ومستوى كفاءته في العمل مما يدفع المنشأة إلى الإهتمام بالعاملين، والتدريب من الجوانب الأساسية في تحقيق رضا الضيف وديمومة ونجاح وتطوير المنشأة. وضعف برامج التدريب يجعل الموظف يعتقد أن الإدارة غير مهتمة به وأنها لم تختار له المكان المناسب للعمل. وأن من واجبات المسؤولين تدريب العاملين بالشكل المطلوب الذي يزيد من كفاءتهم وتهيئة إطار تدريبي متخصص أو موظفين من خارج المنشأة. كما يشمل التدريب كل الموظفين الجدد، فهو يمنح العامل الجديد الثقة بالنفس ويجعله قادراً على اتخاذ قرارات مناسبة لحل كل المشاكل التي تواجهه أثناء العمل وتساعد على زيادة مهارات الإتصال بينه وبين باقي الموظفين وبينه وبين الضيوف⁵.

وعملية التدريب لها عدة مزايا⁶:

-زيادة الإنتاجية؛

-رفع معنويات الأفراد؛

¹- Edwin.B.Floppo ;**Principles of Personnel Management** ;McGraw Hibb INC ;3rd edition ;Newyork ;1971 ;p 194.

²-محمد زكي عبد الرزاق، تدريب وتطوير العاملين في الأقسام التنفيذية وعلاقته بمعدل التشغيل الفندقي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد وأربيل، (مجلة: الإدارة والاقتصاد)، السنة 36، العدد 97، 2013، ص 401.

³- Robert Woods ;**Managing Hospitality Human Resource** ;Educational institute ;American Hotel & Loading Association ;4th edition ;USA ;2006 ;p 56.

⁴-علاء يوسف، الموارد البشرية في المطاعم، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 165.

⁵-آمال كمال حسن البرزنجي، التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها: دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون ومريديان في بغداد، (مجلة: الإدارة والاقتصاد)، العدد 74، 2009، ص 163.

⁶- عبد الأمير عبد كاظم، تأثير التنظيم الفندقي في تنمية الدافعية والحافز للموارد البشرية العاملة في صناعة الفندق: دراسة تطبيقية في فندق عشتار/شيراتون بغداد، (مجلة: كلية الدراسات الإنسانية الجامعة)، النجف الأشرف، العدد 3، 2013، ص 170.

-تقليل الحاجة للإشراف عن قرب؛

-تخفيض حوادث العمل؛

-تعميق المعرفة المتخصصة؛

-تعزيز استقرار ومرونة التنظيم؛

-مساعدة الفنادق على تحقيق الإكتفاء الذاتي، وبالتالي تقليل الإعتماد على الخبرة الوافدة.

❖ **التقويم¹**: هو القياس للتأكد من الأداء الفعلي للعمل بما يوافق معايير الأداء المحددة.

ويعتبر التقويم متطلباً حتمياً لكي يحقق الفندق أهدافه بناء على المعايير الموضوعية.

إن تقويم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه، بالإعتماد على وصفهم

الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام

بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقويم وبناء على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة

المجتهدين ومعاقبة المقصرين.

ومن خلال ما تم عرضه حول الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي يجب تستثمر

بالشكل الصحيح من أجل العمل على تسيير استراتيجية الجودة ومن أجل تطوير القطاع

السياحي ككل. فجودة الموارد البشرية من جودة الإستراتيجية ومن جودة القطاع بأكمله.

- سميث جين، تحفيز الأفراد، ترجمة توب لخدمات الترجمة، الفاروق للنشر، ب ط، القاهرة، مصر، 2002، ص 223¹.

المبحث الثالث: تجارب ناجحة لعلامات الجودة في القطاع الفندقي

يضم هذا المبحث نماذج لدول متفوقة في مجال السياحة والفندقة ككل، حيث نجحت في خلق وتطبيق علامات جودة وطنية في مؤسساتها السياحية عموما والفندقية خصوصا. وقد تم التطرق للعلامات الوطنية التابعة للدولة دون العلامات الخاصة، نظرا لكون محور دراستنا هو علامة جزائرية وطنية. كما تم تناولها باعتبارها مثلا يقتدى به للسير الصحيح في منهج الجودة. تتمثل هذه النماذج في:

- علامة جودة السياحة فرنسا.

- علامة جودة السياحة تونس.

المطلب الأول: علامة جودة السياحة فرنسا

جودة العرض السياحي هي واحدة من القضايا الرئيسية بالنسبة لفرنسا بهدف الحفاظ على المراكز الأولى بين البلدان الأكثر زيارة، وفي الوقت نفسه تشجيع السياح على إنفاق المزيد؛ كما أن "كثرة الإختيارات أمام السائح جعلت منه أكثر تطلبا، أكثر حركية، وأكثر انتقائية سواء في المجال السياحي الفندقي أو في مجالات أخرى"¹. وفقا للالتزامات التي تم التعهد بها في اللجنة المشتركة بين الوزارات المعنية بالسياحة في 9 سبتمبر 2003، تم وضع الخطوط الرئيسية لخطة جودة السياحة، لزيادة تحديد قابلية القراءة والانتقائية للعرض السياحي. وكان المبدأ الذي تم الإبقاء عليه هو الإعتراف بجهود المهنيين العاملين في القطاع، وإجراءات الجودة التي تحترم مائة معيار. علامة الجودة الوطنية طرحت من قبل لجنة وطنية تحت سلطة وزير السياحة ولا تمنح إلا للمرشحين الخاضعين لرقابة مستقلة والذين يراعون توقعات المطالب السياحية².

¹ - François Goillard ; Voyage à travers les marques, labels, certifications et autres distinctions; Juristourisme ; Juris Editions ; n°117 ; Paris ; France ; février 2010 ; p 20.

²-comité pour la modernisation de l'hôtellerie française ; Le livre blanc de la modernisation hôtelière et touristique ; agir, s'adapter, moderniser, séduire, innover, comprendre ; 2006-2011_2011-2016 ; novembre 2011, p 39.

1-تعريف مخطط جودة السياحة فرنسا: تم إنشاء علامة جودة السياحة فرنسا رسميا سنة 2005 من طرف الدولة، وذلك لمنح علامة جودة للمؤسسات السياحية الفرنسية والمهنيين، من أجل تحسين صورة فرنسا وتطوير قطاع السياحة، بالإضافة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للسياح واتحاد المتخصصين في السياحة في جهودهم الرامية إلى تعزيز التميز الفرنسي في هذا المجال¹. علامة جودة السياحة فرنسا هي العلامة الوطنية الوحيدة الموجهة لمهنيي السياحة من أجل تحسين جودة الإستقبال والخدمات².

الشكل رقم "15": علامة جودة السياحة فرنسا



Source :https://www.google.com/search?q=label+qualit%C3%A9+tourisme+France&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjJtJXKu8_hAhUCz4UKHaZOATEQ_AUIDigB&biw=1366&bih=657#imgsrc=iGX4F-dHh5wRqM

¹ - Blog Coin Privé ;Lauryan ;Les Labels de Tourisme ;Qu'est-ce que le label Qualité Tourisme? ;date : 25/10/2018 ;h 21 :15 ;<https://www.coinprive.net/blog/qu-est-ce-label-qualite-tourisme/>

²- Direction Générale des Entreprises ;Qualité Tourisme :une Marque sur votre route-A Landmark for your Trip ;date : 25/10/2018 ;h 21 :15 ;<https://www.entreprises.gouv.fr/qualite-tourisme>

2- معايير الحصول على حق استعمال علامة جودة السياحة فرنسا: تتمثل هذه المعايير في¹:

- المطابقة للشروط النظامية للنشاط؛
- التصنيف إذا كان موجودا؛
- مستوى أداء عال مطابق لـ:
- نهج الجودة المعروف،
- مخطط جودة السياحة.
- المشاركة في الإستماع للعميل.

3- خطوات الإنخراط في علامة جودة السياحة فرنسا: للحصول على هذه العلامة، يجب على المهنيين²:

- ❖ اتباع نهج الجودة الذي يتوافق مع التزامات الجودة الوطنية المطلوبة بنجاح؛
- ❖ الإستماع للعملاء من خلال التحليل المنهجي لاستطلاعات الرضا؛
- ❖ خضوع خدماتهم لتدقيق مستقل كل ثلاث سنوات على الأقل، فيشكل زيارة مفاجئة، تقوم بها مؤسسة مستقلة ومجهولة.
- ❖ تعرض المؤسسات التي تحمل علامة "Qualité tourisme" علامة عند المدخل؛

❖ تدرج المؤسسات المنخرطة في محرك بحث عرض جودة السياحة.

4- قطاعات النشاط المعنية بالإنخراط في مخطط جودة السياحة فرنسا: وتتمثل قطاعات الأنشطة المعنية بتطبيق هذا النهج في³:

- ✓ الإقامات (الفنادق، المخيمات الصيفية)؛
- ✓ المطاعم،

¹- Directions Générale des Entreprises ;Cahier de Charges du Droit d'Usage de la Marque Qualité Tourisme ;2014 ;p 4.

²- Bercy Infos ;La Marque Qualité Tourisme ; Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics ;economie.gouv.fr ;26/09/2018 ;date : 10/10/2018 ; h 12 :00
<https://www.economie.gouv.fr/particuliers/marque-qualite-tourisme>

³ -Audrey ;Gralon ;Qualité Tourisme :Un Label National pour les Professionnels du Tourisme ;06/08/2013 ;date :10/10/2018
<https://www.gralon.net/articles/voyages-et-tourisme/guide-et-annuaire/article-qualite-tourisme---un-label-national-pour-les-professionnels-du-tourisme-1598.htm>

- ✓ المقاهي ومحلات الحلويات،
- ✓ قصور المؤتمرات،
- ✓ وكالات السفر،
- ✓ وكالات الكراء الموسمية؛
- ✓ النقل؛
- ✓ دواوين السياحة.

5- مزايا الإنخراط في مخطط جودة السياحة فرنسا: تمنح للمهنيين المنخرطين في نهج الجودة الفرنسية ميزتين مهمتين¹:

- علامة الجودة هي ضمان ثقة بالنسبة للعميل؛
- وسيلة للتعرف على المؤسسات التي تعرض خدمات ذات جودة.

6- أهداف علامة جودة السياحة فرنسا: هناك ثلاثة أهداف أساسية لهذه العلامة، تتمثل في²:

- توحيد مناهج الجودة الصارمة التي يتبعها المهنيون السياحيون في جميع القطاعات وفي جميع أنحاء فرنسا؛
- ضمان جودة خدمات السياح التي تقدم سياحة جيدة لأفضل المهنيين؛
- اعطاء فرنسا صورة للتميز، تضيف عليها الترحيب وتقوي معرفتها وتعزز تراثها.

7-إلتزامات الإنخراط في علامة جودة السياحة فرنسا: الإنخراط في مخطط الجودة يفرض على المهنيين تنفيذ سبعة إلتزامات³:

- ✚ إستقبال حار؛
- ✚ موظفين يقظين؛
- ✚ إتقان اللغات الأجنبية؛
- ✚ خدمات خاصة؛

¹- نفس المرجع السابق.

²- Stefan Bartl ; **Le Plan National Qualité Tourisme 2003-2010 :Bilan et Proposition d'Evolution** ;Mémoire professionnel pour l'obtention du Diplôme de Master Professionnel "TOURISME" ;Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières ;Paris 1 - ;Panthéon ;Sorbonne ;Paris ;France ;2010 ;p 26.

³- date: 05/08/2018; h 19:20;

<https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/carte-des-etablissements-labellises-qualite-tourisme/>

معلومات واضحة ودقيقة؛

نظافة وراحة مضمونتين؛

إكتشاف الوجهة.

مع الأخذ بعين الإعتبار رأي العميل.

8- نتائج علامة جودة السياحة فرنسا¹:

- كان عام 2010 عامًا رئيسيًا في استراتيجية نشر علامة الجودة الفرنسية. ووصل عدد المنخرطين إلى عدد "معياري" سنة 2009، حيث بلغ عدد المؤسسات 5000 في ظرف أربع سنوات وشكلت حملة ترويجية كبرى للعلامة.
- تم إطلاق موقع ويب جديد يضم جميع أعضاء علامة الجودة، وفي الوقت نفسه تنظيم حملة في الصحافة الوطنية والدولية لزيادة التعريف بالعلامة وجذب المهنيين للإنخراط فيها، لأن بناء سمعة لعلامة الجودة يتطلب وقتًا واستثمارًا طويل الأجل.
- تم طرح تصنيف جديد للفنادق في عام 2009. تتمتع وكالة الترويج الوطنية (ATOUT France، المسؤولة عن إدارة التصنيف الجديد) بوسائل متسقة للترويج للتصنيف الجديد، ولجودة السياحة على موقعها franceguide.com. ويشكل التصنيف الجديد تكاملاً مع علامة الجودة لترقية قطاع الفنادق والسياحة ككل.

المطلب الثاني: علامة جودة السياحة تونس

1- تعريف علامة جودة السياحة تونس: هي عبارة عن نهج جودة أصيل مكيف مع واقع السياحة في تونس، تم إطلاقه من قبل وزارة السياحة والصناعات التقليدية التونسية، تحت مسمى « علامة الجودة في السياحة التونسية » في 5 سبتمبر 2017². وجاءت هذه العلامة بعد نحو عامين من العمل (منذ سبتمبر 2015)، بالقيام بدراسات والسفر لفرنسا والنمسا من أجل الإستفادة من خبراتهم. ومول المشروع من طرف الاتحاد

¹- Stefan Bartl ;op.cit ;p 28.

²-date 10/09/2018 ; h 20 :00 ; <https://tn.ambafrance.org/Lancement-du-label-Qualite-Tourisme-Tunisie>

الأوروبي باستثمار ناهز مليوناً و400 ألف يورو في إطار برنامج دعم اتفاقية الشراكة والإنتقال¹ « P3AT » بالإشتراك مع فرنسا والنمسا.

الشكل رقم "16": علامة جودة السياحة تونس



Source : https://www.google.com/search?q=logo+du+label+qualite%C3%A9+tourisme+tunisie&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwibt4OAh87hAhUwAmMBHTxeAlsQ_AUIDigB&biw=1366&bih=657#imgsrc=szenlcQmEqXDIM:

جاء اطلاق علامة الجودة بتنظيم حلقة دراسية جمعت المهنيين والإدارة. حيث يسمح هذا المشروع باكتشاف الوجهة، عبر توفير الخدمات الضرورية بإطارات وفرق حسنة التكوين وكفاءة ومنتبهة لتلبية جميع حاجيات وانتظارات السائح. والانخراط في العلامة يدفع الاقبال على تونس كمقصد سياحي. كما تمثل مكسبا لحسن تموقعها في عدة أسواق، من خلال برنامج جذاب يجعل المقصد مستداما وموثوقا ومعترفا به².

¹-date :11/09/2018 ; h 10 :30 ; <http://www.tourisme.gov.tn/e-services/dispositif-qualite.html>

²- محسن الرزقي، إطلاق علامة "جودة السياحة التونسية" بالشراكة مع الإتحاد الأوربي، في جريدة المغرب، يومية مستقلة، تونس، 6 سبتمبر 2017.

1- خطوات الإنخراط في علامة جودة السياحة تونس: الانخراط في علامة الجودة هو

طوعي وليس إجباري. ويدخل في إطار استراتيجية تطوير القطاع السياحي والفندقي واصلاحه من أجل ارساء ثقافة حقيقية للجودة. ويتم الإنخراط عبر الخطوات التالية:

➤ الدخول في الموقع الإلكتروني لهذه العلامة، والقيام بـ"تقويم-ذاتي" ومعرفة هل حقا يجب على المعايير المطلوبة أم لا؛

➤ الاتصال بمكتب تدقيق مرافق من أجل معرفة التحسينات والتغييرات التي يجب القيام بها؛

➤ تقديم طلب الانخراط للديوان الوطني للسياحة التونسية « ONTT » لقبول الانخراط

في علامة الجودة؛ وقبول الملف مشروط بشروط مسبقة وفقاً للوائح المعمول بها؛

➤ لا تظهر المؤسسة في قائمة المؤسسات التي تمت المصادقة عليها خلال العامين الماضيين؛

➤ بمجرد قبول الملف، يُطلب من المؤسسة إجراء تدقيقها، واختيار مكتب تدقيق من بين الذين اقترحهم الديوان الوطني للسياحة التونسية « ONTT ».

وهذا الاصلاح الذي شرع في تنفيذه، حيث طال في المرحلة الأولى تحديث مدارس التكوين للوصول إلى احداث وكالة تكوين في مهن السياحة تكون مهمتها الأساسية معاضدة التفاعل بين التكوين والمهنة. ثم في مرحلة ثانية بدء قبول انخرط المتعاملين السياحيين وفق الخطوات السابقة.

2- قطاعات النشاط المعنية بالإنخراط في علامة جودة السياحة تونس: عينت لجنة

القيادة المسؤولة عن تسيير المشروع خمسة قطاعات نشاط يمكنها الإستفادة من

الإنخراط في هذا النهج¹:

❖ وكالات السفر ذات طابع إستقبالي؛

❖ الفنادق والفنادق الفاخرة؛

❖ بيوت الراحة والإقامات الريفية؛

❖ المطاعم السياحية؛

¹- date :01/08/2018 ; h 11 :00 <https://www.realites.com.tn/2017/09/lonnt-lance-son-label-qualite-tourisme-tunisien/>

❖ أماكن الزيارة، من: متاحف ومواقع تاريخية؛

والقائمة ليست مغلقة، بل تستطيع التوسع مستقبلا لتشمل قطاعات أنشطة أخرى كالصناعات التقليدية.

3- أهداف علامة جودة السياحة تونس: يهدف هذا الإصلاح إلى¹:

✚ تشريك أهل المهنة في مجال التكوين والبرمجة البيداغوجية وحتى التصرف في هياكل التكوين.

✚ ضمان وفاء العملاء واكتساب رؤية أوضح حول مختلف الأسواق وإرساء مسار تطور مستمر وضمان تشخيص جودة الخدمة من خلال تأمين مواكبة مسبقة وتدقيق محايد وشفاف.

4- إلتزامات علامة جودة السياحة تونس: تموضع ستة التزمات² لعلامة جودة

السياحة تونس، تهدف إلى التركيز على رضا العملاء، تتمثل في³:

- ✓ استقبال متاح ومهذب وفعال وبحفاوة؛
- ✓ تقديم معلومات واضحة ومحدثة وموثوقة عن الخدمات الموجهة للسياح؛
- ✓ تقديم خدمة وتجربة فريدة من نوعها؛
- ✓ تسهيل اكتشاف الوجهة؛
- ✓ تقديم الخدمات الضرورية عبر توفر موظفين حسنو التكوين وذوو كفاءة؛
- ✓ الانتباه والجدية من أجل تلبية جميع التوقعات.

¹- الصباح نيوز، صحيفة الكترونية صادرة عن دار الصباح، سا 14:00 بتاريخ <http://www.assabahnews.tn/article/158735> 01/09/2018:

²- Nicolas Barbéry ;La Tunisie se Lance dans la qualité de son Tourisme ;cotidien du tourisme ;publié le :21 Aout 2017 ;date : 14/09/2018 ;h 14 :00

<http://www.quotidiendutourisme.com/destination/la-tunisie-se-lance-dans-la-qualite/150576>

³-date : 11/08/2018 ; h 15 :00

https://www.tourmag.com/La-Tunisie-lance-un-label-Qualite-Tourisme_a88578.html

5- النتائج الأولية لعلامة جودة السياحة تونس بعد سنتين من اطلاقها (2017-2019):

- مع اطلاق علامة الجودة، لجأت الوزارة إلى وضع معايير جديدة لتصنيف الفنادق بغية خلق تكامل في القطاع وتحسين رؤية الفنادق، وجعلها تتماشى مع المعايير الدولية¹.
- عرفت علامة الجودة في هذه السنة (2019) تقدما من حيث عدد المؤسسات المنخرطة بالإضافة إلى تقدمهم فيسير مراحل الحصول على العلامة.
- تعرف علامة الجودة سيرا جيدا وجديا من خلال الهيئات واللجان التي تسهر على دعم ومساعدة المنخرطين للتقدم بطريقة صحيحة وسريعة في اجراءات الحصول على العلامة.
- يشكل تاريخ السياحة في تونس أرضية صحيحة لتطبيق علامة جودة السياحة الوطنية، ذلك أن تونس أصلا تتمتع بكل مقومات السياحة وتعتبر وجهة ومقصد للسياح عبر العالم، وبذلك تعبر علامة الجودة عن إضافة وتكملة لهذه المقومات.

¹-date : 09/11/2018 ; h 17 :00

<https://www.huffpostmaghreb.com/2017/09/05/tourisme-tunisie- n 17911472.html>

خاتمة الفصل:

ومن خلال هذا الفصل نكون قد أجبنا على الفرضية النظرية المطروحة الأولى وهي "هناك استراتيجية علامة جودة واضحة المعالم يمكن لأي فندق اتباعها". حيث "ثبت" الفرضية من خلال ما جاء في الأدبيات والممارسات التي تناولناها. إذ يمكننا القول أنه هناك نضجا فيما يخص استراتيجية علامة الجودة في القطاع الفندقي رغم حداثة المفهوم في مجال السياحة عموما والفندقة خصوصا، والتي يمكن لأي فندق تطبيقها بتكييف محتواها حسب تصنيفه والبلد الذي ينشط فيه والبيئة التنافسية له.

_____ القسم الثاني _____

الدراسة التطبيقية (مخطط جودة السياحة الجزائر بين النظرية
والتطبيق)

الفصل الأول: مخطط جودة السياحة الجزائر... استراتيجية نظرية

الفصل الثاني: مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في

القطب شمال-شرق

تمهيد

بعد أن تناولنا في القسم الأول الجزء النظري الإستقرائي من البحث الذي يؤكد نضج الصناعة الفندقية واستراتيجية علامة الجودة الفندقية بإثبات الفرضية المطروحة، سنأتي في القسم الثاني بتجسيد الدراسة التطبيقية من خلال "مخطط جودة السياحة الجزائر". في الفصل الأول سوف نقوم بعرض مختلف محتويات هذا المخطط وكيفية الإنخراط فيه للحصول على علامة الجودة الوطنية، وتقييم مضمون المخطط عبر مصفوفة SWOT، وبالتالي الإجابة على الجزء الأول من الفرضية الثانية "يعبر مخطط جودة السياحة بطريقة صياغته عن نموذج فعال يمكن للفنادق الجزائرية تتبعه لتحقيق الجودة المطلوبة" بالإثبات أو بالنفي.

في الفصل الثاني من القسم الثاني، سوف نجسد تطبيق المخطط على الجزء شمال-شرق، ونهدف من خلاله إلى الإجابة على الجزء الثاني من الفرضية الثانية "يعبر مخطط جودة السياحة بطريقة تطبيقه عن نموذج فعال يمكن للفنادق الجزائرية تتبعه لتحقيق الجودة المطلوبة" بالإثبات أو بالنفي بعد عرض مضمون الدراسة.

الفصل الأول

مخطط جودة السياحة الجزائر... استراتيجية
نظرية



المبحث الأول: واقع السياحة والفندقة في الجزائر

المبحث الثاني: مخطط جودة السياحة الجزائر

المبحث الثالث: تقييم مخطط جودة السياحة الجزائر

تقديم:

يعتبر مخطط جودة السياحة الجزائر جهدا من الجهود التي بذلتها الدولة لأجل تحسين قطاع السياحة ومنه قطاع الفنادق. هذا المخطط هو جزء من المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، حيث يسعى نظريا بالتكامل مع بقية أجزاء الإستراتيجية العامة إلى ترقية السياحة في الجزائر. ونظرا للأهمية التي يتمتع بها المخطط، لابد من تناول محتواه النظري بالتفصيل، ومختلف عناصره ومضامينه.

ونقوم في بداية هذا الفصل بطرح الجزء الأول من الفرضية الثانية، المتمثلة في: " يعبر مخطط جودة السياحة بطريقة صياغته عن نموذج فعال يمكن للفنادق الجزائرية تتبعه لتحقيق الجودة المطلوبة".

المبحث الأول: واقع السياحة والفندقة في الجزائر

يتضمن هذا المبحث واقع قطاع السياحة والفندقة في الجزائر من خلال التطرق إلى المقومات الطبيعية والحضارية للجزائر التي تساهم بشكل كبير في النهوض بالقطاع إذا ما تم استغلالها بالطريقة الصحيحة، بالإضافة إلى محاولة ربط الموضوع بالواقع عن طريق رصد أرقام وإحصائيات حول قطاع السياحة والفندقة في الجزائر، والمشاريع السياحية والفندقية التي كانت طور الإنجاز والتي تم توقيفها على مدى 9 سنوات.

المطلب الأول: مقومات السياحة في الجزائر

تعتبر الجزائر أكبر بلد في قارة إفريقيا والدول العربية، وتتميز بموقعها الاستراتيجي المطل على البحر الأبيض المتوسط الذي يجعلها همزة وصل بين إفريقيا وأوروبا؛ وبهذا تمتلك مقومات سياحية مختلفة من الساحل للصحراء مرورا بالتل والهضاب العليا، وتتميز بالتنوع الطبيعي والثقافي والتاريخي على مدى مساحتها وعلى طول ساحلها.

كما أكد "عبد الله ركيبي" في مؤلفه: "الجزائر في عيون الرحالة الإنجليز"، أن هناك العديد من الرحالة الذين زاروا الجزائر انبهروا بها وكتبوا عنها، أمثال: **Simon Hilton** في كتابه: "رحلة في ربوع الأوراس" (1912-1920)، وكذلك: **R.U.C. Bodley** في كتابه: "رياح الصحراء" (1944)، و**M.D. Stot** في كتابه: "الجزائر على حقيقتها". إذ تدل هذه الكتابات على اهتمام الباحثين والرحالة العرب والغرب بالجزائر، وذلك لتمتعها بمؤشرات الجذب السياحي¹.

وتزخر الجزائر بإمكانيات سياحية معتبرة من ثروات وموارد تتنوع بين المعطيات الطبيعية والموارد الثقافية والحضارية والدينية، فتشكل مزيجا متميزا يجعلها وجهة سياحية هامة

1- عبد القادر شلال، عبد القادر عوينان (ورقة بعنوان: الواقع السياحي في الجزائر وأفاق النهوض به في مطلع 2025)، الملتقى العلمي الوطني حول السياحة في الجزائر - واقع وأفاق-، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 11-12 ماي 2010، الجزائر، ص3. عن عبد الله الركيبي، الجزائر في عين الرحالة الإنجليز، دار الحكمة، ج1، ب ط، الجزائر، 1999، ص 113.

ومقصدا للعديد من محبي الاستكشاف، والتمتع بالمناظر الرائعة... إلا أنها لم تستغل لتنمية القطاع. وتتمثل هذه الموارد في:

الموارد الطبيعية: تعتبر الموارد الطبيعية عنصرا أساسيا من عناصر الجذب السياحي وبلادنا لا تقتصر إلى هذا العامل الهام، فهي الأخرى تتمتع بثروات عديدة تتنوع من منطقة إلى أخرى بدءا من البنية الجغرافية للبلاد من حيث الموقع والمناظر الطبيعية والمناخ والغابات والشواطئ الخلابة إلى جبالها الشامخة وصولا إلى صحرائها الرائعة.

موارد الجذب السياحي: حيث تتمتع بلادنا بتراث حضاري عريق من خلال المخلفات التاريخية التي تعبر عن مختلف الحضارات المارة ببلادنا على مر الزمن تاركة مواقعها ومدنا أثرية بأكملها، إضافة إلى التراث الثقافي الذي يتمثل في مختلف عادات وتقاليد الشعب الجزائري من مأكولات ولباس واحتفالات بشتى المناسبات والحرف التقليدية (صنع الحلي، الفخار، الزرابي)، وكذا التراث الديني المتمثل في إحياء مختلف المناسبات الدينية؛ كل هذا يجعل منها مزيجا متكاملًا قادرًا على جعل الجزائر قبلة سياحية عالمية.

الموقع الجغرافي: تقع الجزائر شمال قارة إفريقيا بين خطي طول 9° غرب خط غرينيتش و12° شرقه، وبين دائرتي عرض 19 و37 شمالا. تبلغ مساحتها 2.381.741 كلم²، ولها واجهة بحرية يقدر طولها بـ 1200 كلم؛ يحدها من الغرب المملكة المغربية والصحراء الغربية وموريطانيا، ومن الشرق الجمهورية التونسية والجمهورية الليبية ومن الجنوب مالي والنيجر ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط. تأتي الجزائر في المرتبة العاشرة من حيث شساعة مساحتها في المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، وتشكل الصحراء الجزء الأكبر منها.

بحكم موقعها الجغرافي المتميز كانت الجزائر دوما محطة التقاء وتفاعل بين دول البحر الأبيض المتوسط والعالم العربي والإفريقي، وقد كانت الجزائر على امتداد تاريخها الطويل

الحافل بالأمجاد بؤرة احتكاك وتواصل للحضارات والفنون والثقافات التي عرفتها منطقة شمال إفريقيا.

وعموما يمكن تقسيم الجزائر من حيث إمكانية الجذب السياحي إلى ستة مناطق سياحية تبعا لتنوع المعطيات الجغرافية؛ تتمثل في¹:

✚ **منطقة السواحل والسهول الشمالية وهضاب الأطلس الشمالي:** تتميز هذه المنطقة

بطول شواطئها 1200 كلم، وبعدد كبير من المواقع الأثرية التي تعود إلى عهد الرومان والعرب والمسلمين وآثار تعود إلى العصور القديمة.

✚ **منطقة السلسلة الأطلسية:** والتي توجد بها أكبر قمة جبلية في الشمال "لالة خديجة"

بـ 2308م، كما نجد جبال الأوراس والونشريس وسلسلة جبلية موازية للسواحل تتميز بإمكانيات كبيرة لتنمية أنواع سياحية عديدة، كالنشاطات الرياضية الشتوية، التزلج، التسلق، الصيد.

✚ **منطقة الهضاب العليا:** وتتميز بمناخها القاري وبمواقعها الأثرية وبصناعاتها الحرفية

والتقليدية المتنوعة.

✚ **منطقة الأطلس الصحراوي:** وهي المناطق الواقعة بين الهضاب العليا والصحراء

الكبرى والتي يمكن تنمية السياحة المناخية والمعدنية والصيد فيها.

✚ **منطقة واحات شمال الصحراء:** والتي تتميز باعتدال درجات الحرارة، فهي أقل ارتفاعا

من درجات الحرارة بالصحراء الكبرى، وبها تتمركز الواحات بنخيلها ووبحيراتها، وتوفر الصناعة التقليدية.

✚ **منطقة الصحراء الكبرى:** وهي المنطقة المعروفة بالجنوب الكبير (الهقار والطاسيلي)،

وتتميز بالمساحات الشاسعة والجبال الشامخة وبالحرارة المعتدلة طوال فصول السنة. والتي تشكل مصدرا هاما للسياحة الشتوية.

¹ - خالد كواش، (مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر)، العدد الأول، 6 جوان 2004، ص ص 123، 122.

إن تنوع المناطق السياحية والمناخ في الجزائر، يساعد على تنمية أنواع عديدة من السياحة وهو ما يساعد على عدم تركيز النشاط السياحي خلال فترة زمنية محددة ويساعد على استمرارية النشاط السياحي خلال فصول السنة (القضاء على الموسمية).

ومن خلال ما تم عرضه من مقومات طبيعية هامة تزخر بها الجزائر، يتبين أن هناك ثروة طبيعية حقيقية متكاملة، إلا أن استغلالها من طرف الدولة يبقى دائما ناقصا وغير جدي، مما يؤدي إلى وصف واقع السياحة في الجزائر على أنه يتميز بـ:

- غياب التخطيط الاستراتيجي الجدي للسياحة في الجزائر (فهو عبارة عن مخطط واحد مكون من 5 كتب "المخطط التوجيهي لتهيئة الإقليم" "SDAT" ومن خلال الاطلاع على هذه الكتب، يتبين أن الإستراتيجية المقرر الوصول إلى أهدافها مطلع سنة 2030، يتميز مضمونها بالحشو وكثرة المعلومات المتداخلة ونقل النصوص والمعلومات من استراتيجيات عالمية أجنبية، بالإضافة إلى عدم تماثيه مع واقع ومكانة القطاع في الدولة).

- قطاع غير معرف بشكل جيدا من طرف الهيئات المعنية.

- غياب التنسيق بين مختلف الهيئات السياحية، مع وجود معلومات متشعبة وغير منظمة وعدم وصولها في الوقت المناسب للطرف المناسب.

- تابعة القطاع للدولة من ناحية التخطيط والتسيير، مع وجود قوانين غامضة، قليلة، قديمة غير محدثة.

- قلة أو ندرة علامات الجودة المحلية، وعدم الإيجابية على الانخراط فيها.

- ضعف الترويج للقطاع على المستوى المحلي والدولي.

- مهنة، التكوين فيها ضعيف، مع قلة التخصصات والمدارس.

-التغير العشوائي لإطارات القطاع.

المطلب الثاني: أرقام ومؤشرات حول القطاع السياحي والفندقي في الجزائر خلال فترة 2008-2016

1- تطور عدد السياح الوافدين للجزائر خلال فترة 2008-2016:

وفي الجدول التالي يتم عرض تطور عدد السياح الأجانب والجزائريين الوافدين عبر الحدود خلال التسع سنوات الأخيرة 2008-2016:

الجدول رقم "3": تطور عدد السياح الداخلون عبر الحدود خلال فترة 2008-2016

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
2039444	1709994	2301373	2732731	2634056	2394887	2070496	1911506	1772000	السياح الوافدون
19,27	25,70-	15,78-	3,75	9,98	15,66	8,31	7,89	1,64	نسبة النمو %
1322712	1083121	940125	964153	981955	901642	654987	655810	557000	الأجانب
22,12	15,21	2,49-	1,81-	8,91	37,66	0,12-	17,80	8,9	نسبة النمو %
716732	626873	1361248	1768578	1652101	1493245	1415509	1255696	1215000	الجزائريون المقيمون بالخارج
14,33	53,95-	23,03-	7,05	10,64	5,49	12,72	3,35	1,37-	نسبة النمو %

المصدر: الملفات الداخلية للوزارة المكلفة بالسياحة (من شرطة الحدود)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه منذ سنة 2008 إلى سنة 2013 كانت هناك زيادة في عدد السياح الوافدين لكن بنسب نمو متذبذبة ومتفاوتة أدناها 1,64% سجلت سنة 2008 وأقصاها 15,66% سجلت سنة 2011؛ في حين انخفض عدد السياح الوافدين سنة 2014 بنسبة نمو -15,78%، ليواصل الانخفاض أكثر فأكثر سنة 2015 إلى -25,17-

%، ويرتفع نسبيا سنة 2016 بنسبة نمو قدرت بـ 19,27- % مقارنة بالسنة ما قبلها. وما يلاحظ كذلك أن عدد الجزائريين المقيمين بالخارج الوافدين كل سنة تأخذ الحصة الأكبر مقارنة بالسياح الأجانب الزائرين للجزائر باستثناء سنة 2016 التي سجلت دخول 1322712 سائحا أجنبيا مقابل 716732 مغتربا جزائريا. وبذلك يمكن القول أن عدد السياح الوافدين يبقى ضئيلا ومحتشما مقارنة بالإمكانات المذكورة سابقا، وأن السبب يرجع لعدم الاستغلال الأمثل لها وإيلاء السياحة مكانة صغيرة في السياسة الاقتصادية للوطن.

ملاحظة: تبقى هذه الإحصائيات نسبية فقط ولا تمثل حقيقة عدد السياح الوافدين لدخول الجزائر لاعتبارات أخرى، منها: دخول شخص لغير أغراض السياحة المتعارف عليها (استجمامية، صحية، علمية، أعمال) كالعبر عبر الجزائر للذهاب إلى دولة أخرى، وكذلك تسجيل الشخص الواحد لو خرج ودخل عدة مرات على أنه العديد من السائحين. وتؤخذ عموما هذه الإحصائيات من مصالح شرطة الحدود التي تعطي فقط إحصائيات حول عدد الوافدين ولا تفصل كثيرا في أسباب الدخول.

2- تطور عدد الجزائريين المسافرين خارج الوطن لأغراض السياحة المختلفة خلال

فترة 2008-2016:

يمثل الجدول التالي عدد المواطنين المسافرين خارج الجزائر عبر الحدود البرية والجوية

لأغراض السياحة المختلفة خلال فترة 2008-2016:

الجدول رقم "4": عدد المواطنين المسافرين خارج الجزائر خلال فترة 2008-2016

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
4529524	3638140	2839104	2135523	1910558	1714654	1757471	1677000	1539000	عدد المواطنين الخارجون عبر الحدود

24,50	28,14	32,95	11,77	11,42	2,43-	4,79	9	2,72	نسبة النمو %
-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	---	------	-----------------

المصدر: الملفات الداخلية للوزارة المكلفة بالسياحة (من شرطة الحدود)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه منذ سنة 2008 التي بلغ فيها عدد المواطنين المسافرين خارج الوطن 1539000 بنسبة نمو 2,72% توالى زيادات خروج المواطنين حتى سنة 2016 بنسب متزايدة كبيرة ما عدا سنة 2011 التي انخفض فيها العدد مقارنة بسنة 2010. ويمكن إرجاع سبب تزايد أعداد المواطنين المسافرين خارج الوطن إلى الأفكار المتداولة حول قضاء العطل في دول أخرى لما تتمتع به من خدمات في المستوى مقارنة بالمحلية فيما يخص السياحة الإستجمامية، بالإضافة إلى أغراض السياحة الأخرى من علاجية (العلاج خارج الوطن)، السياحة الدينية (الحج والعمرة)، سياحة الأعمال (تسيير المشاريع الخاصة خارج الوطن)، السياحة العلمية (من تربيصات وملتقيات ومؤتمرات وتكوينات بالخارج). ولعل المواطن الجزائري غالبا ما يفضل السفر إلى الخارج لأي سبب كان ويغلب إمكانيات الدول الأخرى في أي مجال على إمكانيات بلاده، بالإضافة إلى انعدام الثقة في الخدمات المحلية مما يبرر نسب السفر المتزايدة في كل سنة.

3- ميزانية قطاع السياحة خلال فترة 2008-2016:

الجدول رقم "5": ميزانية الوزارة المكلفة بالسياحة خلال فترة 2008-2016، وترتيبها

مقارنة بالدوائر الوزارية الأخرى

المصدر	ترتيب الوزارة المكلفة بالسياحة مقارنة بباقي الدوائر الوزارية من حيث الميزانية المخصصة لها	النسبة المئوية للوزارة المكلفة بالسياحة من النسبة الكلية لميزانية التسيير (%)	إجمالي ميزانية التسيير (دج)	المبلغ المخصص للوزارة المكلفة بالسياحة من إجمالي ميزانية التسيير (دج)	السنة
قانون المالية التكميلي 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية	المرتبة 24 من أصل 31 دائرة وزارية	0,20	2363188196000	4935845000	2008

الجزائرية، العدد 42، بتاريخ 24 رجب 1429 هـ الموافق لـ 26 يوليو 2008 م، ص 21، السنة 45					
قانون المالية التكميلي الجريدة، 2009، الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، بتاريخ 4 شعبان 1430 هـ الموافق لـ 26 يوليو 2009 م، ص 24، السنة 46	المرتبة 24 من أصل 31 دائرة وزارية	0,21	2661257650000	5697994000	2009
قانون المالية التكميلي الجريدة، 2010، الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49، بتاريخ 19 رمضان 1431 هـ الموافق لـ 9 غشت 2010 م، ص 23، السنة 47	المرتبة 28 من أصل 32 دائرة وزارية	0,06	3445999823000	2067612000	2010
قانون المالية التكميلي الجريدة، 2011، الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 40، بتاريخ 18 شعبان 1432 هـ الموافق لـ 20 يوليو 2011 م، ص 19، السنة 48	المرتبة 26 من أصل 32 دائرة وزارية	0,09	4291181180000	3992419000	2011
قانون المالية التكميلي الجريدة، 2012، الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 8، بتاريخ 22 ربيع الأول	المرتبة 26 من أصل 32 دائرة وزارية	0,08	4925110475000	4289735000	2012

1433 هـ الموافق لـ 15 فبراير 2012 م، ص 15، السنة 49					
قانون المالية 2013، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 72، بتاريخ 16 صفر 1434 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر 2012 م، ص 19، السنة 49	المرتبة 29 من أصل 31 دائرة وزارية	0.06	4335614484000	2710849000	2013
قانون المالية 2014، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 68، بتاريخ 28 صفر 1435 هـ الموافق لـ 31 ديسمبر 2013 م، ص 46، السنة 50	المرتبة 27 من أصل 31 دائرة وزارية	0,06	4714452366000	3007737000	2014
قانون المالية التكميلي 2015، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 40، بتاريخ 7 شوال 1436 هـ الموافق لـ 23 يوليو 2015 م، ص 26، السنة 52	المرتبة 25 من أصل 32 دائرة وزارية	0,12	4972278494000	6269283000	2015
قانون المالية 2016، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 72، بتاريخ 19 ربيع الأول 1437 هـ الموافق لـ 31 ديسمبر	المرتبة 26 من أصل 30 دائرة وزارية	0,08	4807332000000	4117881000	2016

2015 م، ص 37،

السنة 52

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجرائد الرسمية للسنوات 2008-2016

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن القطاع السياحي وخلال فترة 2008-2016 غالبا ما صنف من آخر اهتمامات الدولة والتي تبررها ميزانيات التسيير المخصصة له. إذ من أصل 31 دائرة وزارية أخذ المرتبة 24 لسنتي 2008، 2009، ومن أصل 32 دائرة وزارية أخذ المراتب 25، 26، 27، 28، 29 لسنوات 2015، 2011 و 2012 و 2016، 2014، 2010، 2013، على الترتيب، بمبالغ أقصاها 6269283000 دينار جزائري سنة 2015. كما أن النسب المئوية لم تتجاوز 0,3% من النسب المئوية الكلية لميزانيات التسيير للسنوات المعنية. وبذلك يمكن القول أن استراتيجية السياحة المتضمنة لمخطط جودة السياحة الجزائر والذي تبنته الدولة سنة 2008 كان مجرد تخطيط نظري، لم يتم دعمه ماديا مما يعبر عن انعدام النية الحقيقية للدولة في الرقي بقطاع السياحة وتطويره وأنها حذرة في التعامل مع هذا القطاع من حيث المساهمة التي يمكن أن يقدمها، وخاصة المردود من العملة الصعبة التي يجلبها السياح الأجانب مقارنةً مع القطاعات الأخرى، وتواصل اعتمادها على قطاع المحروقات واقتصاد الربيع.

4- تطور عدد الأسرة خلال فترة 2008-2016:

وفي الجدول الموالي عرض لعدد الأسرة في مختلف تقسيمات الفنادق على المستوى الوطني خلال فترة 2008-2016:

الجدول رقم "6": تطور عدد الأسرة على المستوى الوطني خلال فترة 2008-

2016

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
6734	4242	4242	4242	4242	/	3948	3914	3914	فنادق 5 نجوم
2810	1800	1800	1600	1600	/	3560	2531	1847	فنادق 4 نجوم
7045	5829	5829	5775	5775	/	14090	16128	15394	فنادق 3 نجوم
4425	4605	4605	4605	4605	/	8070	12660	12358	فنادق نجمتين
11295	11295	10639	10936	10639	/	3804	3967	3967	فنادق نجمة واحدة
8533	8533	8406	8406	6250	/	/	/	/	فنادق دون نجوم
9381	9381	9381	9381	6145	/	/	/	/	هياكل أخرى معدة للفندقة
55380	54742	52886	52613	58483	/	58905	49494	49162	فنادق في طور التصنيف
105603	100427	97788	97558	97739	94021	92377	88694	86642	المجموع

المصدر: الملفات الداخلية للوزارة المكلفة بالسياحة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العدد الكلي للفنادق كان في تزايد من سنة لأخرى، إذ منذ سنة 2008 التي كان فيها المجموع الكلي 86642 سريرا، بلغ 105603 سريرا سنة

2016 بزيادة قدرت ب 18961 سريرا أي بنسبة 17,95%، وتعتبر هذه الزيادة ضئيلة إذا ما نظرنا إلى المدة (9 سنوات) ومقارنة أيضا بحجم البلد وعدد الولايات والمقومات الطبيعية التي يزر بها وطننا. كما يلاحظ أيضا أن عدد الأسرة في تصنيف الفنادق ذات نجمة واحدة احتل المرتبة الأولى في النمو طيلة فترة الدراسة، ويمكن القول عن هذا النوع من الفنادق أنه يعطي مستوا محدودا جدا من ناحية الخدمات المقدمة فيه حيث تقتصر على خدمة النوم وفتور الصباح بأسعار منخفضة وإمكانيات محتشمة، كما لا يعبر كثيرا عن مفهوم الفندق ويميل أكثر لمفهوم الإقامة. وفيما يخص الفنادق طور التصنيف فعدد الأسرة كبير جدا وعموما كان في تزايد طيلة فترة الدراسة مما يدل على زيادة عدد الفنادق غير المصنفة، وهو ما يبين الإهمال من جانب الوزارة المكلفة بالسياحة في تسوية وضعيات الفنادق حديثة النشأة وكذا القديمة الموضوعة قيد إعادة التصنيف، وإن دل هذا الإهمال على شيء فإنما يدل على تدهور حالة القطاع من سنة لأخرى بالرغم من تبني الدولة للمخطط التوجيهي لتهيئة الإقليم (2008-2030) الذي يضم العديد من المخططات الفرعية الخاصة والتي يعتبر مخطط جودة السياحة الجزائر جزءا منها، كما أنه من المفروض الالتزام بمخططات العمل والتوقيت المحدد من أجل إنهاء تطبيقها في آجالها المحددة.

المطلب الثالث: مشاريع الاستثمارات الفندقية في الجزائر خلال فترة

2016-2008

من أجل دعم قطاع الفنادق في الجزائر، تمت الموافقة على العديد من مشاريع الاستثمارات الفندقية على كامل التراب الوطني حيث هناك مشاريع في طور الانجاز أو لم تنجز بعد، وهناك قيد التوقف في المدة 2008-2016، وتتمثل في¹:

¹- Ministère de l'Aménagement du Territoire ,de l'Environnement et du tourisme ;Schéma Directeur d'Aménagement Touristique "SDAT-2025",Les Projets Touristiques ;(livre 5) ;Algérie ;2008 ;page de 6 et suite.

الجدول رقم "7": المشاريع السياحية خلال فترة 2008-2016

المشاريع في طور التوقف	المشاريع في طور الإنجاز	المشاريع
		السنوات
217	299	2008
153	321	2009
121	329	2010
130	344	2011
122	405	2012
102	382	2013
104	385	2014
101	504	2015

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات الوزارة المكلفة بالسياحة

ملاحظة: لم تتمكن الباحثة من الحصول على إحصائيات سنة 2016 نظرا لأنها سنة الدراسة وأن الوزارة غالبا ما تتحصل على الإحصائيات من المصادر المعنية خلال نهاية السنة.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المشاريع التي كانت في طور الإنجاز خلال كل سنة طيلة الفترة 2008-2016 قليل حيث أنه على المستوى الوطني لم تتجاوز 504 مشروعا، مع إلغاء انجاز مئات المشاريع سنويا لأسباب عديدة منها:

-عدم المطابقة لمعايير البناء؛

-المشاكل المالية (تأخرالمداخل لإكمال المشروع)؛

-المشاكل الإدارية (عدم إكمال ملفات المشاريع)؛

-مشاكل تسوية العقارات من حيث الملكية والعقود؛

-التأخر في بدء المشاريع وانهاؤها(عدم احترام مدة انجاز المشروع)؛

كما نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المشاريع المتوقفة خلال كل سنة مرتفع ويفوق المائة مشروع مقارنة بالتي هي في طور الإنجاز مما يبرر دائما الاحتياج والنقص في الحظيرة الفندقية مع تدني مستوى الخدمات المقدمة.

المبحث الثاني: مخطط جودة السياحة الجزائر

وجئنا في هذا المبحث على عرض مجموعة من النقاط الهامة حول المضمون النظري لمخطط جودة السياحة الجزائر ككل من تعريف وأهداف وشروط ومزايا الانخراط، ثم التفصيل في معايير الجودة الخاصة بقطاع الفنادق، مع حوصلة وتقييم شامل لهذه المعايير ومحاولة ربطها أكثر بواقع القطاع.

المطلب الأول: مفهوم مخطط جودة السياحة الجزائر « PQA »

1- تعريف مخطط جودة السياحة الجزائر:

إن تطوير الخدمات في قطاعات السياحة الوطنية مرتبط بضرورة تكافل وتشارك جميع المهنيين والهيئات والوزارة المكلفة بالسياحة؛ حيث بوضع اليد باليد في هذا الاتجاه ينمو الجهد الوطني لإضفاء الطابع المهني على الخدمات السياحية ثم إلى العميل الذي يمثل عنصرا مهما من الإستراتيجية الوطنية الحقيقية لتطوير السياحة وتحسين صورة الجزائر على المستوى الدولي ورفعها إلى رتبة وجهة متميزة في المنطقة العربية والمنطقة الأورو-متوسطية، وجعلها بلدا سياحيا مستقبلا. ويعتمد التخطيط بهذا الصدد على تحسين الموارد البشرية وتحديث البنية التحتية والمعدات، وإنشاء علامة تجارية سياحية محددة تضمن التنافسية للمؤسسات العاملة في هذا المجال والخطوة الأهم تضمن خدمات في المستوى للعملاء المستهدفين. والعلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر" جاءت لهذا الغرض فمفهومها يعني¹:

¹- Programme financé par l'Union Européenne ; (Séminaire de Présentation du Programme d'Appui à la Diversification de l'Economie en Algérie, La Composante Tourisme) ; 25 Mars 2013 ; Alger ; p 9.

➤ تسمية مجزية تعزى إلى المؤسسة الملتزمة طوعا لهذا النهج التي تفضل رضا العملاء؛

➤ تعهد للعملاء من الثقة والضمان؛

➤ علامة تجارية من شأنها أن تؤثر في نهاية المطاف على العرض السياحي الجزائري بأكمله من فنادق، مطاعم، وكالات السياحة والسفر.

ويمكن تعريف مخطط جودة السياحة الجزائر على أنه¹:

✚ حركة لتحسين جودة العرض السياحي؛

✚ منظور لتعزيز "وجهة الجزائر" سواء في الجزائر أو في الخارج؛

✚ طموح لتوحيد تحت علامة "جودة السياحة" كل مناهج الجودة الملتزمة من طرف مختلف الفاعلين في السياحة.

وتتكفل بتنفيذ هذا المخطط الوزارة المكلفة بالسياحة، عن طريق مديرية مخطط جودة السياحة والضبط والمديرية الفرعية لمخطط جودة السياحة، كل حسب دورها²:

▪ دور مديرية مخطط جودة السياحة والضبط:

يتمثل دور هذه المديرية في:

✓ إعداد واقتراح الإستراتيجية المتعلقة بمخطط جودة السياحة والضبط؛

✓ وضع الآليات المحفزة لترسيخ مخطط جودة السياحة؛

✓ السهر على وضع وسائل مخطط جودة السياحة وترقية المقصد السياحي الجزائري ومتابعة تنفيذها؛

¹ - Programme financé par l'Union Européenne ; Op cit ; p 9.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، (عدد 63، مرسوم تنفيذي مؤرخ في الثلاثاء 18 ذو القعدة 1431 هـ الموافق لـ 26 أكتوبر 2010م)، السنة 47، ص 6.

✓ المبادرة بتطوير آليات النشاطات السياحية واقتراحها وفقا للسياسة الوطنية لتطوير السياحة؛

✓ اقتراح مقاييس استغلال النشاطات السياحية وتنفيذها؛

✓ المبادرة بكل نشاط من شأنه تشجيع الشراكة والتعاون بين مهنيي السياحة واقتراحه؛

✓ السهر بالتشاور مع القطاعات المعنية على التسهيلات في السياحة؛

✓ تسليم الرخص التنظيمية والإعتمادات المتعلقة بالنشاطات والمهن السياحية؛

✓ تولي الأمانة التقنية للجان الاعتماد والتصديق القانونيين للمهن والنشاطات ذات الصلة بالسياحة؛

✓ المبادرة بالنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بمخطط جودة السياحة.

■ المديرية الفرعية لمخطط جودة السياحة:

كما تتكفل المديرية الفرعية لمخطط جودة السياحة بـ:

✓ المساهمة في إعداد استراتيجية مخطط جودة السياحة الجزائر والسهر على تنفيذها؛

✓ ترقية وضع عناصر مخطط جودة السياحة الجزائر بكل الوسائل القانونية والمالية والعمل على تقييمها؛

✓ ترقية مخطط جودة السياحة الجزائر والتعريف به لدى المتعاملين ومهنيي السياحة؛

✓ متابعة نشاطات التكوين وتطبيق تشريع العمل الخاص بالقطاع؛

✓ تحضير الحصائل والبرامج المرتبطة بنشاطات القطاع وتعزيزها.

2- لمن يوجه مخطط جودة السياحة الجزائر:

يعتمد مخطط جودة السياحة على التعرف على المؤسسات الشريكة. ويتعلق تنفيذه في

المرحلة الأولى بأربعة شركاء هم¹:

¹- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme ; Schéma Directeur d'Aménagement Touristique, SDAT 2025, Le Plan Stratégique : les Cinq Dynamiques et les Programmes d'Actions Touristiques Prioritaires ;livre 2 ;Algérie ; janvier 2008, p48.

- ❖ إجمالاً الحصة الكبرى من الحظيرة الفندقية (فنادق مصنفة أو بصدد إعادة التصنيف)؛
- ❖ الإطعام الفاخر؛
- ❖ وكالات السياحة والأسفار؛
- ❖ الدواوين الأساسية المحلية للسياحة.

ونحن في دراستنا هذه أخذنا متعاملاً واحداً وهو "الفنادق"، كما تم توضيحه سابقاً. وقمنا بدراسة القطب شمال-شرق للالتزامات الجودة الخاصة بالفندقة في مخطط جودة السياحة الجزائر.

3- مزايا الانخراط في الجودة:

يستفيد المهنيون المنخرطون في مسار الجودة من الإجراءات التحفيزية التالية¹:

- تخفيض نسبة 3 و 4,5% من نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية المتعلقة بعمليات العصرية للمؤسسات السياحية والفندقية المنجزة بالولايات الشمالية والجنوبية على التوالي في إطار مخطط جودة السياحة (المادة 80 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009).
- تخفيض جمركي بصفة مؤقتة إلى غاية 31 ديسمبر 2014 فيما يتعلق باقتناء الأثاث والتجهيزات غير المنتجة محلياً حسب المعايير الفندقية والتي تدخل في إطار عمليات العصرية والتأهيل تطبيقاً لمخطط جودة السياحة (المادة 81 من قانون المالية التكميلي لسنة 2009).
- التكفل التام بعمليتي التشخيص والمصادقة (كمراقف فقط وليس هناك أي دعم مالي)؛

1- وزارة السياحة والصناعة التقليدية، دليل الجودة: مخطط جودة السياحة الجزائر، برنامج دعم التنوع الاقتصادي في الجزائر (DIVECO) بتمويل من الاتحاد الأوروبي، 2014، ص15.

- التكفل التام بالتأهيل وتكوين المستخدمين إضافة إلى الموظفين القاعديين. تلتزم وزارة السياحة والصناعة التقليدية بتكوين السيدات والسادة "جودة" الذين يتم تعيينهم من طرف المؤسسات السياحية المنخرطة في مخطط الجودة.
- المرافقة في عمليات التجديد، التأهيل، العصرية والتوسيع.
- تثمين وإبراز المؤسسات من خلال استعمال "علامة جودة السياحة الجزائر".
- التسجيل في شبكة المؤسسات السياحية الحاملة لعلامة "جودة السياحة".
- الاندماج في كل عمليات الاتصال التي تدخل في إطار ترقية المؤسسات السياحية.
- تجسيد العلامة "جودة السياحة الجزائر"، حيث يتم تجسيد العلامة بإسناد لوحة إشارة مدون عليها "جودة السياحة الجزائر" لكل مؤسسة سياحية منخرطة لمقاربة الجودة، كضمان للسياح وبذلك تشكل أفضل صورة للعلامة.

المطلب الثاني: تنظيم مخطط جودة السياحة الجزائر « PQA »

1- أهداف مخطط جودة السياحة الجزائر:

يهدف مخطط جودة السياحة الجزائر إلى¹:

- ✓ جمع كل مهنيي السياحة الذين يلتزمون طواعية بمقاربة جودة تخضع لمتطلبات الزبائن حول علامة وطنية للجودة "جودة السياحة الجزائر"؛
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية الوطنية من خلال دمج مفهوم الجودة في جميع مشاريع تنمية المؤسسات السياحية ومن خلالها تحقيق احترافية أكبر؛
- ✓ تثمين المناطق السياحية وخلق استدامة للعرض السياحي الجزائري من خلال وضوح الرؤية وتحسين النوعية للسياح؛

¹ - أهداف مخطط جودة السياحة الجزائر، بتاريخ 2017/06/15، سا 15:20
<http://qualitetourisme.ccmcg.net/ar/>،

- ✓ العمل على استعادة المؤسسات السياحية المشاركة في هذه العملية عن طريق تقديم المساعدة والأدوات اللازمة لتنميتها، بما في ذلك مرافقتها في عمليات الترميم وإعادة التأهيل والتحديث والتوسيع والتكوين؛
- ✓ ضمان ترويج مميز للمتعاملين المشاركين في المقاربة الخاصة بالجودة من خلال إدماجهم في شبكة المؤسسات التي تحمل علامة "جودة السياحة الجزائر"، عن طريق ضمان أفضل اندماج في القنوات التجارية من خلال تموقع أفضل؛
- ✓ ضم جميع الأنشطة المهنية المعنية اعتبارا إلى أن مفهوم الجودة يخص مختلف مستويات الإنتاج السياحي؛
- ✓ يأخذ مخطط جودة السياحة الجزائر في الإعتبار العرض السياحي في مجمله، ويغطي جميع الأنشطة السياحية الموجودة على التراب الوطني (الاستقبال، الإسكان، المطاعم، النقل، التثقيف والترفيه)؛ وهكذا فالأنشطة السياحية والمهن المعنية تتمثل في: الفنادق، الإطعام، منظمي الرحلات السياحية، الحمامات المعدنية والمعالجة بمياه البحر، الناقلون (شركات الطيران وتأجير السيارات، الدليل السياحي، الدواوين السياحية، مكاتب الإعلام والتوجيه، مناطق العبور -الموانئ والمطارات-).

2- إجراءات الانضمام:

ومن أجل الإنخراط في منهج الجودة هناك إجراءات يجب اتخاذها تتمثل في¹:

- معرفة المعايير والالتزامات الوطنية في الجودة والتي يحددها الفرع المهني من خلال المرجعية الوطنية لجودة السياحة. توجد المعلومات الخاصة لدى الإدارة المكلفة بالسياحة (على المستوى المركزي و المحلي)، لدى الهيئات المهنية وعلى الموقع الخاص.

- اجراءات الانضمام لمخطط جودة السياحة الجزائر، بتاريخ 10 جوان 2016، سا 19:00،
<http://qualitetourisme.ccm-cg.net/ar/>

- إضفاء عقد الانخراط في مخطط الجودة و تكوين ملف الانضمام (أنظر الملحق رقم "2").
- الموافقة على القيام بعملية تشخيص وتدقيق من قبل مكتب مختص في المجال (تعيينه الإدارة المكلفة بالسياحة) بهدف تقييم درجة احترام الإلتزامات المحددة في المرجعية الوطنية لجودة السياحة والتوصية بإتباع خطة للتحسين والتطوير.
- العمل بتوصيات مكتب التشخيص وتجاوز الصعوبات المحتملة.
- القيام بعملية تشخيص للمرة الثانية للمصادقة على عملية التشخيص الأولى، وذلك بهدف مراقبة مدى التزام المؤسسة بتوصيات مكتب التشخيص.
- تقديم الملف كاملا، مرفقا بتقرير مكتب التشخيص، إلى الأمانة التقنية للعلامة التجارية "جودة السياحة"، التي تدرس الملف وتقضي باستعمال العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر".

ملف العضوية يتضمن الوثائق التالية :

- قسيمة الإنخراط: التي يجب أن يتم إمضاؤها من قبل شخص مؤهل لتمثيل المؤسسة السياحية (أنظر الملحق رقم "3").
- تقرير انتهاج الجودة، مصادق عليه من طرف مسؤول مكتب تشخيص معتمد.
- قائمة المستخدمين تحدد كفاءاتهم وتمكنهم من اللغات الأجنبية.
- نسخة من قرار التصنيف و/أو رخصة الاستغلال.
- نسخة من شهادة المطابقة لمبدأ حفظ النظافة، لا يتجاوز تاريخها 6 أشهر.
- نسخة من شهادة المطابقة لقواعد الأمن، لا يتجاوز تاريخها 6 أشهر.
- وصف نظام معالجة الشكاوي المدونة من طرف الزبائن، مع ذكر ثلاثة شكاوي وكيفية معالجتها.
- تسلّم الهيئات المعنية لدى الوزارة المكلفة بالسياحة للمستفيد قرار منح العلامة التجارية "جودة السياحة الجزائر" الذي يخول له الحصول على لافتة تحمل علامة الجودة لكي يوضع في مدخل المؤسسة.

3- كيفية تسيير العلامة "جودة السياحة الجزائر":

التنفيذ العملي للعلامة "جودة السياحة الجزائر" يعود للجنة وطنية أنشئت من طرف الوزير المكلف بالسياحة، بحضور مستشارين إقليميين، من أجل مهام¹:

• إبداء الرأي حول طلبات العضوية في علامة "جودة السياحة الجزائر"، ومتابعة عملية الإنتساب لهذه العلامة، من ناحية:

✓ استقبال وتقييم ملفات الانضمام لـ "جودة السياحة الجزائر".

✓ آراء حول مبادرات الجودة التي تقوم بها المؤسسات المترشحة.

• تحديد شبكة مندوبي العلامة "جودة السياحة الجزائر".

• استقبال وفحص التديقات المنجزة من طرف مكاتب الخبرة الموظفة لهذا الغرض.

• مرافقة المهنيين في موضوع مقاربات الجودة.

• ضمان الإستخدام السليم للعلامة "جودة السياحة الجزائر".

• ضمان الإتساق وحسن سير الجهاز المتعلق بتنفيذ "مخطط الجودة السياحية الجزائري"

• التقييم الدوري لتطبيق الجهاز المتعلق بـ "مخطط الجودة السياحية الجزائري".

• دراسة المشكلات المواجهة، واقتراح جميع الأفعال والمقاييس لتحسين فعالية "مخطط جودة السياحة الجزائر".

• إبداء الرأي حول جميع الأسئلة المرتبطة بـ "مخطط جودة السياحة الجزائر" وتطوير جودة العرض السياحي الجزائري، المقدمة من طرف وزير السياحة والصناعة التقليدية.

• ضمان تسيير الموقع الإلكتروني الخاص بـ "مخطط جودة السياحة الجزائر" (أنظر الملحق رقم "4").

• إبداء الرأي حول جميع الأسئلة المرتبطة بـ "مخطط جودة السياحة الجزائر" وتطور جودة العرض السياحي الجزائري المقدم من طرف الوزارة المكلفة بالسياحة آنذاك.

هذه اللجنة الوطنية مكونة من¹:

¹- République Algérienne Démocratique et Populaire ;Ministère de L'Aménagement du Territoire, de L'Environnement et du Tourisme ;Schéma Directeur D'aménagement Touristique « SDAT 2025 » ;**Manuel du « Plan Qualité Tourisme Algérie » ;Algérie** ;janvier 2008 ;p 7.

✚ ممثلين من القطاع المكلف بالسياحة (وزارة السياحة والصناعة التقليدية، المنظمة الوطنية للسياحة، الوكالة الوطنية للتنمية السياحية، المنظمة الوطنية للتهيئة السياحية، GESTOUR).

✚ ممثلين من إدارات معنية بالسياحة (التجارة، الصحة، النقل، الدرك الوطني، الحماية المدنية، DGSN).

✚ ممثلين من المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، كجهاز رسمي لمنح الشهادات.

✚ ممثلين للجمعيات المهنية الناشطة في مجال السياحة (FNHA, FNAT, SNAV, FNOT).

4- شعار علامة جودة السياحة الجزائر: ومن أجل تمييز الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر، كان لابد من تجسيد شعار مكون من رموز وألوان وعبارات، ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم "17": علامة جودة السياحة الجزائر



Source : <http://qualitetourisme.ccm-cg.net/le-plan-qualite-tourisme-algerie.html#.XLszwYkzblU>

¹ - République Algérienne Démocratique et Populaire ;Ministère de L'Aménagement du Territoire, de L'Environnement et du Tourisme ;Schéma Directeur D'aménagement Touristique « SDAT 2025 », Op Cit ; p 6.

ويمثل الشعار حرف "ج" المستوحى من كلمة جودة المحاط بشكل هلال، والنجمة الحمراء هي نقطة حرف الجيم؛ وتم تدعيم الشعار بعبارتي "جودة" "سياحة" للتعبير عن مفهوم ومضمون العلامة؛ كما يلاحظ استعمال ألوان العلم الجزائري من أخضر وأحمر وأبيض إضافة إلى اللون الأسود المستعمل في الكتابة. ويرجع استعمال هذه الألوان والرموز إلى ربط العلامة بالوطنية وبأنها تمثل الجودة الجزائرية.

بالإضافة إلى الانضمام لعلامة الجودة يساهم اسم الفندق في تدعيم صورته إيجابا أو سلبا، حيث تعتمد صورة الفندق على اسمه (علامته التجارية). ومن خلال الفندق، والمنتج الفندقي، و العلامة التجارية تتكون صورة الفندق، التي تؤدي إلى إدراك الفندق وخدمته وخلق هويته في السوق (التموقع)؛ وإذا حدث أي تغير في هذه العناصر، فسوف يحدث تغيير في صورة الفندق، فالجودة الرديئة في جزء واحد من منتجات الفندق ستؤدي حتما إلى أخذ صورة سيئة عن جميع باقي خدمات الفندق. ويتم تكوين صورة الفندق من التجارب، واسمه، وجودة الخدمة، والأسعار، والإعلانات، والديكور الداخلي، ومعدات المخزون، وتوظيف الزبي الرسمي¹.

المطلب الثالث: معايير الجودة في فرع الفندقة والمطاعم الفندقية

للعضوية في مقاربة الجودة "جودة السياحة"، كل مهني يلتزم بتنفيذ كل ما يرضي العميل. وهذا، خاصة في المجالات القاعدية التالية²:

- **المعلومة، الإتصال والترويج:** يتعلق بالإعلام الجيد للعميل وإعطائه معلومات واضحة، محددة، كاملة وسريعة في الهاتف، عبر البريد الإلكتروني، وعبر الموقع الإلكتروني.

¹- Mario Plenkovic and all ;op.cit;p209.

-إلتزامات المهنيين، بتاريخ: 2016/06/20، سا 10:45،
<http://qualitetourisme.ccmcg.net/ar/>

- **إستقبال خاص:** يتعلق باستقبال العملاء بحب، مجاملة، حماس وإبتسامة. وأن يكون الموظف متفرغا ومنتبها ولديه القدرة على التكيف مع مختلف أنواع العملاء.
- **قدرة وسلوك الموظفين:** يتعلق بالإسراع بإعطاء أهمية للعميل، نصحه والبحث باحترافية عن المعلومات المناسبة له. وكذلك إتقان اللغات الأجنبية.
- **راحة الأماكن:** يتعلق بإعطاء أهمية لفضاءات الإستقبال والإسترخاء، الديكور الداخلي، الإضاءة، التهوية، الراحة الحرارية والصوتية، وكذلك التجهيزات المكيفة للأشخاص المعاقين.
- **طبيعة التجهيزات والتركيبات:** يتعلق بوضع تجهيزات في متناول العملاء لضمان أمثل إقامة لهم. وهذه التجهيزات يجب أن تكون في أحسن حالة من ناحية الصيانة والإشتغال.
- **نظافة وصيانة الأمكنة:** يتعلق برصد مستمر للصيانة ونظافة الأمكنة ومختلف التجهيزات.
- **إحترام البيئة:** يتعلق بالإهتمام الكبير بالمساحات الخضراء، والزراعية، والمساحات الخارجية، واستعمال المياه، والإستهلاك الطاقوي، وكذلك احترام العادات المحلية.
- **تقييم التراث المحلي:** يتعلق بتوفير المنتجات المحلية والمعلومات، بتسليط الضوء على المعالم السياحية المحلية (تذوق الأكلات، الصناعة التقليدية، الثقافية، الطبيعية).
- **معلومات حول الإجراءات المحلية:** يتعلق بإعطاء الأولوية لعرض إجراءات الإخلاء وتوفير إجراءات الأمن.
- هذه المعايير تتفصل بعد ذلك في شبكة الرقابة التي تكون الإلتزامات الوطنية للجودة لكل قطاع مهني فرعي.
- ويجب على المهني المنضم طوعا في هذه المقاربة، الحفاظ على مستوا عال من الجودة. ويتعرض لسحب العلامة "جودة السياحة الجزائر" إذا تراجعت جودة خدماته المقدمة ولم يتم تصحيحها.

وبالنسبة للمعايير الواجب تطبيقها يبلغ عددها 315 معياراً*، مقسمة في محاور كالتالي¹:
1. إدارة المؤسسة وتنميتها:

إدارة المؤسسة بتحديد الاتجاهات الكبرى التي يجب اتباعها، التنظيم والوسائل الأساسية.
تحديد استراتيجية لسنوات عديدة من أجل تنمية المؤسسة والتي من خلالها يتم رسم خطة سنوية وخطط لعدة سنوات.

تحميل إشارات المؤسسة المسؤولية وتطبيق نظام يقوم على تقديم تقارير للإدارة.

2. إدارة المالية وجودة المشتريات:

إعداد الميزانية السنوية المتعلقة بالأعباء والمداخيل ومتابعة تنفيذها.
إنجاز الطلبات والمشتريات من المواد الأولية، المعدات والخدمات بطريقة فعالة (الجودة/الأسعار/الآجال).

3. ضمان وظيفة البيع، التسويق والاتصال:

إن القيام بمهمة التسويق يهدف إلى التعرف على تغيرات السوق، رغبات الزبائن وتحسين الخدمات.

تنظيم وتنفيذ عمليات الاتصال، الترويج ومبيعات المؤسسة.

العمل ضمن شبكة مع مختلف الشركاء في المحيط المباشر للسياحة.

* يرجى الإطلاع على المرجعية الوطنية لجودة السياحة للفنادق والمطاعم الجزائرية (معايير الجودة والتزامات مخطط جودة السياحة)
¹- Ministère du Tourisme et de l'Artisanat ; **Plan Qualité Tourisme ; Référentiel National Qualité de Tourisme** ; RNQT des établissements d'hôtellerie restauration d'Algérie ; p de 10 jusqu' à 107.

4. صيانة المؤسسة وضمان الخدمات العامة:

_ تتم المحافظة على تراث المؤسسة وصيانة خدماته، وتبين الميزانية المالية الخطوط الضرورية لذلك.

_ ضمان النظافة الدائمة في الأماكن والفضاءات المشتركة، وصيانة مجموع مكونات المؤسسة.

5. إدارة الموارد البشرية:

_ إدارة المستخدمين في المؤسسة وإعادة تأهيل كفاءتهم، وتنظيم الموارد البشرية.

_ ضمان استقبال إجراء جدد، وتجديد عملية تحفيزهم.

_ ضمان تسيير إداري حازم.

6. استقبال ومرافقة الزبائن:

_ ضمان معالجة فعالة للحجوزات في مكتب الاستقبال أو على الهاتف وضمان حسن الاستقبال.

_ ضمان معالجة فعالة عن طريق البريد الإلكتروني، عن طريق الفاكس، أو عن طريق البريد.

_ الحرص على تعليق الإشارات والمعلومات الخارجية التي تسهل قدوم الزبائن.

_ توفير مداخل وأماكن خارجية جميلة وصيانتها بما يدعم صورة المؤسسة.

_ توفير المعلومات المفيدة للزبائن ووضع الإشارات الداخلية والعناية بها مما يسهل التنقل داخل المؤسسة.

- _التزام المهنية في استقبال الزبائن ومرافقتهم طيلة فترة إقامتهم.
- _توفير محيط ملائم لاستقبال الزبائن باعتماد المعدات الكافية والمتقنة.
- _ضمان التكوين النظامي المستمر للموظفين المعنيين باستقبال الزبائن.
- _توفير فضاءات مشتركة تضمن حسن استقبال وراحة الزبائن.
- _توفير الوسائل الخاصة باستقبال الأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة.

7. الإقامة (الغرفة والمرافق الصحية):

- _اقتراح غرف جميلة ذات ديكور أنيق.
- _اقتراح غرف مريحة تتوفر فيها الأفرشة، الأثاث، الأجهزة ذات الجودة، وبعيدة عن الضجيج.
- _توفير المعلومات والوثائق المفيدة لإقامة الزبائن داخل الغرفة.
- _توفير التجهيزات الضرورية لضمان راحة الزبائن واسترخائهم وسلامة ممتلكاتهم داخل الغرفة.
- _توفير المراحيض المجهزة بالوسائل الضرورية للزبائن داخل الغرفة.
- _توفير حمام مجهز وفي حالة جيدة الاستعمال للزبائن داخل الغرفة.
- _توفير العناصر الضرورية لسلامة وأمن الأشخاص داخل الغرفة.
- _ضمان نظافة وأمن المرافق الصحية في الغرف وتوفير الأفرشة ومناشف الحمامات.
- _تنظيف الغرفة يوميا.
- _تنظيف المرافق الصحية للغرفة يوميا.

8. المطعم وقاعة المشروبات:

- _ اقتراح فطور صباح جذاب مع الأخذ بعين الاعتبار عادات الزبائن.
- _ ضمان استقبال مهني للزبائن داخل المطعم.
- _ توفير مطعم للزبائن يجمع بين الجمال والأناقة وهذا شيء سهل توفيره في أيامنا.
- _ اقتراح قوائم طعام نظيفة تحتوي على أطباق ومشروبات وعروض متجددة يوميا.
- _ توفير طبخ لذيذ مع تنوع الأصول والتقاليد والثقافات المتعلقة بالأكل وجعله في مكان استراتيجي يسهل الوصول إليه.
- _ العناية بتقديم الطاولة والصحون والكؤوس طيلة فترة الإطعام.
- _ العناية بالخدمة والانتباه للزبائن طيلة فترة الأكل.
- _ توفير حد أدنى من خدمة الإطعام 24/24 سا (بالنسبة إلى مؤسسات الفنادق والإطعام).
- _ ضمان نظافة المطبخ كاملا والمطعم وقاعة فطور الصباح وقاعة المشروبات.
- _ ضمان نظافة وأمن الأكل في المطبخ وكل ما له صلة بذلك، وفي المطعم أيضا وقاعة فطور الصباح وقاعة المشروبات.
- _ توفير قاعة مشروبات تجمع بين الأناقة والجمال للزبائن.
- _ اقتراح مجموعة متنوعة من المشروبات والمستهلكات بصفة عامة.
- _ ضمان حميمية الفضاءات المشتركة وتنشيطها.

9. البيئة والتنمية المستدامة:

_الأخذ بعين الاعتبار البيئة والتنمية المستدامة في إدارة المؤسسة.

10. انتهاج الجودة:

_تنظيم الانتهاج العام للجودة في المؤسسة وتطبيقه لإرضاء الزبائن.

_انجاز الأعمال الأساسية التي تضمن انتهاج الجودة.

ويتم بعد ذلك منح العلامة الوطنية "جودة السياحة الجزائر"، المرتكزة على الامتياز، لجميع المؤسسات السياحية المعنية التي تحترم شروط العضوية التالية:

- مطابقة معايير الجودة؛

- متابعة مقارنة جودة تركز على مراقبة خارجية، تسمح بالسهر على التحسين المستمر لجودة الخدمات، وبالتالي ضمان علامة جودة موثوق بها للعملاء والمحافظة على مصداقية علامة "جودة السياحة الجزائر" التي تم الحصول عليها؛

- إنشاء خلية دائمة مسؤولة عن التدقيق الداخلي؛

- ضرورة الخضوع لشروط الإستغلال وممارسة النشاط؛

- الامتثال لقواعد النظافة والأمن؛

- إدماج البعد البيئي.

ويوضع حيز التنفيذ نظام للتكفل ومعالجة الشكاوى المقدمة من طرف العملاء، تسمح بذلك بأخذ رأي العميل بعين الاعتبار، وبالتالي كسب وفائه للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى كأهمية خاصة للمستغل نفسه الذي سيقيس مدى ضعف الخدمات المقدمة وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

المبحث الثالث: تقييم مخطط جودة السياحة الجزائر

يحتوي هذا المبحث على شرح للمراحل التي مر بها "مخطط جودة السياحة الجزائر" في تكوينه منذ إنطلاقه سنة 2008 إلى غاية سنة 2016؛ كما يتضمن تحليلا وتقييما للمخطط من الناحية النظرية وكيفية صياغته ومحتواه ومختلف النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: مراحل تكوين مخطط جودة السياحة الجزائر

مر مخطط جودة السياحة الجزائر بمرحلتين هامتين هما:

المرحلة الأولى 2008/2014: إن ظهور فكرة استراتيجية الجودة السياحية طرحت لأول مرة سنة 2008، من طرف الوزارة المكلفة بالسياحة آنذاك التي كان على رأسها الوزير الأسبق "شريف رحمانى"، حيث أعطى المجال للنهوض بقطاع السياحة ككل وجعله العمود الفقري في سير منهج الجودة آنذاك، ومنه النهوض بالقطاع الفندقى؛ أتى هذا التخطيط من خلال "المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية" كتوجه استراتيجي عام يخص كل المجالات المكونة لقطاع السياحة الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه في مطلع سنة 2030. وجاء "مخطط جودة السياحة الجزائر" كحركية من الحركيات الخمس لهذه الإستراتيجية العامة، إذ يعتبر استراتيجية فرعية تخص منهج الجودة في قطاع الفنادق. ضم هذا المخطط في بداية صياغته 94 معيارا للجودة مقسمة على عدة محاور، وشرع في التطبيق الفعلي لمخطط الجودة في ذلك الوقت بتعيين مستشارين إقليميين على مستوى مديريات السياحة لـ 48 ولاية بقرار وزاري من أجل السهر على التطبيق الفعلي للمخطط، وذلك بتكوين هؤلاء المستشارين نظريا في مضمون هذا المخطط لمعرفة محتواه ودراسته وكيفية تطبيقه. لكن بعد تنحي الوزير عن الوزارة المكلفة بالسياحة في سنة 2009، شهد المخطط ركودا كاملا ولم يأت أحد على ذكره، ليعكس مبدأ "عدم الاستمرارية" في تسيير المشاريع السابقة وفرض سياسة جديدة لتسيير القطاع بتقديم برامج ومشاريع أخرى؛ والتقدم الوحيد الذي شهدته هذا المنهج هو تزايد عدد المنخرطين فيه ولكن بأعداد ضئيلة كل سنة (كما يوضحه الجدول أدناه)، وتعتبر هذه الخطوة الأمر الوحيد الذي يدل على استمرارية تبني المخطط من طرف الوزارة الوصية. أما

عن باقي مراحل سير هذا المخطط فلم تتقدم إطلاقا وبقيت تعاني من الركود حتى سنة 2014.

الجدول رقم "8": الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة خلال فترة 2008-2016

السنة	عدد الفنادق المنخرطة
2008	120
2009	124
2010	124
2011	125
2012	127
2013	167
2014	185
2015	197
2016	217

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات الوزارة المكلفة بالسياحة

من الجدول أعلاه وكما ذكرنا نجد أن الفنادق المنخرطة في مدة 9 سنوات قليل جدا نسبة لعدد الفنادق الكلي في 48 ولاية، كما أن هناك تطورا محتشما لعدد الفنادق المنخرطة عبر السنوات فمن 120 فندقا المنظم عند إطلاق المخطط سنة 2008، زاد العدد بـ 97 فندقا فقط ليصبح 217 منخرطا سنة 2016؛ يعكس هذا العزوف إلى حد كبير المضمون الغامض للمخطط ومزايا الانخراط فيه لدى الفندقيين بالإضافة إلى ربط موضوع الجودة دائما بالعلامات العالمية المعروفة وبالفنادق ذات التصنيف العالي (5 نجوم). ومن جهة أخرى يعكس واقع الهيئات المعنية في التعامل مع البرامج والمشاريع السياحية.

المرحلة الثانية 2016/2014 وحتى إلى حد الآن (2019): وبدأت المرحلة الثانية لإنعاش المخطط سنة 2014 في إطار برنامج "التنوع الاقتصادي" DIVECO الذي قامت به لجنة مكونة من خبراء أجانب في إطار الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي على غرار

وقوع الجزائر في أزمة اقتصادية بسبب تذبذب أسعار النفط آنذاك، وبالتالي انهيار الاقتصاد المعتمد على الريع. ومن خلال المناقشات والجلسات مع مختلف الأطراف الجزائرية والأوروبية والنظر في المجالات التي بإمكانها إنعاش الاقتصاد الجزائري تبين أن قطاع الفلاحة والصناعة والسياحة هو الحل الأمثل لاستعادة مكانة الاقتصاد وذلك باقتراح مشاريع مختلفة؛ وكان نصيب قطاع السياحة من هذه الحلول هو إعادة إنعاش "مخطط جودة السياحة الجزائر" بتعديل مضمونه والتفصيل أكثر في معايير الجودة مع تكوين نظري وتطبيقي للموارد البشرية التي يفترض أن تقوم على سيره. بعد تعديل مضمون المخطط بتفصيل أكثر في المعايير التي أصبحت 315 معيارا للجودة، قامت الوزارة المعنية في نفس السنة (2014) باستدعاء رؤساء مكاتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية باعتبارهم مفتشين رئيسيين في مديريات السياحة لجميع الولايات (48 ولاية) ومنهم من هم المستشارين الإقليميين المعيّنين بالقرار الوزاري سنة 2008، أو من خلفهم في المناصب، وذلك من أجل تكوينهم للإشراف الفعلي على تطبيق المخطط على مستوى ولاياتهم بالتنسيق مع المعيّنين على مستوى الوزارة، وقد تم تكوينهم عن طريق دروس نظرية حول مناهج وعلامات الجودة السياحية في العالم لأخذ فكرة عن كيفية بناء استراتيجيات الجودة، وتطبيق لمعايير المخطط في بعض فنادق الجزائر العاصمة. لكن مع ذلك فالمخطط لم يشهد التقدم المرجو منه، ودخل في الركود من جديد بعد سنة 2015 لحد الآن (2019).

المطلب الثاني: مصفوفة SWOT لمخطط جودة السياحة الجزائر

من خلال دراسة وتحليل المضمون النظري لمخطط جودة السياحة الجزائر، فإنه كأي مخطط لديه نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات حاولنا إيجازها في شكل مصفوفة صوت SWOT في الجدول التالي:

الجدول رقم "9": مصفوفة SWOT لمخطط جودة السياحة الجزائر

نقاط القوة	نقاط الضعف
-توافق المخطط ككل من ناحية الحجم مع الإمكانات الطبيعية السياحية الكبيرة	- عدم وجود حظيرة فندقية مستقرة تستوعب المعايير المطلوبة في المخطط.

<p>- علامة جودة السياحة الجزائر من أصل أجنبي منقولة من مخطط جودة السياحة الفرنسي، بإجراء ترجمة لمعايير الجودة. ولا يتوافق مع المستوى الاقتصادي، السياحي، القانوني للجزائر نظرا للاختلافات الموجودة بين البلدين على جميع الأصعدة.</p> <p>- يحتوي المخطط على 315 معيارا للجودة مطلوبة التطبيق بنفس المستوى في جميع أنواع الفنادق مما يعكس مشكلة حقيقية عند تطبيقه على أرض الواقع نظرا لتباين مستوى الخدمات من فنادق دون نجوم إلى الفنادق ذات خمس نجوم، ولا يسمح بفرض نفس معايير الجودة في جميع الفنادق، وبهذا الطرح العام وغير المفصل للمخطط لا يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة منه.</p> <p>- عند تعديل صياغة معايير الجودة نظريا، جاء تجريبه على بعض فنادق 5 نجوم وعلى مستوى العاصمة، ولم تراع المناطق الأخرى ولا التصنيفات الأخرى، وفنادق 5 نجوم كما هو معروف تعتبر من أرقى أنواع الفنادق عالميا، ولا توجد بها مشاكل أساسية، وبذلك لا تمثل العينة المطلوبة التي يتم الاعتماد عليها في تعديل المضمون.</p>	<p>للجزائر، حيث يعمل على تنظيم القطاع الفندقي إذا تم إتباعه.</p> <p>- يعبر عن أول علامة جودة سياحية جزائرية، كتجربة للدخول في عالم الجودة السياحية.</p> <p>- المخطط موجه لجميع الفنادق الجزائرية بتصنيفاتها المختلفة، فيعطي حظوظا متساوية في إتباع منهج الجودة.</p> <p>- يمكن استعمال الانخراط في علامة الجودة لكن بعد إتمام جميع المراحل في الترويج للفنادق الجزائرية المنخرطة على أنها تتمتع بالجودة المطلوبة مما يشجع استقبالا أكثر للسياح.</p>
<p>التحديات</p>	<p>الفرص</p>
<p>- مخطط جودة السياحة من جهة يعتبر</p>	<p>- الاستقرار السياسي والأمني للجزائر، الذي</p>

<p>حركية من الحركات الخمس للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، ومن جهة أخرى يتخذ صفة الانخراط الطوعي. وهذا تناقض كبير في الصياغة. حيث لا يمكن أن يكون جزءا من الإستراتيجية السياحية العامة، واختياريا في نفس الوقت، فصفة الاختيارية تلغي الجدية، وتخلق تذبذبا في تحقيق الأهداف العامة لإستراتيجية السياحة.</p> <p>-انفتاح الجزائر على الاستثمار السياحي الخارجي الذي يعتمد على أحدث معايير الجودة العالمية في البناء والتجهيز والتسيير الفندقي، سيؤدي إلى العودة حتما إلى مشكلة الجودة في الفنادق المحلية من جديد باعتبار المخطط يعبر عن علامة جودة سياحية محلية.</p>	<p>يعتبر حاليا ضمانا للسياح المحليين والأجانبين، يزيد من فرص الفنادق في استغلال الوضع عن طريق تبني مفاهيم الجودة وتحسين الخدمات الفندقية التي تجذب النزلاء أكثر.</p> <p>- يوفر المخطط فرصة الإستفادة من الامتيازات والتسهيلات الممنوحة في شكل قروض بنكية لبناء الفنادق أو إعادة تهيئتها، والتي تضع من ضمن الشروط إمضاء عقد الانخراط في مخطط جودة السياحة الجزائر.</p> <p>- يوفر المخطط فرصة تكوين الموارد البشرية العاملة في الفنادق المنخرطة على حساب الوزارة المعنية تكويننا مجانا في موضوع الجودة.</p> <p>- يعتبر المخطط فرصة للفنادق التي لا تمتلك إمكانيات كبيرة للدخول في علامات الجودة العالمية.</p>
--	---

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: عرض النتائج

من خلال ما تم تقديمه نقوم بعرض بعض النقاط المستخلصة من خلال تحليل المخطط نظريا، والتي تتمثل في:

- ❖ استراتيجية الجودة المتبعة من طرف الدولة لتحسين القطاع الفندقي ليست مستمدة من تشخيص الواقع الجزائري الفندقي، فهي ليست مبنية على أساس صحيح، مما يضعف احتمال نجاحها.

- ❖ عدد كبير من معايير مخطط جودة السياحة الجزائر يعني أكثر المورد البشري في الفندق وجودة الخدمات المقدمة للنزلاء، مع تناول جودة التجهيزات والأثاث بتركيز أقل.
- ❖ مضمون مخطط جودة السياحة الجزائر يعبر أكثر عن معايير لترقية الخدمات الفندقية، في حين واقع القطاع الفندقي في الجزائر يفتقر للضروريات، وسيكون هذا المخطط نافعا في وقت لاحق بعد حل المشاكل الأساسية في القطاع، وبعد إعادة تعديل مضمونه.
- ❖ يشكل تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر على جميع أنواع الفنادق باستخدام نفس المحتوى تناقضا، حيث لكل تصنيف فندقي التزامات معينة حسب الدرجة، وبذلك يعتبر مضمونه ضخما بالنسبة للفنادق أقل من 3 نجوم، وعاديا بالنسبة لفنادق 3 و 4 نجوم، ومتواضعا بالنسبة لفنادق 5 نجوم. مما يحتم ضرورة تكييفه حسب التصنيف القانوني للفنادق.
- ❖ صفة الطوعية أو الاختيارية في الإنخراط يجب أن تدعم بامتيازات وتحفيزات أكثر جدية من أجل تشجيع الإقدام على الإنخراط وإكمال جميع مراحل المخطط حتى الوصول إلى مرحلة التتويج بعلامة الجودة الجزائرية.
- ❖ بالرغم من مزايا الانخراط في المخطط والمتمثلة في اكتساب سمعة جيدة والاستفادة من القروض وأنه أول علامة جودة جزائرية إلى أن سلبياته من حيث الخط الموجود في مضمونه وعدم مطابقته للواقع ثبقت التحفيز للانخراط فيه.
- ❖ التأطير والتكوين للخروج بالصيغة النهائية لمضمون مخطط جودة السياحة الجزائر جاء أساسا من طرف إدارات أجنبية مبعوثة من طرف الإتحاد الأوروبي لا تعيش الواقع الجزائري وتتوفر على معلومات جد محدودة حول وضعية الفنادق الجزائرية ومستوى خدماتها، وجاء دون إجراء تشخيص واقعي للقطاع (الإعتماد

أكثر على التشخيص المجري سنة 2008) مع قصر المدة التي جاءت في شكل تكوين نظري لمدة أسبوع، ثم تكوين تطبيقي لمدة أسبوع آخر؛ وكان من المفترض أن يشارك في التأطير إطارات من جميع الهيئات السياحية المحلية واستدعاء حتى الفندقيين من الولايات الـ 48 للمشاركة في صياغة المضمون مع تمديد مدة الدراسة بعد الحصول على نتائج التشخيص الواقعي للقطاع. وهنا يتبين عدم أخذ الأمر بجدية والاعتماد فقط على ما هو موجود من معايير أوروبية لعلامات الجودة المبنية على أساس واقع وقوانين وذهنيات أخرى.

خاتمة الفصل:

كنا قد طرحنا في بداية الفصل الجزء الأول من الفرضية الثانية "يعبر مخطط جودة السياحة الجزائر بطريقة صياغته عن نموذج ناجح يمكن للفنادق الجزائرية تتبعه لتحقيق الجودة المطلوبة" ومن خلال التحليلات والنقاط المذكورة في هذا الفصل من الجزء التطبيقي نكون قد أجبنا على هذا الجزء من الفرضية الثانية "بالنفي"، إذ لا يمكن لهذا المخطط كما هو بصيغته الحالية وحسب مضمونه النظري أن يحقق الفعالية المرجوة منه في تنمية القطاع. لذلك يجب تعديل محتواه النظري وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، كما يجب تكييفه مع السياسة الداخلية للدولة.

الفصل الثاني

مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة
الجزائر في القطب شمال شرق



المبحث الأول: مضمون الدراسة التطبيقية في القطب
شمال-شرق.

المبحث الثاني: تحليل المعطيات

المبحث الثالث: عرض النتائج المتوصل إليها

تقديم:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول من القسم الثاني المضمون النظري لمخطط جودة السياحة الجزائرية، نأتي في الفصل الثاني من القسم التطبيقي على دراسة مدى تطبيق هذا المخطط في القطب السياحي للإمتياز شمال-شرق، وهل سيحقق الفعالية المنتظرة منه عمليا بتطبيقه على الفنادق الجزائرية، وذلك بطرح الجزء الثاني من الفرضية الثانية التالية: "يعبر مخطط جودة السياحة بطريقة تطبيقه عن نموذج فعال يمكن للفنادق الجزائرية تتبعه لتحقيق الجودة المطلوبة".

المبحث الأول: مضمون الدراسة التطبيقية

يعبر هذا المبحث عن مدخل توضيحي للجانب التطبيقي من البحث، ومن هذا المنطلق فإنه يتضمن عرضاً توضيحياً وتفسيرياً حول مجتمع الدراسة وطاقت الاستيعاب وعدد الليالي التي قضاها السياح الداخليين والأجانب في الحظيرة الفندقية مع تحديد عينة الدراسة إحصائياً وكيفية اختيارها. كما يتضمن أيضاً وصفاً لوحدة التحليل المستعملة في الدراسة وإطارها المكاني والزمني، وكل هذا سيسمح بإعطاء نظرة شاملة وتأطير للميدان بغرض معرفة مدى فعالية مخطط جودة السياحة الجزائر عملياً.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

● مجتمع الدراسة:

جاءت دراستنا هذه حول القطب السياحي للإمتياز شمال-شرق. والقطب السياحي POT هو توليفة في فضاء جغرافي معين للقرى السياحية للإمتياز والأنشطة السياحية والمسارات السياحية بالتنسيق مع مشروع التنمية الإقليمية ويستجيب لطلب السوق ويتوفر بالضرورة على استقلالية كافية حتى يستطيع الإشعاع على المستوى الوطني والدولي. فالقطب السياحي قطب متعدد الأبعاد إذ يدمج عدة أنواع من المنطق الاجتماعي (الحاجيات الأولية لسكان المنطقة) والثقافي والإقليمي والتجاري (الأخذ بعين الاعتبار لتطلعات السوق) ومحيطه الجغرافي الذي يمكن أن يدمج عدة مناطق وأرضيات للتوسع السياحي¹.

وقد تمت دراستنا التطبيقية في القطب شمال-شرق الذي يضم كل ولايات الشمال الشرقي للجزائر (14 ولاية)، تتمثل في: سطيف، برج بوعرييج، باتنة، ميله، أم لبواقي، قسنطينة، جيجل، سكيكدة، عنابة، قالمة، خنشلة، سوق أهراس، تبسة، الطارف. أم بالنسبة لأسباب اختيار دراسة أحد الأقطاب، يمكن إرجاعها إلى أن:

¹- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، المخطط الاستراتيجي: الحركيات الخمسة وبرامج الأعمال السياحية ذات الأولوية، جانفي 2008، ص 38.

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

هذا التقسيم معتمد من طرف الوزارة المكلفة بالسياحة منذ سنة 2008، وقد تم تعديله سنة 2014 مع التغيير الحاصل في بنيات المدن وتوسعها وتزايد عدد السكان فيها، وكذا بسبب أنه لم تكن جميع الولايات منخرطة في الأقطاب السياحية للامتياز وبالتالي تم إدماجها جميعا حتى تستفيد من مزايا وخصائص مشروع المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (أنظر الملحق رقم 05).

الأقطاب السياحية تمثل كذلك حركية من الحركيات الخمس للتفعيل السياحي في الجزائر. وبذلك نكون قد جمعنا بين حركيتين في دراستنا هاته (مخطط جودة السياحة والقطب شمال-شرق).

القطب شمال-شرق يمثل أكبر الأقطاب السياحية للامتياز في الجزائر بضمه 14 ولاية، في حين تضم الأقطاب الأخرى الستة الباقية ولايات أقل، وبالتالي حتى تكون الدراسة أكثر شمولية وتعميما من حيث النتائج تم تناول هذا القطب دون غيره. الباحثة تنتمي إلى هذه البيئة (شرق الجزائر-ولاية سطيف-)، وبالتالي الأولوية في حل المشكلات الاقتصادية والسياحية وإيجاد الحلول العملية تكون داخل الإطار الجغرافي للباحثة أولا ثم الانتقال إلى دراسة مشاكل المناطق الأخرى.

والشكل التالي يمثل مجتمع الدراسة (القطب شمال-شرق):

الشكل رقم "18": القطب شمال-شرق



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على خريطة الجزائر

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

- تطور طاقة الاستيعاب في مجتمع الدراسة: يمثل الجدول أدناه تطور الحظيرة الفندقية في القطب شمال-شرق في الفترة 2008-2015، مع تطور عدد الليالي التي قضاها السياح الأجانب والمحليين داخل هذه الفنادق.

الجدول رقم "10": طاقة الاستيعاب في القطب شمال-شرق

الولايات الاستيعاب	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	الليالي	التقاع														
بسة	66766	19	66631	19	58126	20	55330	21	59789	21	65633	19	64124	18	63174	
بيلة	23055	5	30016	5	34842	5	40669	5	47440	5	53284	5	45228	7	42700	
مقنة	24280	4	26429	4	28667	4	30909	5	33429	5	39273	5	22482	5	25645	
سلف	276975	40	292706	40	307198	45	321690	47	341288	49	347132	52	398195	58	398996	
الطريف	60830	11	64531	10	73661	10	82803	10	90998	16	96842	17	47730	19	50771	
طبة	260916	42	305864	40	351296	40	356317	41	347557	41	353401	42	309254	43	330002	
قلمة	169543	11	176575	11	212375	11	239261	11	245350	11	251194	12	213120	13	216142	
ام البلي	90439	7	83301	8	95577	9	111822	9	123338	9	129182	10	174081	11	72328	
سكنة	87185	19	98253	19	99975	19	118384	19	128690	19	134534	15	120304	22	120880	
جبل	78078	24	84247	25	89740	25	97323	26	99989	26	105833	27	122239	26	123603	
بقة	78551	13	74204	13	77004	13	87083	13	103063	14	108907	14	98445	11	99116	
قنينة	167175		176477		191368		206369		204374		210218		205376		193131	
برج بوعريش	108460	9	114407	9	119823	9	125210	9	125606	9	131450	8	50208	9	60283	
سوق الواس	24772	5	28537	5	32278	5	36719	5	41589	5	47433	5	45945	6	39738	
المجموع	1519005	209	1624378	208	1771950	215	1910089	221	1992500	230	2074316	230	1916731	248	1835509	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الوزارة المكلفة بالسياحة.

ملاحظة:

_ فيما يخص طاقة الإستيعاب لسنة 2016 تعذر الحصول عليها من قبل الوزارة المكلفة بالسياحة بسبب مشاكل في برنامج تخزين المعلومات في الحواسيب.

_ تعذر الحصول على تطور الحظيرة الفندقية لولاية قسنطينة، لعدم توفر مديرية السياحة المعنية عليها بسبب ضياع الملفات (حسب تصريح الموظف المسؤول عن مخطط الجودة للولاية).

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الحظيرة الفندقية كانت متزايدة عموماً خلال الثمان سنوات، لكن بأعداد ضئيلة، كما يلاحظ عموماً عن الحظيرة الفندقية أنها صغيرة جداً مقارنة بعدد الولايات التي تضمها (14 ولاية). من جهة أخرى نلاحظ في الولايات: تبسة، سطيف، عنابة، سكيكدة وجيجل أن عدد الفنادق مرتفع يفوق 20 فندقاً باعتبارها ولايات ساحلية (عنابة، سكيكدة، جيجل) يجب أن تتوفر فيها مؤسسات الإيواء لقضاء العطل والاستجمام خصوصاً في فصل الصيف وسطيف باعتبارها منطقة تجارية كما أنها تربط منطقتي الشرق والغرب وتبسة باعتبارها أكبر الولايات الحدودية مع الجمهورية التونسية فهي تمثل منطقة عبور، ونلاحظ عدداً قليلاً من الفنادق في الولايات: ميله، خنشلة، الطارف، قالمة، أم البواقي، باتنة، برج بوعريش وسوق أهراس باعتبارها ولايات داخلية وليست مناطق تجارية كبرى، بل تتوفر فقط على مناطق سياحية قليلة كموقع تيمقاد في ولاية باتنة ومحمية القالة الطبيعية التابعة لولاية الطارف، وبعض الأنشطة الإقتصادية والتجارية.

ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن عدد الليالي التي قضاها السياح الجزائريين والأجانب متزايد من سنة 2008 بـ 1519005 ليلة إلى 2074316 ليلة سنة 2013، لينخفض سنة 2014 إلى 1916731 ليلة و1836509 ليلة سنة 2015. ويمكن إرجاع سبب هذا الانخفاض إلى الأزمة الاقتصادية وانخفاض قيمة العملة الوطنية اللذان أديا حتماً إلى انخفاض القدرة الاستهلاكية للمواطنين وانخفاض عدد الليالي التي يقضونها في الفنادق مهما اختلفت أغراض تنقلهم وباعتبار السياح المحليين دائماً ما يمثلون النسبة الأكبر والتأثير الأكبر لهم في انخفاض وارتفاع عدد الليالي المقضية في الفنادق.

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

- **عينة الدراسة:** تتمثل عينة الدراسة في جميع الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر، التي تنتمي إلى ولايات القطب شمال-شرق، وعددها 49 فندقا حسب المديرية المكلفة بالسياحة للولايات المعنية (تم أخذ قائمة الفنادق المنخرطة من المديرية). ويمثل الجدول التالي توزيع هذه الفنادق حسب الولايات:

الجدول رقم "11": الوضعية القانونية لفنادق عينة الدراسة

اسم الفندق	سنة الافتتاح	التصنيف	الولاية	الملكية	الملاحظات المسجلة حول التصنيف والملكية
فندق البهجة	2001	لم يصنف بعد.	تبسة	خاص	في طور التصنيف لأخذ درجة 3 نجوم. ويقوم بأعمال توسيع وتحسين في الفندق.
فندق بن عصمان	2000	لم يصنف بعد.	تبسة	خاص	في طور التصنيف لأخذ درجة 3 نجوم.
فندق أمير	2006	لم يصنف بعد.	تبسة	خاص	في طور التصنيف لأخذ درجة 3 نجوم.
فندق مهية بالاس	2008	لم يصنف بعد.	تبسة	خاص	في طور التصنيف لأخذ درجة 3 نجوم.
فندق إقامة هيبون	2003	نجمتين	عنابة	خاص (التعاضدية العامة لعمال البريد والمواصلات).	الفندق يعاني مشاكل قانونية حول السجل التجاري (مخصص فقط لعمال البريد والمواصلات يقضون فيه عطلهم الصيفية)، وبسبب استغلاله باقي فصول السنة مع غير عمال البريد والمواصلات وبأسعار فنادق 3 نجوم، فهو متابع قضائيا من طرف المديرية المكلفة

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

بالسياحة لتوقيف نشاطه.					
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص (مجموعة بن وهيبة).	عنابة	3 نجوم	1989	فندق نزل الريم الجميل
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص (مجموعة بن وهيبة).	عنابة	4 نجوم	2009	فندق صبري
في طور إعادة التصنيف لأخذ درجة 5 نجوم، وسيتم غلقه كلياً لتحسينه وتوسيعه في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية.	عمومي (شركة ذات أسهم تابعة لمؤسسة التسيير السياحي -عنابة).	عنابة	4 نجوم (تصنيف قديم).	1975	فندق سيبوس "بلازا حالياً"
في طور إعادة التصنيف لأخذ درجة 4 نجوم، حيث ستباشر فيه أعمال توسيع وتحسين في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية.	عمومي (شركة ذات أسهم تابعة لمؤسسة التسيير السياحي -عنابة).	عنابة	3 نجوم (تصنيف قديم).	1971	فندق المنتزه "سرايدي"
في طور إعادة التصنيف لأخذ درجة 4 نجوم، بعدما تم توسيع الفندق وإضافة مرافق جديدة وتحسين جودة الخدمات.	خاص	عنابة	طلب إعادة التصنيف.	1998	فندق ميموزا بالاس
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	عنابة	نجمة واحدة	1998	فندق الصفصاف
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	عنابة	نجمتين	1983	فندق شمس الحمامات

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

الملكية.					
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	عناية	نجمة واحدة	1998	فندق أمير
في طور إعادة التصنيف للحصول على درجة 3 نجوم، بعد الانتهاء من أعمال التوسيع وإضافة مرافق جديدة وتحسين جودة الخدمات.	خاص	عناية	طلب إعادة التصنيف	1988	فندق تيليفيريك
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	عناية	3 نجوم	2006	فندق ماجستيك
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	عناية	3 نجوم	2009	فندق الأمان
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	الطارف	دون نجوم	2010	فندق الساحل
في طور إعادة التصنيف للحصول على درجة 3 نجوم، والفندق مغلق كلياً لإعادة تهيئته وتحسينه.	خاص	الطارف	طلب إعادة التصنيف.	1998	فندق المرسى
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	الطارف	نجمة واحدة	2004	فندق البحيرة
في طور إعادة التصنيف لأخذ درجة 4 نجوم، بعد إتمام عمليات التحديث	عمومي (شركة ذات أسهم تابعة	قائمة	نجمتين (تصنيف	1976	فندق شلالة

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

والتحسين التي ستقام في الفندق في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية.	لمؤسسة التسيير السياحي - عناية-). عمومية.		قديم).		
في طور إعادة التصنيف لأخذ درجة 3 نجوم، بعد إتمام عمليات التحديث والتحسين التي ستقام في الفندق في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية.	عمومي (شركة ذات أسهم تابعة لمؤسسة التسيير السياحي - عناية-). عمومية.	قائمة	3 نجوم (تصنيف قديم).	1980	فندق مرمورة
في طور التصنيف لأخذ درجة 4 نجوم.	خاص	أم البواقي	لم يصنف بعد.	2009	فندق الإخوة بوعلي
في طور التصنيف لأخذ درجة 4 نجوم.	خاص	أم البواقي	لم يصنف بعد.	2015	فندق كمال مصباح
في طور التصنيف لأخذ درجة 3 نجوم، وبدأ استغلاله فقط منذ شهر أبريل 2016 .	خاص	أم البواقي	لم يصنف بعد.	2016	فندق الحراكتة
في طور التصنيف للحصول على درجة 4 نجوم، ويصدد توسيع الفندق وإضافة مرافق جديدة.	خاص	سكيكدة	لم يصنف بعد.	2013	فندق المنظر الجميل
مقر الفندق هو عبارة عن بناية تابعة لأملاك الدولة، ويتم تأجيره للمستثمرين الخواص كل سنة دون تأكيد بإعادة تأجيره السنة القادمة	خاص	سكيكدة	نجمتين (تصنيف قديم).	1994	فندق القصر الأخضر

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

لنفس المستثمر، وبالتالي هناك خوف من طرف المستثمر الحالي بإعادة تحديث وتهيئة الفندق للحصول على تصنيف جديد أحسن من الحالي؛ وبعد انقضاء السنة لا يتم تجديد عقد الإيجار ويضطر المستغل لتركه.					
في طور إعادة التصنيف لأخذ درجة 4 نجوم، بعد تحديثه في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية.	عمومي (شركة ذات أسهم تابعة لمؤسسة التسيير السياحي - شرق -	سكيكدة	3 نجوم (تصنيف قديم).	1982	فندق بوقارون
في طور إعادة التصنيف لأخذ درجة 4 نجوم، حيث تجرى تحديثات وتحسينات على مستوى الفندق وكذلك إضافة مرافق جديدة. كما أن الفندق كان تابعا لمؤسسة التسيير السياحي - شرق - وتمت خوصصته.	خاص	سكيكدة	4 نجوم (تصنيف قديم).	1985	فندق السلام
في طور التصنيف للحصول على درجة 3 نجوم.	خاص	جيجل	لم يصنف بعد.	2012	فندق آل مراد
في طور التصنيف للحصول على درجة نجمتين.	خاص	جيجل	لم يصنف بعد.	2011	فندق تاغراست

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	باتنة	دون نجوم	1996	فندق فيسدیس
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	باتنة	نجمة واحدة	2001	فندق قطافي
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	باتنة	نجمة واحدة	2005	فندق حزام
في طور إعادة التصنيف للحصول على درجة 4 نجوم، بعد إعادة تحديثه في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية.	عمومي (شركة ذات أسهم تابعة لمؤسسة التسيير السياحي - شرق-).	باتنة	3 نجوم (تصنيف قديم).	1978	فندق شيليا
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	باتنة	نجمتين	1985	فندق الحياة
في طور التصنيف للحصول على درجة 3 نجوم.	خاص	باتنة	لم يصنف بعد.	2003	فندق تيشيريت
في طور التصنيف للحصول على درجة نجمة.	خاص	باتنة	لم يصنف بعد.	2008	فندق سليم
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	باتنة	دون نجوم	1994	فندق الذهب
في طور إعادة التصنيف للحصول على درجة 3 نجوم. وهو مغلق تماما	عمومي (شركة ذات أسهم تابعة	قسنطينة	3 نجوم (تصنيف	1912	فندق سيرتا

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

لأعمال التحديث التابعة لبرنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية.	لمؤسسة التسيير السياحي - شرق-).		قديم).		
في طور إعادة التصنيف للحصول على درجة 3 نجوم. وهو مغلق تماما لأعمال التحديث التابعة لبرنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية.	عمومي (شركة ذات أسهم تابعة لمؤسسة التسيير السياحي - شرق-).	قسنطينة	4 نجوم (تصنيف قديم)	1959	فندق بانوراميك "بروتيا حاليا"
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	قسنطينة	3 نجوم	2003	فندق قوس قزح 1
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	قسنطينة	نجمتين	1968	فندق الأمراء
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	سطيف	نجمتين	2006	فندق الكنز
في طور إعادة التصنيف لأخذ درجة 4 نجوم، بعد القيام بأعمال توسيع وتحسين على جميع المستويات في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية.	عمومي (شركة ذات أسهم تابعة لمؤسسة التسيير السياحي - شرق-)	سطيف	3 نجوم	1987	فندق حمام قرقرور
في طور إعادة التصنيف لأخذ درجة 4 نجوم، وبصدد إعادة تهيئة الفندق	متنازع عليه	سطيف	3 نجوم (تصنيف قديم)	1979	فندق الهضاب

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

من خلال إضافة مرافق جديدة وتحسين المرافق الموجودة. ويعاني مشاكل فيما يخص الملكية حيث كان عموميا تابعا لمؤسسة التسيير السياحي (شرق)، وتم خوصصته لكن الخواص لم يكملوا دفع جميع المستحقات وبالتالي تم استرجاعه قضائيا من طرف الدولة، لكنه لحد الآن بقي مستغلا من طرف الخواص.					
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	سطيف	3 نجوم	2010	فندق البشير
لا توجد أية ملاحظات لا حول التصنيف ولا حول الملكية.	خاص	خنشلة	3 نجوم	2005	فندق المهدي الأمين
في طور التصنيف للحصول على درجة نجمة واحدة.	خاص	ميلة	لم يصنف بعد.	2008	فندق السفير
في طور التصنيف للحصول على درجة نجمة واحدة.	خاص	ميلة	لم يصنف بعد.	2007	فندق سيدي بوزيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مديريات السياحة للولايات المعنية والزيارات الميدانية.

ومن خلال العينة نذكر عدة ملاحظات:

- تمثل الفنادق الخاصة في عينة الدراسة العدد الأكبر بـ 39 فندقا بنسبة تقريبا 80%، حيث 38 منها يمتلكها شخص أو مجموعة ورثة، وفندق واحد خاص يمتلكه عمال البريد والمواصلات. وتمثل الفنادق العمومية نسبة تقريبا قليلة جدا قدرت بـ 18% بعدد 9 فنادق كلها تابعة لمؤسسة التسيير السياحي -شرق- و -عنابة-، في حين يبقى فندق واحد هو فندق "الهضاب-سطيف-" الذي يمثل نسبة تقريبا قدرت بـ 2% محل نزاع بين مؤسسة التسيير السياحي -شرق- والخواص الذين قاموا بشرائه.
- هناك ولايات تدخل في عينة الدراسة لكن لا تحتوي على فنادق منخرطة في مخطط جودة السياحة، لذلك لم نأت على ذكرها في الجدول، وهي: برج بوعريرج، سوق أهراس.
- بالنسبة لتصنيف الفنادق حسب الدرجات، نجد 4 فنادق منخرطة من صنف 4 نجوم بنسبة 8% منها: فندقين خاصين وفندقين تابعين لمؤسسة التسيير السياحي؛ 13 فندقا من صنف 3 نجوم بنسبة 27% منها: 6 فنادق خاصة وفندق واحد متنازع عليه و 6 فنادق عمومية تابعة لمؤسسة التسيير السياحي؛ 7 فنادق من صنف نجمتين بنسبة 14% منها: 5 فنادق خاصة وفندق خاص تابع لعمال البريد والمواصلات وفندق واحد عمومي تابع لمؤسسة التسيير السياحي؛ 5 فنادق من صنف نجمة واحدة بنسبة 10% كلها خاصة؛ و 3 فنادق من صنف دون نجوم بنسبة 6% كلها خاصة؛ مع وجود 14 فندقا لم تصنف بعد بنسبة 29% كلها خاصة أيضا؛ 3 فنادق بطلب إعادة التصنيف تمثل نسبة 6% كذلك كلها خاصة (كل النسب المئوية مقربة إلى الوحدة).
- وما يلاحظ عموما عن التصنيف أنه غير موحد وغير مستقر، فهناك 27 فندقا بنسبة 55% هي عبارة عن فنادق غير مصنفة بعد، أو تصنيفها قديم تحتاج للحصول على تصنيف جديد أو لديها طلب إعادة تصنيف (تعاني من مشاكل قدم الهياكل ورداءة مستوى الخدمات وبالتالي ضرورة إعادة تحديثها وتجهيزها ثم تصنيفها من جديد، أو خضوعها للتوسيع وإضافة مرافق جديدة لرفع عدد النجوم). مقابل 22 فندقا مصنفا بنسبة 45% (كل النسب المئوية مقربة إلى الوحدة).

- تعاني بعض الفنادق من نزاعات في المحكمة كفندق "إقامة هيبون" الذي يستغل بطريقة غير قانونية ومخالفة للسجل التجاري بإيجار الغرف في غير موسم الصيف لغير العاملين في قطاع البريد والمواصلات، و"فندق الهضاب" الذي يعتبر محل نزاع بين مؤسسة التسيير السياحي -شرق- والخواص الذين اشتروه بسبب عدم تسديد كامل المستحقات، ورفض إعادة التنازل عنه للمؤسسة، إضافة إلى فندق "القصر الأخضر" الذي يعاني مشكلة تسوية الإيجار لمدة طويلة مع الجهة العمومية المالكة له، ويرفض القيام داخله بأية تحسينات قبل حل المشكلة؛ وفندق المرسى المغلق تماما بسبب أعمال التوسيع والتحسين.
- كل الفنادق العمومية تخضع حاليا أو ستخضع للتحديث في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية للحصول على التصنيفات الجديدة، فمنها ما هو مغلق تماما كفندقي "سيرتا" و"بانوراميك" وما سيتم غلقه كليا لمباشرة الأعمال "شيليا" و "مرمورة"، ومنها ما سيتم غلقه جزئيا فقط "حمام قرقور" و "بوقارون" و "سيبوس -بلازا-" و "المنتزه -سرايدي-" و "شلاله".

- توضيح كيفية اختيار هذه العينة: اعتمدنا على إحدى الطرق غير العشوائية في اختيار هذه العينة، وهي "العينة العمدية"^{1*}، نظرا لمتطلبات الموضوع، ومنه تم اختيار دراسة جميع الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة للولايات الأربعة عشر، بغض النظر عن تصنيفها، وذلك لقلتها مقارنة بعدد الفنادق الكلي في القطب شمال-شرق محل الدراسة.

*وتسمى أيضا العينة الهدفية أو العمدية Purposive Sample لأن الباحث يختار هذا النوع من العينات لتحقيق غرضه، حيث يقدر حاجته من

المعلومات، ويقوم باختيار عينة الدراسة اختيارا حرا، أي أن هذا النوع من العينات لا يكون ممثلا لأحد.

1- المعهد العربي للتخطيط، المعاينة واختيار العينة، ص49، بتاريخ 2016/04/12، سا 13:00، http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2013/218_P14010-4.pdf

المطلب الثاني: التحليل الميداني للدراسة

- وحدة التحليل: تم توجيه 3 أنواع من المقابلات إلى كل من:
 - المقابلة الأولى (أنظر الملحق رقم 06): مع مديرة مخطط جودة السياحة الجزائر على مستوى الوزارة المكلفة بالسياحة.
 - المقابلة الثانية (أنظر الملحق رقم 07): مع مفتشين في السياحة (معينين من الوزارة الوصية كمستشارين إقليميين أو من خلفهم في المنصب) بالمديريات المكلفة بالسياحة للولايات محل الدراسة.
- الجدول رقم "12": قائمة المستجوبين من مديريات السياحة للولايات المعنية.

تاريخ المقابلة	الوظيفة	الاسم
10 أبريل 2016 (9:30 - 11:30)	رئيسة مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية	بدار نظرة (سطيف)
9 ماي 2016 (10:00 - 11:30)	رئيس مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية	بومعيزة اليازيد (خنشلة)
11 ماي 2016 (9:00 - 11:30)	مكلف بمهمة في السياحة	بوزيد مفيد (تبسة)
12 ماي 2016 (15:00 - 17:00)	رئيس مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات	فاطمي نفيسة (سوق أهراس)

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

	المعدنية	
20 جويلية 2016 (15:00 - 16:30)	رئيس مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية	بوخميس عبد الغني (عناية)
26 جويلية 2016 (9:30 - 11:00)	مكلف بمهمة في السياحة	مشوك خميسي (الطارف)
27 جويلية 2016 (9:00 - 10:30)	رئيس مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية	حلاسي سهيلة (قالمة)
27 جويلية 2016 (18:00 - 19:30)	مكلف بمهمة في السياحة	بن تركي عمار (أم البواقي)
02 أوت 2016 (11:00 - 12:30)	رئيس مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية	جمعي نوال (جيجل)
11 أوت 2016 (11:00 - 12:30)	مكلف بمهمة في السياحة	بن اسماعيل كمال (قسنطينة)
07 سبتمبر 2016 (15:00 - 16:00)	مكلف بمهمة في السياحة	معوشي نور الدين (باتنة)
21 سبتمبر 2016 (13:00 - 14:00)	رئيس مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية	بورشاق بدرية (سكيكدة)

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

30 سبتمبر 2016 (12:00 - 10:00)	رئيس مهمة في السياحة	بلعلى شوقي (برج بوعريريج)
21 أوت 2016 (12:00 - 10:00)	رئيس مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية	بوعبيدي عبد العزيز (ميلة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات حول المستجوبين.

- المقابلة الثالثة (أنظر الملحق رقم 08): مسؤولين في الفنادق المنخرطة في "مخطط جودة السياحة الجزائر"

الجدول رقم "13": قائمة المستجوبين من الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر

تاريخ المقابلة	الفندق	الوظيفة	الاسم
19 أبريل 2016 (11:00 - 9:30)	فندق الكنز (سطيف)	نائب مدير (محاسب)	صايبي عمار
17 أبريل 2016 (12:00 - 10:00)	فندق حمام قرقور (سطيف)	رئيس مصلحة الموظفين-مدير بالنيابة-	برحال بلقاسم
20 أبريل 2016 (11:00 - 09:30)	فندق البشير (سطيف)	أحد الملاك ومدير	ركاح حكيم
20 أبريل 2016 (14:30 - 14:00)	فندق الهضاب (سطيف)	رئيس مصلحة المحاسبة والمالية	خرماش ساعد
10 ماي 2016 (12:00 - 10:00)	فندق المهدي (خنشلة)	أحد الملاك ومدير	قليل الطاهر
11 ماي 2016	فندق البهجة (تبسة)	أحد الملاك ومسير	زريق مبروك

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

(14:00 - 12:00)			
13 ماي 2016 (11:00 - 9:00)	فندق بن عصمان (تبسة)	أحد الملاك ومدير	تطار نبيل
11 ماي 2016 (17:00 - 15:30)	فندق أمير (تبسة)	مدير	نبيل مالكية
12 ماي 2016 (11:00 - 9:30)	فندق مهية بالاس (تبسة)	أحد الملاك ومدير	عصام بوقرة
24 جويلية 2016 (14:30 - 14:00)	فندق إقامة هيبون (عنابة)	مدير	زقاولة نصر الدين
20 جويلية 2016 (14:00 - 13:00)	فندق نزل الريم الجميل (عنابة)	مدير	شهاب بن خليفة
20 جويلية 2016 (18:00 - 17:00)	فندق صبري (عنابة)	مدير	حمزة أنيس
24 جويلية 2016 (11:30 - 10:00)	فندق سيبوس "بلازا" (عنابة)	مدير	لبيض عبد الغني
21 جويلية 2016 (11:00 - 10:00)	فندق المنتزه (عنابة)	مدير	تيتح علي أمين
21 جويلية 2016 (14:30 - 13:00)	فندق ميموزا بالاس (عنابة)	مالك ومسير	كطاش حسين
21 جويلية 2016 (17:00 - 15:30)	فندق الصفصاف (عنابة)	مالك ومسير	بوغرارة محمد ياسين
22 جويلية 2016 (14:30 - 13:00)	فندق شمس الحمامات (عنابة)	مالك ومدير	حراز وهاب
24 جويلية 2016 (13:30 - 12:00)	فندق أمير (عنابة)	مدير	براري عبد الحميد

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

24 جويلية 2016 (15:00 - 16:30)	فندق تيليفيريك (عنابة)	مالك ومسير	مريبوط عبد النور
22 جويلية 2016 (10:00 - 10:30)	فندق ماجيستيك (عنابة)	مالك ومدير	/
22 جويلية 2016 (11:00 - 12:30)	فندق الأمان (عنابة)	أحد الملاك	هنودة عادل
25 جويلية 2016 (13:30 - 15:00)	فندق نزل الساحل (الطارف)	مالك ومسير	عاتي أحمد صالح
25 جويلية 2016 (15:30 - 16:00)	فندق المرسي (الطارف)	أحد الملاك ومسير	جفال عبد العزيز
25 جويلية 2016 (17:00 - 18:00)	فندق البحيرة (الطارف)	مديرة	غرسلي نجاة
26 جويلية 2016 (15:15 - 16:15)	فندق شلالة (قالمة)	مدير	أولاد ضياف عبد الغني
27 جويلية 2016 (10:30 - 11:30)	فندق مرمورة (قالمة)	مدير	بوعلي محمد
28 جويلية 2016 (12:30 - 13:30)	فندق الإخوة بوعلي (أم البواقي)	أحد الملاك ومسير	بوعلي العيد
28 جويلية 2016 (13:45 - 14:45)	فندق كمال مصباح (أم البواقي)	مدير	بن قادري عزوز
28 جويلية 2016 (16:00 - 17:00)	فندق الحراكتة (أم البواقي)	مالك ومسير	مرواني عمار
21 أفريل 2017 (الهاتف) (15:00 - 16:30)	فندق المنظر الجميل (سكيكدة)	مالك ومدير	زواري فتحي

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

31 جويلية 2016 (13:30 - 12:30)	فندق القصر الأخضر (سكيكدة)	مدير	بكوش عبد الرزاق
21 سبتمبر 2016 (10:00 - 09:00)	فندق السلام (سكيكدة)	نائبة مدير	صمايدية فوزية
01 أوت 2016 (11:00 - 10:00)	فندق بوقارون (سكيكدة)	مدير	خاوة محمد الصادق
02 أوت 2016 (09:00 - 08:00)	فندق آل مراد (جيجل)	مالك	بولعسل مراد
02 أوت 2016 (15:00 - 14:00)	فندق تاغراست (جيجل)	مالك	بن عميرة حسين
08 سبتمبر 2016 (12:30 - 11:30)	فندق فيسديس (باتنة)	أحد الملاك ومسير	بلعقون ربيع
08 سبتمبر 2016 (10:30 - 09:30)	فندق الذهب (باتنة)	مالك	جبالله عمر
09 سبتمبر 2016 (10:15 - 10:00) - رفض اجراء المقابلة-	فندق قطافي (باتنة)	مالك ومسير	/
08 سبتمبر 2016 (16:30 - 15:30)	فندق حزام (باتنة)	مالك	حزام محمد مهدي
15 أوت 2016 (09:30 - 08:30)	فندق شيليا (باتنة)	موظف في مؤسسة التسيير السياحي - شرق-	مؤسسة التسيير السياحي -شرق-
10 سبتمبر 2016 (10:00 - 09:30)	فندق الحياة (باتنة)	مالك	/

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

-رفض اجراء المقابلة-			
10 سبتمبر 2016 (14:00 - 13:30) -رفض اجراء المقابلة-	فندق تيشيريت (باتنة)	مالك	/
09 سبتمبر 2016 (16:00 - 14:30)	فندق سليم (باتنة)	مدير	عماروش عميروش
15 أوت 2016 (09:30 - 08:30)	فندق سيرتا (قسنطينة)	موظف في مؤسسة التسيير السياحي - شرق-	مؤسسة التسيير السياحي -شرق-
15 أوت 2016 (09:30 - 08:30)	فندق بانوراميك (قسنطينة)	موظف في مؤسسة التسيير السياحي - شرق-	مؤسسة التسيير السياحي -شرق-
10 أوت 2016 (13:00 - 11:00)	فندق قوس قزح 1 (قسنطينة)	مدير	مالكي عبد الرزاق
15 أوت 2016 (12:00 - 10:00)	فندق الأمراء (قسنطينة)	أحد الملاك ومديرة	شعباني صباح
22 أوت 2016 (13:30 - 13:00)	فندق السفير (ميلة)	أحد الملاك	حمزة كمال
22 أوت 2016 (15:30 - 14:30)	فندق سيدي بوزيد (ميلة)	أحد الملاك	دريس محمد يازيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات حول المقابلات

ملاحظة: عند التوجه لفنادق عينة الدراسة كان من المفروض إجراء اللقاء مع مسير أو مدير الفندق (الفنادق الخاصة غالبا ما تولي مهمة التسيير لأحد أفراد العائلة فيسمى "مسيرا"، وتضع مديرا تقنيا معينا على الأوراق فقط) لتأكد توفره على المعلومات اللازمة حول الانخراط

في مخطط الجودة، وبحكم انشغال بعضهم تم إجراء المقابلات مع أكثر الأشخاص مسؤولية داخل الفندق وتوفرا على المعلومات بحكم ثقة المديرين والمسيرين فيهم.

● **أسلوب التحليل:** من أجل مناقشة فرضيات الدراسة، تم إجراء التحليل الكيفي

للمقابلات باستعمال نموذج¹ (The Daily Interpretive Analysis) DIA، ويقصد بها "التحليل التفسيري اليومي" حيث قامت الباحثة بتحليل وتفسير ما تم جمعه من معلومات من خلال المقابلات في اليوم نفسه. ويجب أن يتوفر هذا النموذج على عناصر ضرورية تتمثل في: المادة الخام (تسجيل الإجابات عبر مسجل أو عبر الكتابة)، الملاحظات المكتوبة، التحلي بالموضوعية أثناء التحليل وعدم استعمال العاطفة. حيث يجب أن يكون هذا النموذج واضحا وكاملا ويحتوي على أربعة مراحل:

➤ **التسجيل:** كتابة المعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلة. والتحدي الأكبر هنا هو كيفية صياغة المعلومة بحيادية وموضوعية وعدم تغيير معناها بالاعتماد على التسجيل والملاحظات المكتوبة معا مع أخذ اقتباسات مباشرة من الأجوبة.

➤ **التحليل:** ويتمثل في تفسير المعلومات المتحصل عليها وربطها بأهداف الدراسة. وتدخّل المحلل باستخراج المعلومة من الجواب وإعطائها وضعية مناسبة في الدراسة، كما يجب إيجاد أفكار وروابط بين مختلف المراحل المذكورة في المقابلة، حتى وإن كانت هذه الروابط غير مذكورة مباشرة من طرف المستجوب (interviewé)، كما يمكن ربط ما قاله هذا الأخير بأحداث وطنية ودولية. والمطلوب في هذه المرحلة هو دقة التحليل مع وضع فرضيات الدراسة للوصول إلى أهداف البحث. كما أن هذه المرحلة مرحلة إبداع للباحث بعقل متفتح وموضوعي.

➤ **الخلاصة والاعتبارات التي يجب أخذها:** يجب توثيق النتائج المتوصل إليها في ما يسمى بالخلاصة، وهي مختصر أجوبة المستجوبين بالتعديل زيادة ونقصانا حسب الحاجة، مع أخذ الأسئلة التي لا يجيب عنها المستجوبين في كل مرة وتفسيرها لوحدها وطبعا ربطها بالفرضيات والأهداف.

¹- Collecting and Analyzing Interview ;date: 08/02/2016 ;h 21:30 ;

http://yyy.rsmas.miami.edu/IAI/Inst2000/lectures/wood_jul20/reading/qual_appr_2.pdf

➤ التقرير: وآخر شيء يجب أن يحتوي عليه التقرير هو معلومات حول المستجوبين وحول المقابلة مع الحفاظ على خصوصية الأفراد (إذا تم إدراج الأسماء يجب أن يكون بطلب الإذن منهم).

المطلب الثالث: الإطار الزمني والمكاني للدراسة

تمت الدراسة في الفترة الممتدة من سنة 2008م إلى سنة 2016م؛ وقد تم تبني مخطط جودة السياحة الجزائر في إطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في آفاق 2008م-2025م وتمديده إلى سنة 2030م، حيث أطلق هذا الأخير من طرف الوزارة المكلفة بالسياحة آنذاك، من أجل النهوض بقطاع السياحة وجعل الجزائر وجهة عالمية بتسويقها عن طريق "علامة سياحية". وجاءت الدراسة حول معرفة مدى فعالية هذا المخطط على المدى البعيد¹ (9 سنوات)، وتعتبر عمليا فترة كافية للتقدم في تطبيق المخطط ميدانيا إذا كانت خطة التنفيذ (plan d'action) جدية ومحكمة التنظيم. كما تعد هذه الفترة هامة وضرورية للدراسة نظرا لأن المخطط أطلق سنة 2008 ثم شهد ركودا إلى غاية سنة 2014 أين تم إعادة إحيائه من جديد.

أما فيما يخص الإطار المكاني للدراسة فقد شمل الولايات الأربع عشرة المذكورة سابقا (الشمال الشرقي الجزائري) تحت مسمى القطب السياحي للامتياز شمال-شرق، وتضم الدراسة جميع الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر. وتعتبر دراسة هذه المنطقة في الجزائر مهمة وضرورية لأنها تمثل موقعا استراتيجيا يضم كل مدن الشرق مع مدن الشمال الساحلية والحدودية التي تربط الجزائر بتونس وليبيا، بالإضافة إلى إطلالتها على البحر الأبيض المتوسط الذي يعتبر همزة وصل بين القارتين الإفريقية والأوروبية ويجعل منها نقطة مباشرة لدخول السياح الأجانب والجزائريين المقيمين بالخارج، مما يحتم تحسين خدمات القطاع السياحي في المنطقة ورفع مستويات الجودة الفندقية.

¹ -Qu'est ce que la planification à long terme et pourquoi est-ce important? ;one stream ;

date :12/10/2022 ;h12 :15 ; <https://www.onestream.com/fr/blog/qu'est-ce-que-la-planification-%C3%A0-long-terme-et-pourquoi-est-ce-important/>

المبحث الثاني: تحليل المعطيات

يتضمن هذا المبحث من الدراسة التطبيقية تحليلا لمجمل المقابلات واللقاءات التي أجريت مع مختلف الفاعلين في "مخطط جودة السياحة الجزائرية"، بغرض أخذ آراء كل جهة على حدا والمقارنة بينها من أجل الخروج بالوضع الحقيقي لهذا المخطط من الناحية العملية، كما يعكس واقع وحالة القطاع الفندقي ككل.

المطلب الأول: تحليل مقابلة مديرة مخطط جودة السياحة الجزائرية على مستوى الوزارة المكلفة بالسياحة

من خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة في الوزارة المكلفة بالسياحة على مستوى مديرية مخطط جودة السياحة الجزائرية بتاريخ 24 أبريل 2017 مع المديرية، والتي تعتبر ثاني مقابلة بعد تغيير المدير الفرعي لمخطط جودة السياحة الجزائرية وتعيين مديرة جديدة خلفا له؛ يعد هذا اللقاء بمثابة "مقابلة قيادية" سيما وأنها أجريت مع جهة رسمية، تم خلالها إعطاء توضيحات والخروج باستنتاجات حول حالة سير المخطط على أرض الواقع.

فمنذ سنة 2008 حين تم طرح المخطط نظريا من طرف الوزارة وبالتعاون مع مجموعة خبراء ومهنيين في الميدان والشروع في التطبيق الفعلي له في نفس السنة على حد تصريحات المديرية، أنه وعلى المستوى الوطني لا يوجد أي فندق قد أكمل المعايير وأخذ علامة جودة السياحة الجزائرية نظرا لأن المخطط جزء من استراتيجية طويلة المدى (حتى مطلع سنة 2030) ولازال هناك وقت كاف للفنادق للتقدم فيه بتركيز ودقة. وبالرغم من تأكيد الوزارة على أن المخطط إنجاز وطني إلا أنه حسب رأي الباحثة وبعد البحث والاطلاع على الاستراتيجيات السياحية لبعض الدول لوحظ أن المخطط أخذ من مخططات وخبرات أجنبية في المجال، كما أن المعايير المتضمنة فيه هي معايير دولية تمت محاولة تكييفها وتعديلها؛ ويعكس التأخر في انجازه التهاون واهمال اتمام المشاريع وانعدام الجدية في تطبيقها والاعتقاد على استيراد مخططات نظرية تحفظ في أرشيف الإدارات لا أكثر.

كما أن المخطط حسب تصريحات الوزارة، طرح بشكل طوعي على الفنادق تاركة لها حرية الانخراط من عدمه من أجل استقطاب أكبر عدد من الفنادق في انتظار تغيير صفته

مستقبلا للإجبارية. غير أن هذه الفكرة عادت بالسلبية على تخطيط الوزارة وحالت دون نشر المخطط على المستوى الوطني وبذلك نفس وجود مناطق تنعدم فيها الفنادق المنخرطة وحتى جهل العديد من الفندقيين لوجود هذا المخطط، فطابع الاختيار دائما ما يفسر كمالية الأمور ولا يعبر عن أساسيتها وضرورتها.

أما فيما يخص ميزانية التسيير، فالمخطط حسب تصريحات المديرية هو من أولويات الوزارة في التطبيق، غير أن الأزمة المالية التي تعاني منها الجزائر سببت نوعا من التأجيل والتأخير في تطبيقه. ويعتبر هذا التبرير غير منطقي، إذ لا نتحدث فقط عن سنوات 2014م حتى سنة 2016م التي تدخل في فترة الأزمة الاقتصادية، بل التطبيق الفعلي يفترض أن يكون منذ اطلاق المخطط سنة 2008 أين كانت الجزائر آنذاك تتمتع ببخوبة واستقرار ماليين كبيرين جدًا؛ فربط الأزمة المالية بتطبيق المخطط هو فقط تفسير نظري يحجب السبب الحقيقي المتمثل في تهميش قطاع السياحة في الجزائر وكل المشاريع التنموية التابعة له والعزوف عن النهوض به وتطويره (كما يبينه جدول ميزانيات التسيير للدوائر الوزارية منذ سنة 2008 حتى سنة 2016).

وللتقدم في سير المخطط تعمل الوزارة حاليا بالتنسيق والتعاون مع مديريات السياحة على المستوى الوطني على تقوية مهمة "تكوين الأفراد" في مجال السياحة بسن قوانين ومواد جديدة خاصة بالجودة السياحية عموما والفندقية خصوصا، وبالشرع في تكوين جميع الفاعلين في المخطط من إطارات في الوزارة ومديريات السياحة والفندقين. غير أن التكوين في مجال الجودة يتركز على توفير الامكانيات البشرية والمعاهد ومدارس التكوين الوطنية والدولية بصفة دائمة (وهو ما يفتقر له القطاع) ولا يكفي جلب مدربين وخبراء أجبيين من حين لآخر لتكوين العنصر البشري المعني في مدد قصيرة.

وكخطوة أساسية وضرورية لبداية العمل، كان لابد من تعيين "مكاتب تدقيق متخصصة في الجودة" ترافق الفنادق المنخرطة وذلك منذ سنة 2014 أين تم إعادة إحياء المخطط، وهو الأمر الذي لم تقم الوزارة بتسويته، ولحد الآن لم تحدد القائمة المعتمدة بسبب قلة هذا النوع من المكاتب على المستوى الوطني. إذن وللتقدم في سير المخطط يجب الإسراع في تحديد قائمة مكاتب لا يشترط أن تكون جزائرية وإنما يمكن الاستعانة بمكاتب أجنبية أو مختلطة

ذات خبرة تقوم بعملية التدقيق على مستوى الفنادق المعنية وترافقها في احداث التغييرات اللازمة.

وفيما يخص مخطط الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلة، فحسب الوزارة، هناك تواصل مع مديريات السياحة كوسيط بينها وبين الفنادق المنخرطة للاستفسار عن عدد الفنادق التي أمضت العقود؛ وسياسة الاتصال حسب ملاحظات واستنتاجات الباحثة تسير بشكل عشوائي في شكل مراسلات ومكالمات هاتفية قليلة تكون فقط وقت احتياج الوزارة لمعرفة عدد الفنادق المنخرطة من أجل ادراجها في الإحصائيات الوطنية، بينما يندم الاتصال مع الأطراف الأخرى كمعاهد ومدارس التكوين ومكاتب التدقيق والفاعلين من باقي الوزارات، إضافة إلى عدم وجود متابعة دورية للفنادق ومساعدتهم وتشجيعهم على الاقتناع بمضمون المخطط والتمهيد لتطبيقه. من جهة أخرى وعند الحديث عن "مخطط العمل" الذي يفترض أن يكون مصمما بشكل دقيق من قبل الوزارة، وحسب تصريحات المديرية هو موجود في الاستراتيجية من بداية طرح المخطط ويتوفر في شكل CD وأوراق مطبوعة وتوجيهها للمتعاملين. غير أنه حسب البحوث التي أجرتها الباحثة لا يوجد أي مخطط واضح وجدي يعمل به للسير في مخطط الجودة، ويرتبط تصميم مخطط عمل أولا بتحديد مكاتب التدقيق وكذلك اللجنة الوطنية للمتابعة والرقابة والتنسيق بين جميع الجهات لتحديد المهام والتركيز على عامل الوقت الذي يلعب دورا مهما في تطبيق مخطط الجودة.

لدم استراتيجة الجودة، حسب المديرية تم فتح موقع الكتروني للفنادق المنخرطة من أجل التواصل والتعاون والاستفادة من بعضهم البعض فيما يخص تطبيق معايير الجودة، غير أن هذا الموقع حاليا يحتوي فقط على معلومات حول مخطط الجودة ومضمونه النظري ولا يضم ولا فندقا، وهو غير عملي لحد الآن نظرا لعدم تفعيله من قبل الوزارة من جهة، ومن جهة أخرى لجهل الفنادق المنخرطة بوجوده أصلا.

وكحوصلة حول المقابلة نقول أن الوزارة تخصص مديرية كاملة لتسيير مخطط الجودة، غير أنها مديرية شكلية فقط وعملها الفعلي يتمثل لحد الآن في إحصاء عدد الفنادق التي أمضت عقود الإنخراط، ولا تنظم الأولويات للتقدم في سير المخطط، كما لا تعتبره حاليا من أولويات القطاع الفندقي نظرا للمشاكل التي تعاني منها الفنادق من ناحية التصنيف ومستوى الخدمات المقدمة والتي لا بد من تسويتها قبل الانتقال إلى تطبيق مخطط الجودة؛ ونظرا

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

للتغيير العشوائي والسريع للوزراء، فمن الملاحظ حسب الجدول أدناه أنه تقريبا بمعدل كل سنة يتغير الوزير المسؤول عن القطاع ليسبب بذلك مشكلة "عدم الاستمرارية" في تسيير المشاريع السابقة وفرض سياسة جديدة لتسيير القطاع بتقديم برامج ومشاريع أخرى.

جدول رقم "14": التغيير في الوزراء المسؤولين عن قطاع السياحة خلال فترة 2008-

2016

اسم الوزير	الحقيبة الوزارية
شريف رحماني	وزارة السياحة والصناعات التقليدية (4 جويلية 2007 - 28 ماي 2010).
اسماعيل ميمون	وزارة السياحة والصناعات التقليدية (28 ماي 2010 - 4 سبتمبر 2012).
محمد بن مرادي	وزارة السياحة والصناعات التقليدية (4 سبتمبر 2012 - 10 سبتمبر 2013).
محمد أمين حاج سعيد	وزارة السياحة والصناعات التقليدية (10 سبتمبر 2013 - 5 ماي 2014).
نورية زرهوني	وزارة السياحة والصناعات التقليدية (5 ماي 2014 - 14 ماي 2014).
عمار غول	وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعات التقليدية (14 ماي 2015 - 12 جوان 2016).
عبد الوهاب نوري	وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية (12 جوان 2016 - جوان 2017).

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على معلومات الوزارة المكلفة بالسياحة.

المطلب الثاني: الفاعلين في المخطط من مديريات السياحة

1- تحليل خصائص العينة :

السن: 🇩🇯

الجدول رقم "15": الفئات العمرية للمستجوبين من مديريات السياحة

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
%0	0	أقل من 30 سنة
%42.85	6	من 30 إلى 40 سنة
%57.15	8	من 41 إلى 50 سنة
%0	0	فوق 50 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معلومات المقابلات

ومن خلال الجدول نلاحظ أن كل الأفراد المستجوبين من مديريات السياحة ينتمون إلى الفئتين المتوسطتين من العمر (من 30 إلى 40 سنة) و (من 41 إلى 50 سنة) بمتوسط عمر يقارب 42 سنة. وهنا نقول أن هذا السن ملائم جدا للقطاع المهني والاجتهاد والإبداع في العمل، حيث يلائم جدا مهمة تطبيق مخطط الجودة نظرا للنضج في التفكير والقدرة على إقناع الفندقيين للإنخراط والإشراف والمساعدة والتوجيه للحصول على علامة الجودة.

المستوى التعليمي: 🇩🇯

الجدول رقم "16": المستوى التعليمي والتخصص المدروس للمستجوبين من

مديريات السياحة

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%7.14	1	ثانوي
%92.85	13	ليسانس
%0	0	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معلومات المقابلات

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المستجوبين ذوو مستوى جامعي بنسبة 92.85%، ويعود تفسير ذلك إلى أنه يطلب مستوا معين للتعيين بما يتوافق ومتطلبات هذه الوظيفة وضرورة كون الفرد العامل يتمتع بشهادة ليسانس، مع العلم أن أغلب المستجوبين (71.42%) من تخصص الحقوق، وهذا ما يعيق نوعا ما أداء الوظيفة بشكل مريح وجدي، فتخصص القانون بعيد كل البعد عن السياحة؛ وبالرغم من التكوين الذي تلقاه هؤلاء الموظفون في السياحة من أجل دمجهم أكثر في مجال النشاطات السياحية والفندقية إلا أن التخصص المدروس الأصلي لتولي هذه الوظيفة يجب أن يكون في إحدى تخصصات السياحة، حتى يكون الموظف على دراية أكثر بالمفاهيم والمعلومات حول السياحة، والأهم من ذلك أنه يكون عاملا في مجال تخصصه الدراسي الذي كان قد إختاره باقتناع. وهنا يجب على الوزارة المكلفة بالسياحة إعادة النظر في الموظفين المشرفين على تطبيق المخطط باختيار أفراد كفاء ومتخصصين في السياحة لإدراك أهمية المخطط في تطوير القطاع الفندقي وتطبيقه بجدية واجتهاد.

عدد سنوات الخبرة في التكليف بتطبيق مخطط الجودة:

الجدول رقم "17": عدد سنوات الخبرة في تولي التكليف بتطبيق المخطط

النسبة	التكرار	السنة
50%	7	سنة 2008
50%	7	سنة 2014

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معلومات المقابلات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 50% من الموظفين المستجوبين عينوا كمستشارين إقليميين بقرار وزاري من طرف الوزارة سنة 2008، أي أنهم كلفوا بتطبيق المخطط منذ إنطلاقه، وهذا ما يزيد من تحفيزهم على العمل بالتعاون مع الوزارة على السير في مراحل المخطط على مستوى الفنادق المنخرطة في ولاياتهم كونهم أشرفوا مع الوزارة على مرحلة الإنطلاق، إضافة إلى كونهم يتمتعون بصفة "مستشار إقليمي" على مستوى الوطن؛ و50% من المستجوبين عينوا سنة 2014 في المرحلة الثانية من انعاش المخطط وذلك بعد تغيير في مهمة المستشار الإقليمي على مستوى مديرياتهم أو خروج من كان يتولى هذه المهمة

للتقاعد، وحضور المرحلة الثانية هو بمثابة المشاركة في إطلاق جديد للمخطط بمعايير جديدة كان من المفروض أن تحفز هاته الفئة على التقدم في سير مراحل المخطط والعمل على تحفيز الفندقيين للانخراط أكثر فأكثر ومساعدتهم وتوجيههم.

2- تحليل مضمون المقابلة:

من خلال اللقاءات التي تم إجراؤها في مديريات السياحة على أساس إعطاء توضيحات حول تطبيق "مخطط جودة السياحة الجزائرية"، تم تسجيل الملاحظات والاستنتاجات اللازمة حول الموضوع.

يدرك المستجوبون لمفهوم المخطط، كما أنهم على دراية تامة بمضمونه وكيفية تطبيقه على مستوى المؤسسات الفندقية بتقديم المفاهيم والشروحات اللازمة للفندقيين حول المخطط ومزاياه مع اقتراح الانخراط فيه؛ إلا أنه من خلال ملاحظتنا عند إجراء المقابلات أنهم ليسوا مقتنعين بأن المخطط سوف يحدث فعلا تغييرا في القطاع الفندقي خصوصا وأن القطاع يعاني من مشاكل كبيرة فيما يخص التصنيف ومستوى الخدمات المقدمة، لذلك فهم ليسوا جديين في إجراءات تطبيقه، كما أن مهمة "المستشار الإقليمي" هي مهمة إضافية فقط تابعة لوظيفتهم الأساسية المتمثلة في التفتيش والمراقبة الدورية للنشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية، والأولى بهم أن يقوموا بمهامهم التي تدخل في عملهم، مما يعيق العزم على السير فيه.

من جهة أخرى فإن الوزارة المكلفة بالسياحة في أواخر كل سنة تطلب فقط احصائيات حول عدد المنخرطين الجدد في المخطط لإدراجها في الإحصائيات السنوية وتطلبها عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني، دون التركيز على معرفة مراحل تقدم الفنادق المنخرطة في هذا المنهج أو المشاكل التي تعانيها المديريات ومعوقات سير المخطط؛ وهو السبب الرئيسي للإلتصاف الذي يجري بين المديريات والوزارة؛ وينعدم التطرق للسؤال والإستفسار عن احتياجات المديرية للتقدم في المخطط والحث على تشجيع الفنادق المنخرطة للسير في هذا النهج على حساب إمكانياتهم المادية الخاصة بدعم معنوي من الوزارة والمديريات.

والتكوين الذي تلقاه المستجوبون بصدد هذا المخطط ينحصر في دعوتهم سنة 2008 عند اطلاق المخطط لأول مرة كونه جديدا في قطاع السياحة بمتقلهم جميعا إلى الجزائر العاصمة ومشاركتهم في التخطيط النظري لهذه الإستراتيجية وكيفية تطبيقها، ومنذ ذلك

الوقت لم يشاركوا في أي نوع من اللقاءات والإجتماعات إلى غاية سنة 2014 حين أعيد انعاش المخطط، حيث تم دعوة المستشارين الإقليميين المعينين منذ سنة 2008 والذين لا يزالون في نفس مناصبهم، وبالنسبة لمن غيروا مناصبهم أو خرجوا للتقاعد تم دعوة رؤساء مكاتب النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية بدلا عنهم، وبذلك يكونون قد شاركوا لأول مرة في تكوين لمدة 15 يوما في الجزائر العاصمة؛ تم من خلاله تدريسهم لمواد نظرية حول الجودة في قطاع السياحة وإشراكهم في تعديل مضمون المخطط بترجمة معايير جودة دولية من طرف خبيرين اثنين مبعوثين من الإتحاد الأوربي ومشاركة خبراء جودة جزائريين والخروج بـ"المرجعية الوطنية لجودة السياحة"، ثم دعوتهم مرة أخرى بعد شهر من التكوين الأول أيضا لمدة 15 يوما تم من خلالها تطبيق "المرجعية الوطنية لجودة السياحة" على مجموعة من فنادق 5 نجوم على مستوى العاصمة، في محاولة لتجسيد المخطط واقعا حتى يتمكن بعد ذلك المستشارون الإقليميون من تجسيده على مستوى ولاياتهم. بعد هذان التكوينان تم اختيار مجموعة من المستشارين الإقليميين من 48 ولاية وبعثهم لفرنسا من أجل الإحتكاك الفعلي بواقع تطبيق المخطط والإستفادة من الخبرة الفرنسية فيما يخص علامة الجودة الوطنية خصوصا وأنها قطعت أشواطا كبيرة فيها ونجحت فعلا في تطبيقها على مستوى أنواع كثيرة من المؤسسات السياحية (الفنادق، وكالات السفر والسياحة، دواوين السياحة، المطاعم)، وبعد الرجوع للجزائر كان من المفترض الإجتماع مرة أخرى للخروج بالنتيجة النهائية للتكوين ومباشرة مخطط العمل التطبيقي على مستوى 48 ولاية، لكن الوزارة المكلفة بالسياحة لم تجمعهم من جديد بحجة التكاليف المرتفعة للحضور في كل مرة وأن الميزانية لا تسمح بذلك، كما أنها لم تقم بأي تكوين آخر للمستشارين ولا إعادة دعوتهم لحد الآن.

ومن خلال إدراك المستشارين أن الوزارة متغاضية وغير مهتمة بالإشراف على تطبيق المخطط، انتقل عدم الإهتمام به وإهماله إلى المديريات، فهي أيضا لا تعير الفنادق المنخرطة أي اهتمام ولا تقوم بأية مجهودات لعرض الإنخراط على باقي الفنادق الأخرى، وتقوم فقط بأعمال التفتيش الدورية الروتينية.

ومن أكبر العراقيل بالنسبة لمديريات السياحة هو عدم حصولها على قائمة مكاتب التدقيق المتخصصة في الجودة، والتي تعد كما ذكرنا سابقا خطوة أساسية ومهمة تأتي مباشر بعد

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

امضاء عقد الإنخراط، إذ يتعين على الفندق اختيار مكتب التدقيق للشروع في أعمال التشخيص كمرحلة أولية.

وفيما يخص وعود الوزارة بالدعم المادي للفنادق المنخرطة ومساعدتها ماليا كميزة للإنخراط وتشجيعا للفنادق، فالواقع ينفي ذلك وعلى مستوى المديريات لم يتم طرح هذا الموضوع نهائيا على الفنادق بسبب أنها لم تتلق أية معلومة ولا وعود من الوزارة بخصوصه. أما عن اللجنة الوطنية التي يفترض أن تعمل وطنيا وبصفة دورية لمراقبة نشاط المديريات فيما يخص سير المخطط وزيارة الفنادق المنخرطة، فلا وجود لها على أرض الواقع ولم تصل عنها ولا معلومة على مستوى المديريات.

بذلك يمكن حوصلة نتائج المقابلات على مستوى مديريات السياحة، أن عملها يأتي في المستوى الثاني بعد عمل الوزارة ومكملا له، وبما أن الوزارة لا تقوم بدورها كما ينبغي وتتهاون في العمل على سير المخطط فإن ذلك انتقل منطقيا إلى المديريات، وأنهم لا يولون أية أهمية للمخطط ويتم تذكر هذا الموضوع فقط كل آخر سنة عند تواصل الوزارة معهم للحصول على إحصائيات حول عدد الفنادق المنخرطة.

المطلب الثالث: الفاعلين في المخطط من الفنادق المنخرطة على مستوى ولايات العينة

من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع عينة الفندقيين، تم تسجيل أهم الملاحظات حول تأكيد الإنخراط من نفيه وكذا حول تواريخ الإنخراط بالنسبة للفندقين وبالنسبة لمديريات السياحة، والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم "18": ملاحظات حول أجوبة عينة الفندقيين

ملاحظات	تاريخ الانخراط	الولاية	الفندق
حسب مالك الفندق، لا توجد أية معلومة حول تاريخ الإنخراط في المخطط، ولا يرحب بفكرة الإنضمام لأن الفندق يعاني مشاكل مالية ويحتمل غلقه.	لا فكرة عن الإنخراط (حسب المالك)؛ 2013 (حسب المديرية)	ميلة	سيدي بوزيد
حسب مالك الفندق، لا توجد أدنى	لا فكرة عن الإنخراط	ميلة	السنفير

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

فكرة عن الإنخراط في المخطط. والفندق أصلا شبه مغلق لا يستقبل النزلاء. ولا يرحب بفكرة الإنخراط.	(حسب المالك)؛ 2013 (حسب المديرية)		
المسير على دراية تامة بمضمون المخطط وعلى علم بإمضاء عقد الإنخراط، لكن يرحب بالفكرة في إطار الدعم المادي والمعنوي والمتابعة من طرف المديرية والوزارة.	2009 (حسب المسير)؛ ونفس سنة الإنخراط بالنسبة للمديرية	خنشلة	المهدي الأمين
تم إمضاء عقد الإنخراط مع إمضاء وثائق التصنيف وليس للمدير دراية بأنه أمضى عقد الإنخراط في مخطط الجودة (تم إدراج عقد الإنخراط في ملف التصنيف). ومالك الفندق يرحب بفكرة الإنخراط مع دعم مالي ومعنوي من طرف المديرية والوزارة.	2016 (حسب المسير)؛ ونفس سنة الإنخراط حسب المديرية	سطيف	البشير
المدير بالنيابة يجهل معلومة الإنخراط في المخطط ويرجع ذلك إلى أن الفندق عمومي، والمخطط أنشئ من طرف الوزارة وبالتالي الإنخراط فيه من الإدارة العليا لمؤسسة التسيير السياحي -شرق- وكل القرارات من الإدارة العليا.	لا فكرة عن الإنخراط (حسب المدير)؛ 2014 (حسب المديرية)	سطيف	حام قرقر
الفندق كان ذو تصنيف 3 نجوم،	2012 (حسب نائب	سطيف	الكنز

<p>وفي سنة 2012 من خلال تقرير رقابة مديرية السياحة تم إدراج قرار بإعادة تصنيفه كفندق نجمتين نظرا لعدم توافقه مع معايير الفنادق 3 نجوم وداخل ملف إعادة التصنيف تم إدراج عقد الإنخراط في مخطط جودة السياحة الجزائر كأنه جزء من ملف التصنيف، ونائب المدير ليس لديه فكرة حول المضمون، لكن يرحب بالفكرة في إطار الدعم المادي والمتابعة من طرف المديرية.</p>	<p>المدير)؛ ونفس سنة الإنخراط حسب المديرية</p>		
<p>حسب مسير الفندق ليس هناك أي نوع من الإنخراط في مخطط الجودة، ولم يتم إمضاء عقد الإنخراط وليس هناك أدنى فكرة عن مضمون المخطط ولا يرحب بفكرة الإنخراط.</p>	<p>إقتراح الإنخراط سنة 2011 (حسب المسير)؛ 2011 (حسب المديرية)؛</p>	<p>سطيف</p>	<p>الهضاب</p>
<p>المسير لا يمتلك ولا فكرة عن الإنخراط في المخطط ولا يبدي نية الإنخراط أصلا ويعتبره تكلفة زائدة لا أكثر ولا يمتلك ولا معلومة حول مضمون المخطط.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المسير)؛ 2012 (حسب المديرية)</p>	<p>تبسة</p>	<p>البهجة</p>
<p>تم الإنخراط باقتراح من مديرية السياحة، وتتنقل مسير الفندق لوهران في إطار الإستثمار</p>	<p>2012 (حسب المالك)؛ ونفس سنة الإنخراط حسب</p>	<p>تبسة</p>	<p>بن عصمان</p>

<p>السياسي. لكن ليست هناك أدنى فكرة عن مضمون المخطط، وبالمقابل هناك ترحيب بإكمال مراحل المخطط بدعم معنوي ومتابعة من طرف المديرية؛ والفندق يمتلك القدرة المالية و ينتظر فقط الدعم المعنوي من المديرية والوزارة.</p>	<p>المديرية</p>		
<p>ليست هناك أية فكرة عن مضمون المخطط ولا عن الإنخراط فيه. وليس هناك ترحيب بالإنخراط بحكم أن المديرية لا تقوم بدورها في تطوير القطاع وتحسينه.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المسير)؛ 2012 (حسب المديرية)</p>	<p>تبسة</p>	<p>أمير</p>
<p>المسير على علم بإمضاء المخطط، ولديه فكرة واضحة عن مضمونه، ومستعد ماديا لمواصلة جميع مراحل، لكن بدعم معنوي من المديرية تحت التوجيهات اللازمة.</p>	<p>2013 (حسب المسير)؛ ونفس سنة الإنخراط حسب المديرية</p>	<p>تبسة</p>	<p>مهية بالاس</p>
<p>حسب مدير الفندق ليست هناك أية فكرة حول الإنخراط في المخطط، ولا معلومة عن مضمونه. كما لا يرحب بفكرة الانخراط بسبب المشاكل القانونية التي يعانها الفندق.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط(حسب المدير)؛ 2012 (حسب المديرية)</p>	<p>عنابة</p>	<p>إقامة هيبون</p>
<p>حسب مدير الفندق ليست هناك</p>	<p>لا فكرة عن</p>	<p>عنابة</p>	<p>نزل الريم الجميل</p>

<p>أدنى معلومة حول إمضاء عقد الإنخراط في المخطط، ولا يمتلك أية معلومة حول مضمون المخطط، ويرحب بفكرة الإنخراط لتوفر القدرة المالية، لكن مع دعم وتوجيه من المديرية.</p>	<p>الإنخراط(حسب المدير)؛ 2012 (حسب المديرية)</p>		
<p>حسب مدير الفندق ليست هناك أدنى معلومة حول إمضاء عقد الإنخراط في المخطط، ولا يمتلك أية معلومة حول مضمون المخطط، و يرحب بفكرة الإنخراط مع توفر القدرة المالية، لكن بدعم وتوجيه من المديرية.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط(حسب المدير)؛ 2012 (حسب المديرية)</p>	<p>عنابة</p>	<p>صبري</p>
<p>حسب مدير الفندق ليست هناك أدنى فكرة عن الإنخراط في المخطط، مع دراية واضحة بمضمون المخطط وجميع مراحلها. ويرحب بفكرة المخطط إلا أنه لا يمتلك حرية القرار من عدمه لأن جميع القرارات تأتي من الإدارة العليا لمؤسسة التسيير السياحي -عنابة-.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المدير)؛ 2012 (حسب المديرية)،</p>	<p>عنابة</p>	<p>سيبوس "بلازا"</p>
<p>حسب مدير الفندق ليست هناك أدنى فكرة عن الإنخراط في المخطط، ولا فكرة حول مضمون المخطط. والمدير يرحب بفكرة</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المدير)؛ 2012 (حسب المديرية)؛</p>	<p>عنابة</p>	<p>المنتزه "سرايدي"</p>

<p>المخطط لكنه مجرد موظف ولا يمتلك حرية القرار بإكمال مراحل المخطط لأن جميع القرارات تأتي من الإدارة العليا لمؤسسة التسيير السياحي -عنابة-.</p>			
<p>هناك دراية واضحة من طرف مالك الفندق بمضمون المخطط و اقتناع بتطبيقه مع إتمام جميع معايير الجودة المتضمنة في المخطط بتعيين مكتب دراسات وتمت المصادقة على إتمام جميع المعايير سنة 2012، لكن المديرية لم تتابع الفندق من أجل مواصلة باقي المراحل والإجراءات للحصول على علامة الجودة. وفي سنة 2014 تم التفصيل أكثر في معايير الجودة وإعادة صياغة المخطط نظريا وبالتالي أصبحت شهادة مطابقة المعايير قديمة ولا تفي بالغرض. ويجب إتباع تطبيق المعايير الجديدة.</p>	<p>2012 (حسب المالك)؛ ونفس تاريخ الإنخراط حسب المديرية</p>	<p>عنابة</p>	<p>ميموزا بالاس</p>
<p>حسب مالك الفندق لا توجد أية معلومة حول إمضاء عقد الانخراط في المخطط، وكان هناك مجرد اقتراح من طرف مديرية السياحة؛ كما أن المالك على علم بمضمون</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المالك)؛ 2012 (حسب المديرية)</p>	<p>عنابة</p>	<p>الصفصاف</p>

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

المخطط، ويرحب بالفكرة لكن بدعم مادي ومتابعة من المديرية.			
حسب مالك الفندق ومسيره تم إمضاء العقد، لكن ليس هناك أدنى متابعة من المديرية، وهو على دراية تامة بمضمون المخطط، ويرحب بالفكرة لكن بدعم مادي ومتابعة من المديرية.	2012(حسب المالك)؛ ونفس تاريخ الإنخراط حسب المديرية	عناية	شمس الحمامات
حسب المدير تم إمضاء عقد الإنخراط بإصرار من المديرية، وبعد محاولات إقناع تم تعيين مكتب تدقيق ومباشرة تطبيق المعايير، لكن لم يتم إتمام المعايير المطلوبة وانقطاع عن التعامل مع مكتب التدقيق بسبب إهمال المديرية وانعدام المتابعة. والمدير على دراية واضحة بمضمون المخطط، ويرحب بفكرة المخطط.	2008(حسب المدير)؛ ونفس تاريخ الإنخراط حسب المديرية	عناية	أمير
حسب مالك الفندق، ليست هناك فكرة واضحة عن مضمون المخطط، وتم فقط إمضاء العقد سنة 2014 دون التقدم في المراحل. والفكرة مرحب بها لكن حاليا يعطي الأولوية لتحسين الفندق وتوسيعه، ثم يكمل تطبيق المخطط.	2014(حسب المالك)؛ ونفس تاريخ الإنخراط حسب المديرية	عناية	تيليفيريك

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

ماجيستيك	عناية	ليس منخرطاً حسب المالك؛ وحسب المديرية منخرط منذ سنة 2011	اعتذر عن المقابلة لأنه يؤكد عدم إمضاء عقد الإنخراط في المخطط.
الأمان	عناية	2012 (حسب المالك)؛ ونفس تاريخ الإنخراط حسب المديرية	حسب المالك تم إمضاء عقد الإنخراط لكن لم يتم التقدم بأي مرحلة من المراحل. وهو على علم ودراية تامة بمضمون المخطط، باعتباره عضواً في الفيدرالية الوطنية للفنادق ويرجع سبب التأخر في تطبيقه إلى إهمال الوزارة له، كما يرحب بفكرة المواصلة فيه بدعم من الوزارة والمديرية.
الساحل	الطارف	لا فكرة عن الإنخراط (حسب المالك)؛ 2014 (حسب المديرية)	حسب المسير ليست هناك أدنى فكرة عن إمضاء العقد، ولا عن مضمون المخطط ولا يرحب بالفكرة، كما لا يريد إكمال هذا الإنخراط إذا كان فعلاً قد أمضى العقد من قبل.
المرسى	الطارف	لا فكرة عن الإنخراط (حسب المالك)؛ 2014 (حسب المديرية)	الفندق أصلاً مغلق لإعادة تهيئته و توسيعه، والمالك لا يمتلك أية فكرة لا عن عقد الإنخراط ولا عن مضمون المخطط ومع ذلك يرحب بالفكرة لكن لاحقاً، لأنه حالياً لديه أولويات و التزامات أخرى يجريها

في الفندق.			
<p>حسب المديرية ليست هناك أدنى فكرة عن أنهم منخرطين في المخطط، وليست هناك أية فكرة عن مضمونه. وقد تم بعث مراسلة فقط من طرف مديرية السياحة سنة 2014 للذهاب إلى العاصمة من أجل المشاركة، لكن تعذر الذهاب. وهناك ترحيب بالفكرة، و بإتمام هذا الإلتزام لتوفر الإمكانيات المادية، لكن بدعم معنوي ومتابعة من طرف المديرية.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المديرية)؛ 2014 (حسب المديرية)</p>	الطارف	البحيرة
<p>حسب المدير ليس هناك فكرة عن عقد الإنخراط، ولا عن مضمون المخطط، والمدير مجرد موظف معين من طرف الإدارة العليا لمؤسسة التسيير السياحي -عنابة، وكل القرارات تأتي من طرف الإدارة العليا. ويرحب المدير بالفكرة وبمواصلة إجراءات الحصول على علامة الجودة بعد تحديث الفندق والحصول على التصنيف الجديد.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المدير)؛ وحسب المديرية تم إمضاء عقد الإنخراط</p>	قالمة	شلالة
<p>حسب المدير هناك فكرة واضحة جدا عن مضمون المخطط، لكن ليست هناك أية فكرة عن</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المدير)؛ وحسب المديرية</p>	قالمة	مرمورة

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

<p>الإنخراط، والمدير مجرد موظف معين من طرف الإدارة العليا لمؤسسة التسيير السياحي-عنابة، وكل القرارات تأتي من طرف الإدارة العليا. كما أنه يرحب بالفكرة وبمواصلة إجراءات الحصول على علامة الجودة بعد تحديث الفندق والحصول على التصنيف الجديد.</p>	<p>الفندق أمضى عقد الإنخراط</p>		
<p>حسب مالك الفندق هناك فكرة واضحة جدا عن مضمون المخطط، وعن الإنخراط فيه. وقد تم اختيار مكتب تدقيق منذ 2014 وهناك تقدم بنسبة 80% في تطبيق معايير الجودة من المال الخاص دون أدنى مساعدة من مديرية السياحة، في انتظار اكمال باقي مراحل المخطط للحصول على علامة الجودة.</p>	<p>2009(حسب المالك)؛ 2015 (حسب المديرية)</p>	<p>أم البواقي</p>	<p>الإخوة بوعلي</p>
<p>حسب المدير ليست هناك فكرة عن إمضاء عقد الإنخراط في المخطط، ولكن هناك فكرة واضحة جدا عن مضمونه ومراحله، مع ترحيب كبير بمواصلة مراحل المخطط للحصول على علامة الجودة، لكن بدعم معنوي ومساعدة</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط(حسب المدير)؛ وحسب المديرية منخرط منذ 2014، بسبب قرض الإستثمار السياحي المشروط قبوله</p>	<p>أم البواقي</p>	<p>كمال مصباح</p>

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

<p>وتوجيهات من الهيئات المعنية وليست هناك مشكلة مادية.</p>	<p>بإمضاء عقد الإنخراط في مخطط جودة السياحة الجزائر.</p>		
<p>حسب مالك الفندق ليست هناك فكرة عن إمضاء عقد الإنخراط في مخطط جودة السياحة الجزائر، وليست هناك فكرة عن مضمونه، كما أن الفندق فتح حديثا منذ ما يقل عن 4 أشهر (2016). وهناك ترحيب بفكرة المخطط ويمكن مواصلة مراحلها خصوصا وأن الفندق جديد، لكن بمساعدة من الهيئات المعنية ومتابعة جدية.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المالك)؛ حسب المديرية الفندق منخرط منذ سنة 2014، بسبب قرض الإستثمار السياحي المشروط بإمضاء عقد الإنخراط في مخطط الجودة</p>	<p>أم البواقي</p>	<p>الحراكتة</p>
<p>حسب المدير تم الإنخراط في المخطط، وهو على دراية بمضمونه، كما أن هناك ترحيب بالفكرة وإكمال جميع المراحل لكن بعد تسوية مشكلة الكراء نهائيا مع مديرية أملاك الدولة.</p>	<p>2009 (حسب المدير)؛ ونفس تاريخ الإنخراط حسب المديرية</p>	<p>سكيكدة</p>	<p>القصر الأخضر</p>
<p>حسب مالك الفندق ليست هناك أدنى فكرة عن إمضاء عقد الإنخراط في مخطط جودة السياحة الجزائر، ولا يمتلك أية فكرة عن محتواه. والمالك ينوي تحسين جودة خدمات الفندق لكن بالإنخراط في إحدى علامات الجودة العالمية</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المالك)؛ 2009 (حسب المديرية)</p>	<p>سكيكدة</p>	<p>المنظر الجميل</p>

<p>وهو بصدد تحضير الفندق بتوسيعه وتهيئته لإمضاء العقد. وليس مهتما بإكمال الإنخراط فيه لعدم قناعته وعدم ثقته في المعايير الوطنية.</p>			
<p>حسب المدير ليست هناك أدنى فكرة عن إمضاء عقد الإنخراط ولا أوراق تثبت ذلك، لكن هناك فكرة عن محتوى المخطط، وبالمقابل لا يمتلك المدير حرية إكمال مراحل المخطط بالرغم من ترحيبه بالفكرة، ويرجع القرار للإدارة العليا لمؤسسة التسيير السياحي _شرق_ التابع لها إداريا.</p>	<p>لا فكرة الإنخراط(حسب المدير)؛ 2009 (حسب المديرية)</p>	<p>سكيكدة</p>	<p>بوقارون</p>
<p>حسب نائبة المدير هناك فكرة عن إمضاء عقد الإنخراط، وهناك فكرة واضحة عن مضمونه. وليس هناك ترحيب بإكمال مراحل المخطط حاليا بسبب أن الفندق يخضع لأعمال توسيع وإضافة مرافق جديدة وبصدد تحديثه. ويحتمل التفكير في مواصلة الإنخراط مستقبلا.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط(حسب نائبة المدير)؛ 2009 (حسب المديرية)</p>	<p>سكيكدة</p>	<p>السلام</p>
<p>حسب مالك الفندق ليست هناك أية فكرة عن إمضاء عقد الإنخراط في المخطط، لكنه بالمقابل يمتلك فكرة</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط(حسب المدير)؛ وحسب</p>	<p>جيجل</p>	<p>أل مراد</p>

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

<p>واضحة عن مضمونه. كما لديه ترحيب بالفكرة مستقبلا، فالمالك منشغل حاليا بتسديد قرض الإستثمار السياحي الذي جاء إمضاء عقد الإنخراط ضمينا فيه أو كشرط لقبول تزويدهم بالقرض.</p>	<p>المديرية هو فندق منخرط</p>		
<p>حسب مالك الفندق تم إمضاء عقد الإنخراط سنة 2014 وهناك فكرة واضحة عن مضمون المخطط، والفكرة مرحب بها وهناك اقتناع تام بإكمال مراحل الحصول على علامة الجودة بشرط أن يدعم الفندق ماليا لأن امكانيات المالك لا تسمح بذلك، بالإضافة إلى المتابعة والجدية من الهيئات المعنية.</p>	<p>2014(حسب المالك)؛ ونفس سنة الإنخراط حسب المديرية</p>	<p>جيجل</p>	<p>تاغراست</p>
<p>حسب المدير تم إمضاء العقد باقتناع من أجل تحسين الخدمات بحكم المنافسة، كما أنه على علم بمضمون المخطط ويرحب بفكرة إكمال المراحل للحصول على علامة الجودة لتوفره على الإمكانيات المادية، لكن بمتابعة من طرف الهيئات المعنية وإشراف منهم.</p>	<p>2015(حسب المدير)؛ ونفس سنة الإنخراط حسب المديرية</p>	<p>قسنطينة</p>	<p>قوس قزح 1</p>
<p>حسب مالك الفندق تم إمضاء العقد</p>	<p>2008(حسب</p>	<p>قسنطينة</p>	<p>الأمراء</p>

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

<p>سنة 2008 في الجزائر العاصمة بدعوة من الوزارة المكلفة بالسياحة (من أوائل الفنادق التي أمضت العقد) وهناك دراية تامة بمضمون المخطط واقتناع به كفكرة من أجل التحسين، لكن هناك إهمال تام من الهيئات المعنية بتطبيقه، ومنذ سنة 2010 توقف الإتصال بالفندق نهائيا في إطار إكمال هذا النهج، وبالنسبة لإكمال مراحلها ليس هناك اهتمام من المالك ولا توجد إمكانيات مادية.</p>	<p>المالك)؛ ونفس سنة الإنخراط حسب المديرية</p>		
<p>الفنادق مغلقة تماما حسب مؤسسة التسيير السياحي-شرق- ويخضعان للتحديث في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية. وبعد إعادة فتحها سيتم النظر في موضوع علامة الجودة.</p>	<p>2008)حسب المديرية)</p>	<p>قسنطينة</p>	<p>بانوراميك وسيرتا</p>
<p>حسب مالك الفندق ليست هناك أدنى فكرة حول إمضاء عقد الإنخراط في المخطط، وليست هناك أدنى فكرة حول مضمونه. كما لا يوجد إهتمام بإكمال مراحلها.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط)حسب المالك)؛ 2014 (حسب المديرية)</p>	<p>باتنة</p>	<p>الذهب</p>
<p>حسب مالك الفندق، تم إمضاء عقد الإنخراط سنة 2015 بطريقة اجبارية على أنه إجباري من الوزارة</p>	<p>2015)حسب المالك)؛ 2014 (حسب المديرية)</p>	<p>باتنة</p>	<p>حزام</p>

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

<p>المكلفة بالسياحة، وليست هناك فكرة واضحة عن مضمونه. كما لا توجد نية بمواصلة مراحلها بسبب الإنشغال بتحسين الفندق من جهة و إهمال الهيئات المعنية له من جهة أخرى.</p>			
<p>حسب مالك الفندق تم إمضاء عقد الإنخراط سنة 2015 خلال إجتماع في مديرية السياحة، وهناك فكرة واضحة حول مضمون المخطط واقتناع بإكمال مراحل الحصول على علامة الجودة، لكن بدعم مالي ومتابعة من طرف الهيئات المعنية، حيث لا يمتلك الإمكانيات اللازمة. وقد تم تعيين مكتب تدقيق وحدد كل ما يجب تعديله وعند طلب القرض البنكي كان سعر الفائدة مرتفعا 7% مع قصر مدة تسديد القرض (5سنوات) مما أدى إلى التوقف عن إكمال الإجراءات ومراحل المخطط.</p>	<p>2015(حسب المالك)؛ 2014 (حسب المديرية)</p>	<p>باتتة</p>	<p>فيسديس</p>
<p>حسب المدير تم إمضاء عقد الإنخراط سنة 2015 خلال إجتماع في المديرية ، وهناك فكرة واضحة عن مضمون المخطط</p>	<p>2015(حسب المالك)؛ 2014 (حسب المديرية)</p>	<p>باتتة</p>	<p>سليم</p>

<p>وعن مراحلها، وهناك ترحيب بإكمال مراحل الحصول على علامة الجودة، لكن بدعم مالي ومتابعة من الهيئات المعنية.</p>			
<p>حسب مالك الفندق تم تأكيد عدم الإنخراط في هذا المخطط، واعتذر عن إكمال المقابلة.</p>	<p>الفندق غير منخرط (حسب المالك)؛ 2014 (حسب المديرية)</p>	<p>باتتة</p>	<p>قطافي</p>
<p>حسب المدير ليست هناك أدنى فكرة حول إمضاء عقد الإنخراط، لكن هناك فكرة واضحة عن مضمون المخطط، والفكرة مرحب بها غير أن كل القرارات تأتي من الإدارة العليا لمؤسسة التسيير السياحي -شرق- والمدير مجرد موظف يشرف على تطبيق القرارات ويقوم بالتسيير، كما أن الفندق سيخضع للتحديث في إطار برنامج إعادة تهيئة الفنادق العمومية، بعد ذلك سيتم النظر في موضوع الجودة.</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المدير)؛ 2014 (حسب المديرية)</p>	<p>باتتة</p>	<p>شيليا</p>
<p>حسب مالك الفندق ليست هناك فكرة عن إمضاء عقد الإنخراط في المخطط، وليست هناك فكرة عن مضمونه، لكن هناك ترحيب بالفكرة ومواصلة جميع المراحل،</p>	<p>لا فكرة عن الإنخراط (حسب المالك)؛ 2014 (حسب المديرية)</p>	<p>باتتة</p>	<p>الحياة</p>

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

بدعم مالي ومتابعة من الهيئات المعنية.			
حسب مالك الفندق هناك تأكيد بعدم الإنخراط في المخطط، والإعتذار عن إكمال المقابلة.	الفندق ليس منخرطا (حسب المالك)؛ 2014 (حسب المديرية)	باتتة	تيشيريرت

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المقابلات المجراة مع الفندقيين

ومن خلال الجدول يمكن ذكر الملاحظات التالية:

- 26 فندقا بنسبة 53%، منها 7 فنادق عمومية و 19 فندقا خاصا، لا تعلم بإمضاء العقد، ولا تاريخ الإنخراط، أو حتى الطريقة التي تم بها عرض الإنضمام لهذا المخطط.
- 14 فندقا بنسبة 28,60% تدرك أنها أمضت عقد الإنخراط.
- فندقين بنسبة 4% أمضوا عقد الإنخراط في إطار ملف التصنيف.
- 27 فندقا بنسبة 55% يرحبون بفكرة المخطط ويريدون إكمال مراحل الحصول على علامة الجودة.
- 13 فندقا بنسبة 26,53% لا يرحبون بفكرة المخطط ولا ينوون إكمال الإنخراط فيه.
- 20 فندقا بنسبة 40,81% يعلمون بمضمون المخطط ومحتواه.
- 20 فندقا بنسبة 40,81% لا يعلمون عن مضمون المخطط شيئا ولا عن مراحل الحصول على علامة الجودة.
- هناك فندق أتم جميع معايير الجودة سنة 2012 بالتعامل مع مكتب تدقيق من إختياره وعلى حساب تكاليفه الخاصة، ولأن مالكة لم يتلق الشرح والتوضيح الكافيين من طرف المكلفين من مديرية السياحة عن كيفية اتمام المراحل القادمة، تم التوقف عن سير المخطط وبالتالي عدم الحصول على علامة الجودة، وحاليا لم يصبح تقرير مكتب التدقيق صالحا، لأنه قد تم تعديل معايير الجودة سنة 2014، ويجب على الفندق إعادة التدقيق من جديد (أنظر الملحق رقم 09).
- 3 فنادق اعتذرت عن إجراء المقابلة، وتنفي إمضاءها لعقد الإنخراط.
- 3 فنادق مغلقة تماما ولم يتم إجراء المقابلات مع مدرائها.

الفصل الثاني — مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال شرق

- هناك فندق اختار مكتب تدقيق على حساب تكاليفه الخاصة، وأتم التدقيق بنسبة 80%، وهو بصدد إكمال التشخيص والإلتزام بالمعايير المطلوبة.
- هناك فندق أمضى العقد وعين مكتب تدقيق من إختياره بالإعتماد على قرض بنكي، لكن بسبب ارتفاع سعر الفائدة وقصر مدة تسديد القرض تخلى عن القرض ولم يكمل إجراءات الإنخراط في المخطط.

المبحث الثالث: عرض النتائج المتوصل إليها

بالاعتماد على تحليل مقابلات المستجوبين توصلنا إلى التحليل التالي:

● بالنسبة للفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر، تبين أن استمارة الإنخراط ونسخة العقد بالنسبة للعديد من الفنادق جاءت كورقتين تابعتين لملف الحصول على التصنيف أو إعادة التصنيف، وهي مطلوبتين للمء والإمضاء من الوزارة الوصية. مما يلاحظ أن هناك خلط بين الحصول على التصنيف الذي يعتبر إجباريا والإنخراط في هذا المخطط الذي يعتبر طوعيا. وأن هناك فهم غير صحيح ومحدود جدا إن لم نقل منعما لمضمون هذا المخطط. كما لا توجد أية فكرة حول المرحلة القادمة بعد إمضاء العقد وهي التعامل مع مكتب تدقيق لتقويم مستوى الفندق بالإعتماد على المرجعية الوطنية الخاصة بالتزامات الفنادق.

● بالنسبة للفنادق التي لم تتذكر تواريخ وكيفية الإنخراط في مخطط جودة السياحة الجزائر، وجدنا أن هناك فهما منعما حول مضمون هذا المخطط، وأن الإنخراط فيه جاء من طرف مديريات السياحة بتوضيح خاطئ حول المخطط أو دون علمهم أصلا أو كإجبارية من وزارة السياحة.

● صرحت مديريات السياحة بأنه تم الإجتماع بالعديد من الفندقيين لتوضيح محتوى هذه الإستراتيجية وكيفية الإنخراط ومزايا العضوية، وأن هذه الاجتماعات كانت الوحيدة كإقتراح للإنخراط، ولم يكن بعده أي جلسة عمل أخرى بسبب أنها لا تتلقى أية تعليمات من الوزارة الوصية بصفة مستمرة ومتابعة حول سير الاستراتيجية، كما أن المراسلة الوحيدة من الوزارة بهذا الصدد كانت في أواخر سنة 2015 لتزويدهم بقائمة المنخرطين حتى يتسنى للوزارة إدراجهم في احصائيات سنة 2015.

وبذلك نستنتج أنه "ليست هناك قناعة وإرادة من طرف مختلف الفاعلين في -مخطط جودة السياحة- للسهر على تطبيق هذ المنهج"، ذلك أن الوزارة الوصية والمديرية لا تقومان بالدور اللازم لإقناع الفنادق وإعطاء التوضيحات اللازمة، كما أن المتابعة المستمرة لسير العمليات في هذا الإطار منعمة، ومن جهة الفنادق المنخرطة ليست هناك فكرة واضحة

وصحيحة عن هذا المخطط، والانخراط جاء عن طريق فهم خاطئ وخط بين التصنيف والانخراط، كما أن الفنادق غير المنخرطة لا تبدي إمكانية الانخراط حاليا لما تعطيه من أولوية لإعادة تهيئة البنايات وإجراء التحسينات الضرورية من أجل إعادة التصنيف.

- الفنادق أقل من 3 نجوم لا ترقى للإنخراط في هذه الاستراتيجية لما تحتوي من التزامات ضعيفة غير مطلوبة في هذه التصنيفات، مما يصعب عليها عملية الإنخراط، وبالتالي يجب إعادة مراجعة وتفصيل المرجعية الوطنية للالتزامات الفنادق حسب الدرجات (النجوم) حتى تتمكن الهيئات المعنية من تطبيقها في كل أنواع الفنادق.

- هناك عدد قليل (49 فندقا من بين 248 فندقا سنة 2015 على مستوى 14 ولاية) من الفنادق هي فنادق منخرطة في "مخطط جودة السياحة الجزائر". ويرجع السبب إلى نقص إرادة الجهات المعنية (الوزارة الوصية ومديريات السياحة والصناعة التقليدية) بتطبيق هذا المخطط، وضعف سياسة الإتصال وعدم انتظامها بين مختلف الأطراف وضعف حجج الإقناع باعتبار أن الوزارة الوصية قامت فقط بتعيين موظفين على مستوى مديريات السياحة كمستشارين إقليميين لتطبيق هذا المخطط على مستوى ولاياتهم من خلال تقديم اقتراح الانخراط للفنادق، وشرح مختلف مراحل واستعمال حجج الإقناع لجلب الفنادق، مع العلم أن هؤلاء الموظفين لديهم مهام أخرى رسمية يقومون بها، وأن هذا التكاليف لا يعتبر وظيفة رسمية مكرسة فقط لتطبيق المخطط، كما أنهم تلقوا فيه تكوينين فقط سنتي 2008 و 2014 لشرح كيفية تطبيق التزامات الجودة، وأن المستشارين يعتبرون فقط كموجهين لأنهم لا يستطيعون منح علامة الجودة للفنادق المنخرطة، ومكاتب التدقيق هي المسؤولة عن هذه العملية، مع العلم أن قائمة مكاتب التدقيق المعتمدة من طرف الوزارة لم تحدد إلى حد الآن.

- من خلال استجواب فئة الفندقيين المنخرطين في منهج الجودة حول المرحلة التي هم فيها من تطبيق المخطط، كانت إجاباتهم بالإجماع 100% على أنهم منذ إمضاء عقود الإنخراط دون فهمهم لمضمون هذه الإستراتيجية لم ينتقلوا إلى حد الآن إلى المرحلة اللاحقة، كما أنهم أصلا يجهلون المراحل القادمة وليست لديهم أدنى فكرة عنها، كما أن الإشراف على سير المخطط لا يتسم بالجدية والعزم مما يبرر الخلل في سياسة الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلة (الوزارة الوصية- مديريات السياحة- الفنادق المنخرطة).

وبذلك نقول أنه: "ليس هناك سير جيد ولا تقدما في تطبيق مراحل مخطط جودة السياحة الجزائرية - بالنسبة للفنادق المنخرطة". مما يفسر إهمال الجهات المعنية للموضوع وعدم إشرافها عليه بصفة جدية، إذ منذ إمضاء العقود مع الفنادق لا تقوم ببذل أية مجهودات فيما يخص التواصل بالفنادق المنخرطة، ومع الوقت ينسى مسيروها انخراطهم في هذا المخطط ويبقى الإنخراط فقط كوثيقة في أرشيف الفندق.

- من خلال المقارنة بين اجراءات الإنخراط المكتوبة في النصوص النظرية للمخطط، نجد أنه في الواقع لم يتم الإنخراط بتلك الطريقة وبنفس ترتيب الإجراءات، حيث جاء انخراط عدد كبير من الفنادق في شكل شبه إجباري مرتبط بملفات التصنيف أو مرتبط بالقرض البنكي لبناء الفندق.

- بالنسبة لسنة 2016 لم تحصل الباحثة على الكثير من الإحصائيات والمعلومات التي تخص القطاع الفندقي بسبب أن السنة لم تنته بعد وأنهم يقومون بجميع ما يخص أعمال السنة في نهايتها.

ومنه كخلاصة نقول أن هناك:

1. فهم منعدم لمحتوى المخطط ومختلف مراحل من جهة الفنادق المنخرطة وإمضاء العقود جاء عن طريق خلط بين التصنيف وإعادة التصنيف والانخراط في هذا المنهج.

2. عدم وجود قائمة لمكاتب التدقيق المتخصصة في جودة الخدمات الفندقية محددة من قبل وزارة المكلفة بالسياحة، مما يعيق التقدم في سير المخطط، والانتقال إلى المرحلة الثانية.

3. سياسة اتصال شبه منعدمة في جميع الاتجاهات وبين جميع الأطراف (الوزارة الوصية- مديرية السياحة- الفنادق المنخرطة- الفنادق غير المنخرطة) ولا تتسم بالجدية والمتابعة.

4. الفنادق على مستوى 14 ولاية لم يتم إكمال تصنيفها جميعا، والقديمة لم يعد تصنيفها بعد، وبالتالي يجب أولا حل مشاكل التصنيف التي تعتبر إجبارية من طرف الدولة ثم الانتقال إلى التطبيق الطوعي لمخطط جودة السياحة.

5. المرجعية الوطنية لإلتزامات الجودة الواجب تطبيقها في الفنادق والإطعام تحتوي على مجموعة التزمات موحدة تطبق في جميع أنواع الفنادق بنفس الطريقة، مما يجعل تطبيقها مشكلة، بسبب أن الفنادق لا تتوفر جميعها على نفس الخدمات، فحسب عدد النجوم تحدد الخدمات الإجبارية في كل تصنيف.

6. عدم وجود مكلف رسمي تسند له فقط مهمة تطبيق المخطط على مستوى مديريات السياحة يبين نية الوزارة في عدم إيلاء الأهمية اللازمة والمطلوبة لهذا المخطط.
7. مشكلة الذهنيات، إذ من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن هناك تباين كبير في طريقة تفكير الأطراف المعنية بالمخطط على جميع المستويات مما أدى لإهماله وتحميل كل طرف المسؤولية لطرف آخر في فشل المخطط.
8. عدم وجود برامج عمل ملتزمة بالوقت مما يعطل سير المخطط، فمنذ إنطلاقه سنة 2009 عرف ركودا، وتم إنعاشه سنة 2014 في إطار الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ضمن برنامج دعم التنوع الاقتصادي، والذي من خلاله تم تكوين مختلف المستشارين الإقليميين.

خاتمة الفصل

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نقول أن مخطط جودة السياحة الجزائر ما زال يعاني كثيرا على مستوى التطبيق الفعلي. ومن ذلك نجيب على الجزء الثاني من الفرضية الثانية " يعبر مخطط جودة السياحة بطريقة تطبيقه عن نموذج ناجح يمكن للفنادق الجزائرية تتبعه لتحقيق الجودة المطلوبة" بالنفي، إذ نجد أن المخطط لا يتقدم نهائيا في مراحل سيره، وعمليا لا يعبر عن نموذج لعلامة جودة ناجحة يمكن للفنادق الجزائرية تتبعه.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى ما يلي:

1. نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن مفهوم الجودة في القطاع الفندقي واسع جدا يعبر عن مجموعة كبيرة ودقيقة من المعايير، إذ يجب المحافظة على المطبقة منها، وتطبيق التي لم تطبق بعد. وفي ظل الإجابة عن الفرضيات المطروحة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك فرق بين تصنيف الفنادق ومخطط جودة السياحة الجزائر، إذ أن التصنيف إجباري في الفنادق، فعند بداية استغلالها تحضر ملف تصنيف بحضور لجنة ولأئمة إذا كان التصنيف المراد الحصول عليه ثلاثة نجوم فأقل، ولجنة وطنية إذا كان التصنيف المراد الحصول عليه أكبر من ثلاثة نجوم. أما بالنسبة لمخطط جودة السياحة فيعبر عن معايير جودة أين تكون الفنادق مخيرة بالإنضمام من عدمه، وفي حالة الإنضمام تتوج في نهاية تطبيق جميع تلك المعايير بـ "علامة جودة جزائرية".

- تعتبر معايير تصنيف الفنادق الجزائرية قديمة وبسيطة جدا وتحتاج إلى تحديث، مما يعكس ضعف مستويات الجودة في القطاع الفندقي، مع وجود عدد كبير من الفنادق التي لم تصنف بعد على المستوى الوطني مما يؤخر تطبيق مخطط الجودة على مستواها.

- القطاع الفندقي مازال غير مشبع، حيث أدى نقص المنافسة إلى نقص وتدهور مستويات الجودة في الفنادق، وعدم اهتمامها بتطبيق مناهج وبرامج فغرضها الأساسي هو الربح، وعدد قليل من الفنادق من تفكر في الجودة على أنها استثمار.

- المدارس والمعاهد العمومية الخاصة بتكوين الموارد البشرية على المستوى الوطني قليلة جدا، مع نقص فادح في التخصصات (المدرسة الوطنية العليا للسياحة بالجزائر العاصمة-

الأوراسي-، المعهد الوطني للفندقة والسياحة بتيزي وزو، المعهد الوطني للفندقة والسياحة ببوسعادة -المسيلة-).

-ميزانية ضعيفة للوزارة المكلفة بالسياحة، مقارنة بباقي الوزارات؛ تدل على عدم ادراج السياحة كأولوية من أولويات الدولة.

-التغير المستمر للمسؤولين والإطارات والموظفين سواء على مستوى الوزارة، المديریات، أو الفنادق (عدم الاستقرار في وظائف القطاع)، يعيق الاستمرارية في تطبيق المخطط ويعيق أيضا انتقال المعلومات في جميع الاتجاهات على مستوى القطاع ككل.

-مخطط جودة السياحة يحتاج إلى تعديل حسب تصنيف الفنادق، فهو كمعايير مبالغ فيها بالنسبة للفنادق الصغيرة، وقليل بالنسبة للفنادق الكبيرة.

-مخطط اتصالات منعدم وانتقال عشوائي للمعلومات في مختلف الاتجاهات وبين مختلف الأطراف. يتميز غالبا بعدم وصول المعلومات إلى المعنيين في الوقت المحدد أو عدم وصولها نهائيا في بعض الأحيان، مع فهم غامض لمخطط جودة السياحة وعدم الاقتناع به عند محاولة شرحه لهم.

-قلة الثقة بين الفندقيين والوزارة والمديريات بسبب أن هاته الأخيرة تقوم فقط بدور المراقبة ولا تقوم بتوجيه ومساعدة متعاملي القطاع.

-الوزارة حاليا تولي أولوياتها للفنادق العمومية حيث تعمل على إعادة تحديثها من أجل إعادة تصنيفها، وبالنسبة للفنادق الخاصة لا توليها اهتماما كبيرا.

-فندق وحيد من بين الفنادق المنخرطة في القطب شمال شرق أتم جميع المعايير بالعمل مع مكتب تدقيق خاص، وتحصل على شهادة المطابقة من طرف المكتب سنة 2012، ولم يتم تكملة الاجراءات مع المديرية والوزارة المكلفة للحصول على علامة الجودة في ذلك الوقت.

لكن حدث وأن تم إعادة تفصيل المعايير في سنة 2014 وتحديثها وبالتالي تعتبر شهادة المطابقة قديمة ويجب الحصول على شهادة مطابقة جديدة توافق المعايير الجديدة.

-أغلب المستجوبين في الفنادق والذين يتولون مناصب هامة في الفنادق لا يمتلكون شهادات تكوين في الفندقية، ويمتهنونها عن طريق الخبرة لا أكثر مع وضع مديرين تقنيين يتولون فقط الإجراءات الإدارية والإمضاءات، ولا يسيرون الفنادق فعلا. أما بالنسبة للفنادق العمومية فهي تابعة لمؤسسة التسيير السياحي قسنطينة-عنابة التي بدورها تابعة لمؤسسة التسيير السياحي بالجزائر العاصمة، أي أن مديريها لا يمتلكون صلاحيات مهمة في تسيير الفنادق ذاتيا. ويتولون فقط إدارة العمليات اليومية، وقرارات صغيرة لا تتعدى الفندق.

-ضعف التقنين في القطاع الفندقي مع عدم تطبيق القوانين الموجودة وعدم تعديها في الكثير من الحالات المستلزمة، بالإضافة إلى وجود ثغرات عديدة مستغلة (وضع مدير تقني فقط لإمضاء الأوراق وتسيير الفندق من قبل المالكين، تقادم الفنادق مع الوقت وعدم تنزيلها في رتبة النجوم، التعامل اللاعادل مع جميع الفنادق).

-على مستوى الوزارة المكلفة بالسياحة لم يتم لحد الآن تحديد القائمة الوطنية الجديدة لمكاتب التدقيق المختصة في الجودة السياحية، والتي تشكل مرحلة مهمة في التقدم في مراحل تطبيق مخطط الجودة.

-لم يتم بعد تكوين اللجنة الوطنية للمتابعة والمراقبة التي تتولى متابعة الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر والتي تسهر على التطبيق الفعلي له.

-مقر الوزارة المكلفة بالسياحة لا يمت بأية صلة للسياحة، مبنى قديم جدا، غير محدث، لا يعبر عن المضمون، فالحديث عن الجودة في السياحة يبدأ من الجودة في الإدارات الوصية عليها.

2. التوصيات:

-التحديد المدروس والسريع لقائمة مكاتب التدقيق، حيث تشكل الخطوة المهمة والأساسية في تطبيق المخطط.

-تغيير الذهنيات على جميع المستويات، سواء القائمين على تطبيق المخطط من موظفين وإطارات أو مسيرين للفنادق أو مواطنين. فالوصول إلى الجودة المطلوبة في قطاع السياحة عامة والفندقة خاصة يجب البدء من جودة العنصر البشري.

-الإستمراية في نقل المعلومات والملفات، حيث هناك مشكل كبير في تغيير المناصب من طرف مختلف الإطارات عبر المديریات والفنادق والوزارة ولا يوجد مفهوم الإستمراية في تسيير الملفات القديمة.

-تفعيل مخطط الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلة والإتسام بجدية أكثر في التعامل وفي بعث المراسلات عبر مختلف الوسائل.

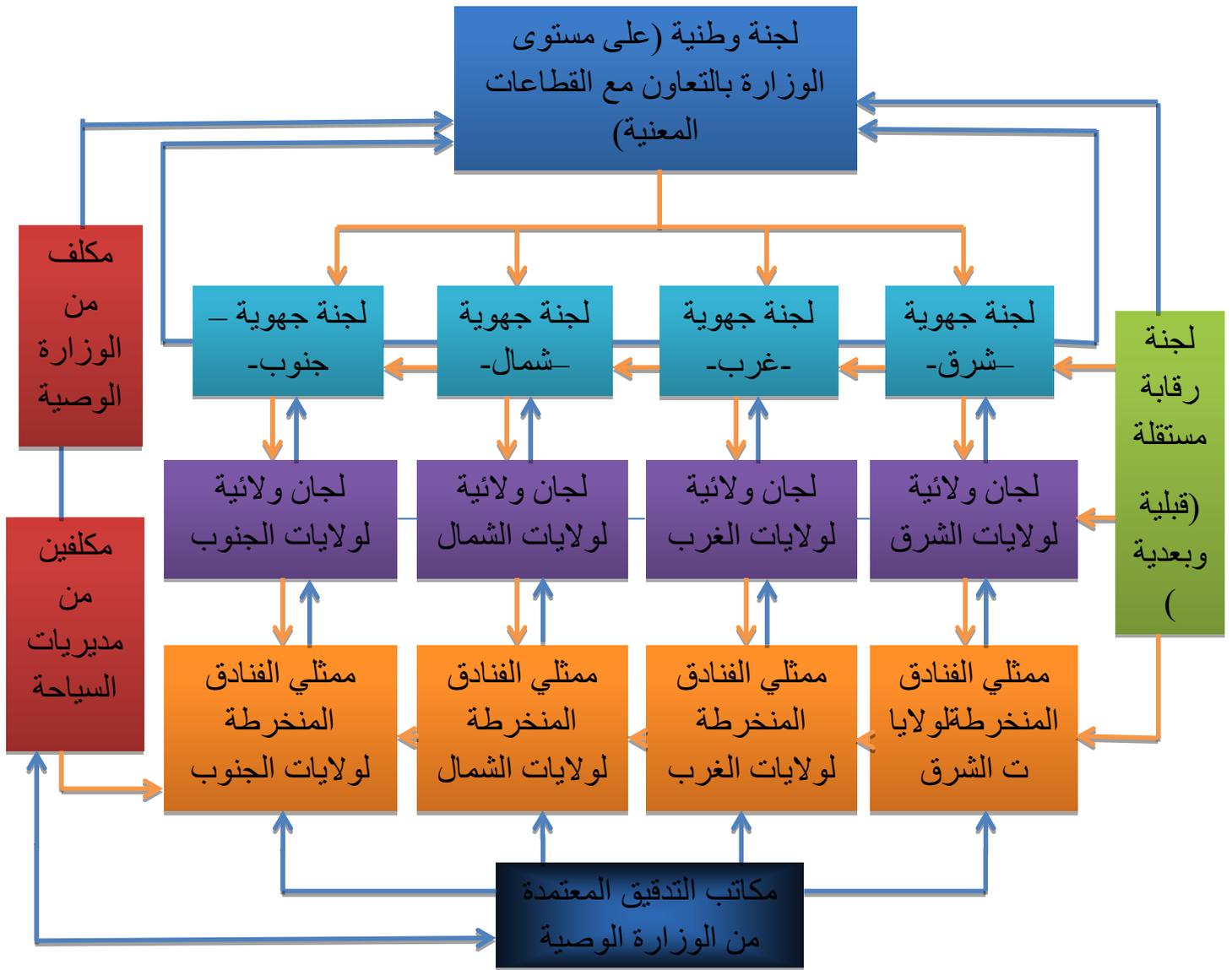
-يجب على الفيدرالية الوطنية للفندقين أن تدافع عن الفندقين من خلال تكوين لجنة للمنخرطين في المخطط وتفتح لهم باب الحوار مع الوزارة المكلفة بالسياحة للعمل على دفع سير المخطط والتقدم فيه.

-إمضاء الوزارة الوصية اتفاقا مع وزارة الصناعة في إطار دعم الفنادق ماديا عن طريق "الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" باعتبار أن هذه الأخيرة تقوم بتمويل جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها الفنادق بمبالغ مالية حسب شروط معينة لإعادة تهيئتها (La mise à niveau)، وتكون بذلك دعما لتطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر الذي يتولى فقط جودة التسيير في المؤسسات الفندقية. من جهة أخرى يجب على الوزارة المكلفة بالسياحة والمديريات إعلام الفنادق وتوعيتهم بإمكانية التعامل مع "الوكالة

الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" من أجل تحقيق الجودة من جميع جوانبها،
لسبب أن أغلب الفندقيين يجهلون أنهم بإمكانهم التعامل معها.

- اقتراح مخطط عملي لتطبيق مخطط جودة السياحة:

الشكل رقم "19": مخطط عملي مقترح لتطبيق مخطط جودة السياحة الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال المخطط أعلاه اقترحنا ثلاثة أدوار تعمل معا وبالتوازي من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة، وتتمثل هذه الأدوار في:

✚ التنسيق: بين مديريات السياحة مع ممثلي الفنادق المنخرطة: وذلك من أجل اختيار والاتفاق مع مكاتب التدقيق على المستوى الوطني.

✚ التنفيذ: ويكون من طرف ممثلي الفنادق بالاشتراك مع مكاتب التدقيق.

✚ الرقابة: وذلك من طرف لجنة رقابة مستقرة لا تكون تابعة لا للوزارة ولا لأحد هيئاتها حيث تقوم بالسهر على تنفيذ مخطط جودة السياحة الجزائر بفرض رقابة صارمة من حيث الوقت المحدد وسيرورة العمليات على اللجنة الوطنية واللجان الجهوية والولائية على حد سواء لضمان إكمال نهج الجودة .

ومن خلال هذه الأدوار يجب السهر على:

-الالتزام بالوقت في تنفيذ المخطط: حيث يجب وضع مدة مقدرة لتنفيذ المخطط، ويجب الإلتزام بها، إذ من خلال بحثنا وجدنا أن عنصر الوقت مهمل نهائيا في التنفيذ، فمخطط جودة السياحة الجزائر تم وضعه قيد التنفيذ سنة 2008، ولحد سنة 2016 حتى الآن (2019) لم يتقدم في السير.

-الجدية والرسمية في التنفيذ: إذ لكل جهة التزامات ومهام محددة يجب القيام بها بموضوعية وبالطرق الرسمية.

-أن تكون اللجنة الوطنية مكونة من إطارات من القطاعات المعنية (الوزارة المكلفة بالسياحة، الفيدرالية الوطنية للفندقين FNH، المعهد الوطني للتقييس IANOR، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME، حتى يكون هناك توازن في التشكيلة.

3. آفاق البحث:

في ختام هذا البحث نقوم باقتراح مجموعة من النقاط الجديدة بالبحث والتي ستكون تكملة ودعمًا لموضوع الجودة في القطاع السياحي، إذ تعذر علينا تناولها في موضوعنا نظرًا لنوع المعلومات التي لا تتماشى مع عنوان بحثنا المقتصر فقط على قطاع الفنادق، وحجمها الكبير والمتشعب. ومن هذه المواضيع:

- إجراء دراسة حول مدى تطبيق "مخطط جودة السياحة الجزائر" في المطاعم المصنفة، والذي يعاني بدوره من نفس مشاكل تطبيق معايير جودة القطاع الفندقي على حد سواء، خصوصًا وأنه لحد الآن هناك عدد كبير من المطاعم لم تصنف بعد باعتبار أن فكرة التصنيف فيها حديثة وغير شائعة كثيرًا.
- إجراء دراسة حول مدى تطبيق "مخطط جودة السياحة الجزائر" في الوكالات السياحية التي تساهم بدورها في تطوير السياحة، لاسيما أنها تمثل أول احتكاك للسائح بالبلد المضيف، من خلال الدور الترويجي الذي تلعبه في التعريف بالبلد وتشجيع القوم لزيارتها بعروض الحجز من خلالها.
- دراسة تحليلية للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية ومعوقات ومشاكل تنفيذه، حيث أن هذا المخطط أطلق من طرف الوزارة المكلفة بالسياحة بالتعاون مع العديد من القطاعات.

الملاحق

الملحق رقم 01: معايير تصنيف الفنادق في قانون السياحة الجزائري.

الملحق 1 - معايير تصنيف الفنادق						
الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
1 - شروط عامة	مؤسسة متميزة بالحد الأدنى من التأسيس والتجهيزات، بالإضافة إلى صيانة جيدة وحسن سلوك مستخدميها	مؤسسة متميزة بتأسيسها وتجهيزاتها من النوعية المقبولة، بالإضافة إلى صيانة جيدة وحسن سلوك مستخدميها	مؤسسة متميزة بتأسيسها وتجهيزاتها من النوعية المتوسطة، بالإضافة إلى صيانة جيدة وحسن سلوك مستخدميها	مؤسسة متميزة بتأسيسها وتجهيزاتها من النوعية الجيدة، بالإضافة إلى صيانة جيدة وحسن سلوك مستخدميها	مؤسسة متميزة بتأسيسها وتجهيزاتها من النوعية الجيدة، جذا، بالإضافة إلى صيانة ممتازة وسلك لا عيب فيها لمستخدميها.	مؤسسة متميزة بتأسيسها وتجهيزاتها من النوعية الممتازة، بالإضافة إلى صيانة ممتازة وسلك لا عيب فيها لمستخدميها.
2 - الحد الأدنى لعدد الغرف	10	10	10	10	10	10
3 - مدخل الفندق	- مدخل الزبائن مستقل - مشار إليه، سهل المسلك ومضاء في الليل.	- مدخل الزبائن مستقل - مشار إليه، سهل المسلك ومضاء في الليل.	- مدخل الزبائن مستقل - مشار إليه، سهل المسلك ومضاء في الليل.	- مدخل الزبائن مستقل - مشار إليه، سهل المسلك ومضاء في الليل.	- مدخل الزبائن مستقل - مشار إليه، سهل المسلك ومضاء في الليل.	- مدخل الزبائن مستقل - مشار إليه، سهل المسلك ومضاء في الليل.
4 - المرآب / موقف السيارات				أماكن توقف لها علاقة بسعة الفندق	أماكن توقف لها علاقة بسعة الفندق	أماكن توقف لها علاقة بسعة الفندق

5

35

العدد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

1421

عام

2000

سنة

15

ربيع

18

يونيو

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)

الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
5 . - المساحات المشتركة : 1.5 . بهو الإستقبال	مدخل مع مكتب استقبال + غرف الهاتف عازلة للصوت + مطفآت سجانر.	بهو المدخل به مكتب استقبال + غرف الهاتف عازلة للصوت + مطفآت سجانر.	بهو الاستقبال به مقاعد، مساحته 2م لكل غرفة (على الأقل 20م و 40م كحد أقصى مفروض)، ويحتوي على : مصلحة الإستقبال + غرف الهاتف عازلة للصوت + مطفآت سجانر.	بهو الإستقبال مجهز بصالونات (أرائك + طاولات منخفضة) ذات رفاهية جيدة، مساحته 1م لكل غرفة (على الأقل 20 م و 80م كحد أقصى مفروض)، ويحتوي على : مصلحة الإستقبال + غرف الهاتف عازلة للصوت + مطفآت سجانر.	بهو الاستقبال مجهز بصالونات (أرائك + طاولات منخفضة) ذات رفاهية جيدة جدا، مساحته 1م لكل غرفة (على الأقل 20م و 120م كحد أقصى مفروض)، ويحتوي على : مصلحة الإستقبال + غرف الهاتف عازلة للصوت + مطفآت سجانر.	بهو الإستقبال مجهز بصالونات (أرائك + طاولات منخفضة) ذات رفاهية ممتازة، مساحته 2م لكل غرفة (على الأقل 20م و 160م كحد أقصى مفروض)، ويحتوي على : مصلحة الإستقبال + غرف الهاتف عازلة للصوت + مطفآت سجانر + فاكس + موسيقى خلفية + تزيين ملائم.
2.5 . المطعم	قاعة لتناول فطور الصباح مساحتها ذات علاقة بسعة الفندق	قاعة لتناول فطور الصباح مساحتها ذات علاقة بسعة الفندق	قاعة لتناول فطور الصباح مساحتها ذات علاقة بسعة الفندق	مطعم ذو رفاهية جيدة	مطعم ذو رفاهية جيدة جدا	مطعم أو عدة مطاعم ذات رفاهية ممتازة
3.5 . قاعة الشاي / مقهى				ذات رفاهية جيدة	ذات رفاهية جيدة جدا	ذات رفاهية ممتازة

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)						
الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
4.5 .حانة					ذات رفاية جيدة جدا	ذات رفاية ممتازة
5.5 .قاعة الولائم / قاعة المحاضرات					قاعة الولائم / المحاضرات.	- قاعة الولائم /قاعة المحاضرات تتوفر على تجهيزات وخدمات المحاضرات.
6.5 . المحلات التجارية	أجهات لعرض المنتجات التقليدية والخرائط وصور المواقع السياحية.	أجهات لعرض المنتجات التقليدية والخرائط وصور المواقع السياحية.				
					- دكاكين لبيع التبغ والجرائد والبطاقات البريدية والمنتجات التقليدية ووسائل النظافة والزينة.	- دكاكين لبيع التبغ والجرائد والبطاقات البريدية والمنتجات التقليدية ووسائل النظافة والزينة - قاعات حلاقة للرجال والنساء.

7
35 العدد / المجلد
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الجزيرة الزيتية
15 ربيع الأول عام 1421 هـ
18 يونيو سنة 2000 م

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)

الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
7.5 . المراهيض المشتركة	- مراهيض عامة منفصلة للرجال والنساء. التجهيزات الصحية من النوعية الممتازة وفي حالة ممتازة من النظافة والنظافة والتشغيل مع توفر ماء وورق مستراح + مغسل للأيدي + سلة المهملات + مبولات.	- مراهيض عامة منفصلة للرجال والنساء. التجهيزات الصحية في حالة جيدة من النظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد وورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة، صابون، منشفة أو مجفف الأيدي + مبولات.	- مراهيض عامة منفصلة للرجال والنساء. التجهيزات الصحية في حالة جيدة من النظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد وورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة، صابون، منشفة أو مجفف الأيدي + سلة المهملات + مبولات.	- مراهيض عامة منفصلة للرجال والنساء. التجهيزات الصحية من النوعية الجيدة جدا وفي حالة ممتازة من النظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد وورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة، صابون، منشفة أو مجفف الأيدي + سلة المهملات + مبولات.	- مراهيض عامة منفصلة للرجال والنساء. التجهيزات الصحية من النوعية الممتازة وفي حالة ممتازة من النظافة والنظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد وورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة، صابون، منشفة أو مجفف الأيدي + مبولات.	- مراهيض عامة منفصلة للرجال والنساء. التجهيزات الصحية من النوعية الممتازة وفي حالة ممتازة من النظافة والنظافة والتشغيل مع وجود ماء ساخن وبارد وورق مستراح + مغسل للأيدي + مرآة، صابون، منشفة أو مجفف الأيدي + مبولات.
8.5 . المصاعد	- ابتداء من الطابق الثالث.	- ابتداء من الطابق الثالث.	- ابتداء من الطابق الثالث.	- ابتداء من الطابق الثالث.	- ابتداء من الطابق الثاني : - مصعد أو عدة مصاعد مخصصة للزبائن. - مصعد حمولة أو مصعد للمصلحة.	- ابتداء من الطابق الأول: - مصعد أو عدة مصاعد مخصصة للزبائن. - مصعد حمولة أو مصعد للمصلحة.

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)						
الرتب / المعايير	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
9.5 . الرواقات	مضأة باستمرار عرضها الأذنى 1,40م.	مضأة باستمرار عرضها الأذنى 1,60م. مغطاة بجزابي أو بساط أو مواد عازلة للصوت.	مضأة باستمرار عرضها الأذنى 1,80م. مغطاة بجزابي أو بساط أو مواد عازلة للصوت.			
10.5 . الرياضات / التسليه					مرقص + مسبح.	مرقص + مسبح + تجهيزات رياضية أخرى.
11.5 . تكييف الهواء في المساكن المشتركة	تدفئة + تهوية.	تدفئة + تهوية.	تدفئة + تهوية.	تكييف الهواء (حار وبارد).	تكييف الهواء (حار وبارد).	تكييف الهواء (حار وبارد).
6 . - المعايير المطلوبة في الغرف : 1.6 . المساحات الدنيا : (باستثناء الحمام والشرفات) * غرف لشخصين : (بسريرين فرديين أو سرير كبير).	2م8	2م10	2م11	2م13	2م14	2م15

9

35

العدد

/

الهيئات

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)

الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
2.6 . الأثاث والتجهيزات	أثاث في حالة جيدة مع سرير فردي (100 سم X 200 سم) أو سرير كبير (200 سم X 200 سم) + خزانة / حافظة الثياب بها منضدة سرير مع معالق + سلة للورق.	أثاث في حالة جيدة مع سرير فردي (100 سم X 200 سم) أو سرير كبير (200 سم X 200 سم) + خزانة / حافظة الثياب بها منضدة سرير مع معالق + سلة للورق + سجائر.	أثاث في حالة جيدة مع سرير فردي (100 سم X 200 سم) أو سرير كبير (200 سم X 200 سم) + خزانة / حافظة الثياب بها معالق + مسزينة / مكتب مع كرسى وعاكس النور + طاولة منخفضة + حامله الأمتعة + امرأة + سلة للورق + مطفأة + سجائر + جهاز الهاتف + تلفاز + ثلاجة + تزيين ملائم.	أثاث من نوعية جيدة جدا مع سرير فردي (100 سم X 200 سم) أو سرير كبير (200 سم X 200 سم) + خزانة / حافظة الثياب بها معالق + مسزينة / مكتب مع كرسى وعاكس النور + طاولة منخفضة + حامله الأمتعة + امرأة + سلة للورق + مطفأة + سجائر + تلفاز + ثلاجة + تزيين ملائم.	أثاث من نوعية ممتازة مع سرير فردي (100 سم X 200 سم) أو سرير كبير (200 سم X 200 سم) + فرشاش أرضي أو زربية + منضدة سرير مع جهاز تنوير لكل نزيل + خزانة / حافظة الثياب بها معالق + مسزينة / مكتب مع كرسى وعاكس النور + طاولة منخفضة + حامله الأمتعة + امرأة + سلة للورق + مطفأة + سجائر + تلفاز + ثلاجة + تزيين ملائم.	أثاث من نوعية ممتازة مع سرير فردي (100 سم X 200 سم) أو سرير كبير (200 سم X 200 سم) + فرشاش أرضي أو زربية + منضدة سرير مع جهاز تنوير لكل نزيل + خزانة / حافظة الثياب بها معالق + مسزينة / مكتب مع كرسى وعاكس النور + طاولة منخفضة + حامله الأمتعة + امرأة + سلة للورق + مطفأة + سجائر + تلفاز + ثلاجة + تزيين ملائم.

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)

الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
3.6 . التجهيزات الصحية	- كل الغرف يجب أن تجهز على الأقل بمغسل + مرحاض - مرشدين مشتركين، منفصلين للرجال والنساء لكل 10 غرف لا تحتوي على مرش خاص، مع حد أدنى لمرشدين في كل طابق.	- كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس أو مرش + مرحاض) بمساحة دنيا 3م2.	- كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس أو مرش + مرحاض) بمساحة دنيا 3,5م2.	- كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس أو مرش + مرحاض) بمساحة دنيا 4م2.	- كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس + مرحاض) بمساحة دنيا 4,5م2.	- كل الغرف يجب أن تجهز بحمام خاص وكامل (مغسل + مغطس + مرحاض) بمساحة دنيا 6م2.
4.6 . الأجنحة / الشقق					على الأقل : 5% من مجموع الغرف.	على الأقل : 10% من مجموع الغرف.

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)						
الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
5.6. تكييف الهواء	تدفئة + تهوية.	تدفئة + تهوية.	تدفئة + تهوية.	تكييف الهواء (حار وبارد).	تكييف الهواء (حار وبارد).	تكييف الهواء (حار وبارد).
6.6. النوافذ	احتجاب الضوء من الخارج أو الداخل.					
7.6. الأفرشة: * الكمية المستعملة والاحتياطية لكل سرير:	نوعية مقبولة	نوعية مقبولة	نوعية متوسطة	نوعية جيدة	نوعية جيدة جدا	نوعية ممتازة
- الأجراس	6	6	6	6	8	8
- أوجه الوسادات	3	3	3	3	4	4
- البطانيات	2	2	2	2	2	2
- أغطية السرير	-	-	-	2	2	2
- منشفات	3	3	3	3	4	4
- فوطات الحمام	-	3	3	3	4	4
- منشفات منخرية	-	-	-	3	4	4
- بساطات الحمام	-	-	-	2	2	2

1421 م - 15 ربيع الأول عام 1421 هـ
18 يونيو سنة 2000 م
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية / العدد 35 / 12

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)						
الرتب / العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
* تغيير الأجواخ وأوجه الوسادات	بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو مرة في الأسبوع بالنسبة لنفس الزبون	بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل 3 أيام بالنسبة لنفس الزبون.	بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل 3 أيام بالنسبة لنفس الزبون.	بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل يومين بالنسبة لنفس الزبون.	بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل يومين بالنسبة لنفس الزبون.	كل يوم.
* تغيير الأفرشة الصحية	بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل 3 أيام بالنسبة لنفس الزبون.	بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل يومين بالنسبة لنفس الزبون.	بعد كل مرة يغادر فيها الزبون أو كل يومين بالنسبة لنفس الزبون.	كل يوم.	كل يوم.	بعد كل استعمال.
8.6 . توفير الوثائق في الغرف.	النظام الداخلي. تعليمات النجدة. دليل هاتفي.	النظام الداخلي. تعليمات النجدة. دليل هاتفي.	النظام الداخلي. تعليمات النجدة. دليل هاتفي.	النظام الداخلي. تعليمات النجدة. دليل هاتفي.	النظام الداخلي. تعليمات النجدة. دليل هاتفي.	النظام الداخلي. تعليمات النجدة. دليل هاتفي.
7. الخدمات	قائمة وأسعار الخدمات. ورق رسائل. لافتة "لا تززع".	قائمة وأسعار الخدمات. ورق رسائل. لافتة "لا تززع".	قائمة وأسعار الخدمات. ورق رسائل. لافتة "لا تززع".	قائمة وأسعار الخدمات. ورق رسائل. لافتة "لا تززع".	قائمة وأسعار الخدمات. ورق رسائل. لافتة "لا تززع".	قائمة وأسعار الخدمات. ورق رسائل. لافتة "لا تززع".
1.7 . خدمة فطور الصباح.	نعم : يقدم في الصالة.	نعم : يقدم في الصالة.	نعم : يقدم في الصالة.	نعم : يقدم في الصالة.	نعم : يقدم في الصالة.	نعم : يقدم في الصالة وفي الغرف.
2.7 . الخدمة في الغرف.					خدمة مستمرة.	خدمة مستمرة.

13

35

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية / العدد

1421

15 ربيع الأول عام 2000 م
18 يونيو سنة 2000 م

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)

الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
3.7. خدمة الاستقبال	- خدمة مستمرة. 24سا/ 24سا.	- خدمة مستمرة. 24سا/ 24سا.	- خدمة مستمرة. 24سا/ 24سا.	- خدمة مستمرة 24سا/ 24سا.	- خدمة مستمرة 24 سا.	- خدمة مستمرة 24 سا/ 24سا.
4.7. خدمة الخزينة الحديدية.	خزينة حديدية.	خزينة حديدية.	خزينة حديدية.	خزينة حديدية.	خدمة الخزينة الحديدية للزبائن.	خدمة الخزينة الحديدية للزبائن.
5.7. صرف العملة الأجنبية.			خدمة الصرف.	خدمة الصرف.	خدمة الصرف.	خدمة الصرف.
6.7. خدمة السكرتارية.				خدمة السكرتارية	خدمة السكرتاريا.	مركز الأعمال.
7.7. - الخدمة السياحية.				معلومات حول النقل والأسفار والتسليات.	معلومات حول النقل والأسفار والتسليات.	معلومات حول النقل والأسفار والتسليات.
8.7. غسل الثياب / التنظيف الجاف/ الكي.				خدمة الزبائن.	خدمة الزبائن.	خدمة الزبائن.
9.7. الهاتف.			هاتف موجود في كل الغرف والقاعات العامة.	هاتف موجود في كل الغرف والقاعات العامة.	هاتف موجود في كل الغرف والقاعات العامة.	هاتف مباشر موجود في كل الغرف. - هاتف موجود في كل القاعات العامة.

1421 م 1421 م 2000 م 18 يونيو سنة 2000 م 15 ربيع الأول عام 1421 م 35 العدد / الجزائرية الجمهورية الديمقراطية الشعبية الجزائرية 14

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)

الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
8 - المستخدمين 1.8. المدير.	على الأقل: شهادة عليا في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة. أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة (2) خبرة في الفندقية أو السياحة. أو شهادة تقني في الفندقية والسياسة، أو شهادة أجنبية معادلة + خمس (5) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها سنتان (2) بصفة إطار. أو شهادة تقني في الفندقية والسياسة، أو شهادة أجنبية معادلة + خمس (5) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها سنتان (2) بصفة إطار. أو إشارات خمس (5) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة.	على الأقل: شهادة عليا في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة. أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + ثلاث (3) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة. أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + خمس (5) سنوات خبرة في الفندقية والسياسة، منها ثلاث (3) سنوات بصفة إطار. أو شهادة تقني في الفندقية والسياسة، أو شهادة أجنبية معادلة + ثمان (8) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها ثلاث (3) سنوات بصفة إطار. أو إشارات خمس (5) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة.	على الأقل: شهادة عليا في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + سنة (1) خبرة في الفندقية أو السياحة. أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + خمس (5) سنوات خبرة في الفندقية والسياسة، منها سنتان (2) بصفة إطار. أو شهادة تقني في الفندقية والسياسة، أو شهادة أجنبية معادلة + ثمان (8) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها خمس (5) سنوات بصفة إطار. أو إشارات خمس (5) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة.	على الأقل: شهادة عليا في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + ثلاث (3) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة. أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + ست (6) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها ثلاث (3) سنوات بصفة إطار. أو شهادة تقني في الفندقية والسياسة، أو شهادة أجنبية معادلة + عشر (10) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها ثمان (8) سنوات بصفة إطار. أو إشارات خمس (5) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة.	على الأقل: شهادة عليا في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + أربع (4) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة. أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + ثمان (8) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها خمس (5) سنوات بصفة إطار. أو شهادة تقني في الفندقية والسياسة، أو شهادة أجنبية معادلة + إثنتا عشرة (12) سنة خبرة في الفندقية أو السياحة، منها تسع (9) سنوات بصفة إطار. أو إشارات تسع (9) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة.	على الأقل: شهادة عليا في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + خمس (5) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة. أو شهادة تقني سام في الفندقية والسياسة أو شهادة أجنبية معادلة + عشر (10) سنوات خبرة في الفندقية أو السياحة، منها عشر (10) سنوات بصفة إطار. أو إشارات عشر (10) سنوات خبرة بصفة إطار في قطاع السياحة.

1 - معايير تصنيف الفنادق (تابع)						
الرتب العناوين	بدون نجوم	نجمة واحدة	نجمتان (2)	ثلاث نجوم (3)	أربع نجوم (4)	خمس نجوم (5)
2.8 . مستخدمو الاستغلال *	مؤهلون	مؤهلون	مؤهلون	مؤهلون	- مؤهلون	مؤهلون
3.8 . اللباس	لباس موحد لمستخدمي الاستغلال	لباس موحد لمستخدمي الاستغلال	لباس موحد لمستخدمي الاستغلال	لباس موحد لمستخدمي الاستغلال	لباس موحد لمستخدمي الاستغلال + حمل الشارة	لباس موحد لمستخدمي الاستغلال + حمل الشارة
4.8 . التجهيزات الصحية	تجهيزات صحية وغرف الملابس مستقلة للمستخدمين	تجهيزات صحية وغرف الملابس مستقلة وملائمة للمستخدمين				
9 - . متنوعات : 1.9 . خدمة طبية	علبة الأدوية	علبة الأدوية	علبة الأدوية	علبة الأدوية	قاعة علاج	قاعة علاج مع طبيب
2.9 . مولد كهربائي احتياطي	إنارة الغرف والرواقات	إنارة الغرف والرواقات	إنارة الغرف والرواقات	التزويد العام بالكهرباء	التزويد العام بالكهرباء	التزويد العام بالكهرباء
3.9 . مخزون المياه	نعم : له علاقة مع سعة الفندق	نعم : له علاقة مع سعة الفندق	نعم : له علاقة مع سعة الفندق	نعم : له علاقة مع سعة الفندق	نعم : له علاقة مع سعة الفندق	نعم : له علاقة مع سعة الفندق

* يقصد بـ ' مستخدمو الاستغلال ' كل المستخدمين الذين لهم علاقة مباشرة مع الزبائن، بالإضافة إلى مستخدمي المطبخ إن وجدوا.

1421 15 18 35 16
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية / العدد 5 / 18 يونيو سنة 2000 م

الملحق رقم 02: عقد إنخراط الفنادق في مخطط جودة السياحة الجزائرية.

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DU TOURISME ET DE L'ARTISANAT

Contrat d'engagement pour l'adhésion
au «Plan Qualité Tourisme Algérie»
-Filière :Projet Etablissement Hôtelier-

Entre :Le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat

Et :
investisseur, (W:.....)

Dans le cadre de l'adhésion au « Plan Qualité Tourisme Algérie » (PQTA), il est convenu ce qui suit :

Article 1 :

Le présent contrat a pour objet de définir les modalités de réalisation d'un partenariat entre les deux parties suscitées, visant à développer les actions mentionnées ci-après pour l'amélioration de la qualité de l'offre touristique dans le cadre du « PQTA ».

Article 2

A travers ce dispositif, le Ministère attribue à l'Etablissement Hôtelier, une fois mis en exploitation, le droit d'usage de la marque «Qualité Tourisme Algérie » lui conférant la reconnaissance de la qualité de ses prestations, la garantie d'un certain niveau de confort et ce, dans le cadre d'une démarche de qualité conforme aux exigences du « PQTA ».

Article 3

A travers ce dispositif, le Ministère chargé du tourisme contribue à permettre à l'Etablissement Hôtelier :

- d'intégrer la notion de Qualité dans tous ses projets de développement,
- de bénéficier d'une assistance et des outils adaptés à son développement,
- d'être accompagné dans ses opérations, d'investissement, de rénovation, réhabilitation, modernisation et extension,
- d'assurer une meilleure commercialisation par un meilleur positionnement et une meilleure satisfaction de la clientèle,
- d'intégrer le réseau des entreprises portant la marque « Qualité Tourisme Algérie » qui constitue une garantie pour les touristes et ainsi une meilleure image de l'Etablissement Hôtelier,
- de lui assurer une place compétitive dans l'offre touristique nationale.

Article 4

Pour bénéficier de ce dispositif, l'Etablissement Hôtelier doit :

- Répondre aux standards nationaux de qualité,
- Suivre une démarche qualité basée sur un audit indépendant,
- Etre conforme aux conditions d'exploitation et d'exercice de l'activité,
- Intégrer la dimension environnementale,
- Mettre en place un système de prise en charge et de traitement des réclamations émanant de la clientèle,

Article 5

A travers ce dispositif, l'Etablissement Hôtelier s'engage à adhérer au « PQTA » par :

- La concrétisation d'un programme de développement global axé sur la Qualité.

Article 6

L'Etablissement Hôtelier demeure soumis au contrôle continu lors de sa réalisation pour la vérification du niveau de qualité de la prestation et sa cohérence avec les engagements nationaux de qualité.

Article 7

Le présent contrat entre en vigueur à compter de sa signature par les deux parties.

Fait à , le / /

P/ Le Ministère

* l'investisseur

(Nom, Prénom, Qualité et Signature)

الملحق رقم 03: قسيمة إنخراط الفنادق في مخطط جودة السياحة الجزائر.

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DU TOURISME ET DE L'ARTISANAT
«Plan Qualité Tourisme Algérie»
Formulaire d'Adhésion
-Projet Etablissement Hôtelier-

1- Coordonnées de l'Entreprise Hôtelière projetée :

Nom de l'entreprise: _____
Nature de l'entreprise: _____
 Etablissement Hôtelier
 Etablissement Thermal
 Etablissement de Thalassothérapie
Autre : _____

Adresse: _____
Commune : _____ Daïra: _____ Wilaya: _____
Téléphone : _____ Fax: _____
E-mail : _____ Site Web: _____

2- Coordonnées du Propriétaire :

Nom & Prénom: _____
Adresse : _____
Commune : _____ Daïra : _____ Wilaya: _____
Téléphone: _____ Fax : _____
E-mail: _____ Site Web: _____

3- Informations concernant le projet :

Approbation du Ministère chargé du Tourisme : N° : _____ Date : _____
Permis de construction : N° : _____ Délivré par : _____ Le : _____
Classement projeté : sans étoile une étoile deux étoiles
Trois étoiles Quatre étoiles cinq étoiles

Coût estimatif du projet :DA
Emplois prévus :emplois.

Fait à _____ le _____
(Nom, Prénom, Qualité et Signature)

الملحق رقم 04: متابعة الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر عبر الموقع الإلكتروني.

Ajouter nouvelle fiche de suivi du plan qualité

Année	2014	Non de l'établissement	Chosair un...
Wilaya	Chosair un...	Daira	Chosair un...
Commune	Chosair un...	L'établissement a-t-il signé le contrat d'engagement ? *	<input type="checkbox"/> Si Oui cocher la case
L'établissement a-t-il fait l'objet d'audit ? *	<input type="checkbox"/> Si Oui cocher la case	L'établissement est-il certifié/abonné ?	<input type="checkbox"/> Si Oui cocher la case
Type d'établissement			

الملاحق رقم 05: التقسيم الجديد للأقطاب السياحية منذ سنة 2014 .

PT	code	WILAYA		
Nord Centre	2	CHLEF		
	42	TIPAZA		
	16	ALGER		
	35	BOUMERDES		
	15	TIZI OUZOU		
	6	BEJAIA		
	10	BOUIRA		
	9	BLIDA		
	26	MEDEA		
	44	AIN DEFLA		
pole N-E	Total	10 wilyats		
	36	EL TARF		
	23	ANNABA		
	21	SKIKDA		
	18	JIJEL		
	41	SOUK AHRAS		
	24	GUELMA		
	12	TEBESSA		
	34	BORDJ BOU ARRERIDJ		
	19	SETIF		
	43	MILA		
	25	CONSTANTINE		
	5	BATNA		
	40	KHENCHELA		
4	OUM EL BOUAGUI			
Total		14 wilyats		
pole N-O	13	TLEMCCEN		
	46	AIN TEMOUCHENT		
	31	ORAN		
	27	MOSTAGANEM		
	48	RELIZANE		
	29	MASCARA		
	22	SIDI BEL ABBES		

	14	TIARET		
	33	SAIDA		
	38	TISSEMSSILT		
Total		10 wilyats		
pole S-E	35	GHARDAIA		
	36	BISKRA		
	39	EL OUED		
	38	OUARGLA		
	28	M'SILA		
	40	DJELFA		
	Total	06 wilyats		
pole S-O	41	ADRAR		
	42	BECHAR		
	43	TINDOUF		
	44	LAGHOUAT		
	45	NAAMA		
	46	EL BAYADH		
	Total	06 wilyats		
Grand Sud	47	TAMANRASSET		
	48	ILLIZI		
	Total	02 wilyats		
	TOTAUX	48 wilyats		

الملحق رقم 06: نص مقابلة مديرة مخطط الجودة على مستوى الوزارة المكلفة بالسياحة

مقابلة موجهة لمديرة مخطط جودة السياحة على مستوى الوزارة الوصية

أسئلة المقابلة:

- 1- ما هو مخطط جودة السياحة الجزائر؟ ما هو الهدف منه؟ وماذا يعطي كإضافة لقطاع الفنادق؟
- 2- متى تم تبني مخطط جودة السياحة الجزائر من طرف الوزارة؟ ومتى بدأ التطبيق الفعلي له في قطاع الفنادق؟
- 3- هل هذا المخطط من اعداد وطني أم هو مخطط أجنبي معدل (في هذه الحالة من أي مخطط أخذ؟)؟
- 4- لماذا اتخذ المخطط صفة الاختيارية في الانخراط ولم يتخذ صفة الإلزامية؟
- 5- ما هو تقييمكم لنسبة التقدم في سير المخطط على المستوى الوطني؟ وهل هناك فندق أتم جميع الالتزامات وأخذ علامة الجودة؟
- 6- هل تم تكوين مختلف الأطراف المشاركة في تطبيق المخطط؟
- 7- كيف تسيرون سياسة الاتصال (المتابعة والرقابة) بين مختلف الفاعلين في مخطط الجودة؟ هل تكون في شكل مراسلات رسمية كتابية، فاكس، اتصالات هاتفية، أم تنقل شخصي من قبل اللجنة الوطنية المعينة من قبل الوزارة؟
- هل بإمكانكم تزويدي بمخطط الاتصال بين مختلف الأطراف فيما يخص سير عمليات مخطط الجودة؟
- 8- متى تم فتح الموقع الإلكتروني الخاص بمخطط الجودة؟ وكيف يدمج ويوحد الفنادق المنخرطة ويجيب على انشغالاتها؟
- 9- ماذا عن المخطط العملي لتطبيق "مخطط جودة السياحة"؟
- 10- هل تم تحديد القائمة الوطنية لمكاتب التدقيق التي تتولى متابعة تطبيق التزامات الجودة في الفنادق المنخرطة؟ وعلى أساس أية معايير تم اختيار هذه المكاتب؟
- 11- بالنسبة لميزانية تسيير مخطط الجودة: هل هناك تفضيل من قبل الوزارة الوصية فيما يخص نفقات تسيير هذا المخطط، أم حاليا تولي الوزارة اهتمامها بأمر أخرى؟
- 12- ما هي جهود الوزارة الوصية حاليا في إطار العمل على التقدم في سير هذا المخطط؟

الملحق رقم 07: نص مقابلة مفتشي السياحة على مستوى مديريات السياحة

مقابلة موجهة لمفتشي السياحة على مستوى مديريات السياحة

معلومات عامة عن المستجوب:

الإسم:

السن:

المستوى التعليمي:

الوظيفة:

عدد سنوات الخبرة كمكلف بتطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر:

التغير في عدد الموظفين المسؤولين عن تطبيق مخطط الجودة:

أسئلة المقابلة:

- 1- ما قولكم في مخطط جودة السياحة الجزائر (تعريف المخطط وشرح مضمونه) الذي تطبقه الوزارة بالتعاون مع مديرينكم؟
- 2- هل أنتم مقتنعون فعلا بالمخطط كاستراتيجية تحسن وتنمي جودة الخدمات الفندقية، أم توجد فيه نقائص ويجب تحسينه؟
- 3- هل تلقيتم تكوينات حول هذا المخطط؟
- 4- متى كان آخر لقاء أو اجتماع بين الفاعلين في هذا المخطط؟ وماذا كان موضوع اللقاء؟
- 5- أنتم كمستشار إقليمي، هل "المستشار الإقليمي" هو منصب مكرس فقط لتطبيق المخطط أم مهمة إضافية تابعة لوظيفتكم الأصلية؟
- 6- هل تتلقون تعليمات ومعلومات من الوزارة الوصية حول مخطط الجودة بصفة دورية أم عشوائية؟ وبأية وسائل (مراسلات، هاتف، فاكس، بريد إلكتروني...)?
- 7- متى تلقيتم آخر مراسلة من قبل الوزارة بصدد هذا المخطط؟ وما هو موضوعها؟
- 8- هل تقومون بترتيب لقاءات لتوعية وتحسيس الفنادق بضرورة الإنخراط للمخطط وعرض الإنخراط فيه، أم الفنادق التي تريد الإنخراط هي التي تتصل بالمديرية من أجل عرض انخراطها؟
- 9- بالنسبة للفنادق التي أمضت عقد الإنخراط، ماهي محاور سياسة الإتصال بينكم؟
- 10- كيف تتم متابعة الفنادق المنخرطة بصفة دورية أم عشوائية؟ وبصفة رسمية أم غير رسمية؟
- 11- هل تم تزويدكم بالقائمة الوطنية الرسمية لمكاتب التدقيق المختصة في الجودة؟

- 12- ماهي آخر معلومة وصلتكم فيما يخص تحمل الوزارة لتكاليف مكتب التدقيق؟
- 13- بخصوص اللجنة الوطنية لمتابعة المخطط، هل هناك اتصال دائم بينكم ومتابعة دورية للفنادق؟
- 14- بخصوص "المرجعية الوطنية لالتزامات الجودة في الفنادق" هل قمتم باستخدامه مع الفنادق المنخرطة؟

مقابلة موجهة للفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر

معلومات عامة حول الفندق:

اسم الفندق:

سنة افتتاح الفندق:

الشكل القانوني للفندق:

نوع الفندق (عمومي أو خاص)

هل الفندق مصنف أو غير مصنف:

إذا كان مصنف، عدد النجوم:

تاريخ الإنخراط :

معلومات عامة عن المستجوب:

الإسم:

السن:

المستوى التعليمي:

التخصص المدروس:

التكوين في مجال السياحة والفندقة:

سنوات الخبرة كمسير أو مدير فندق:

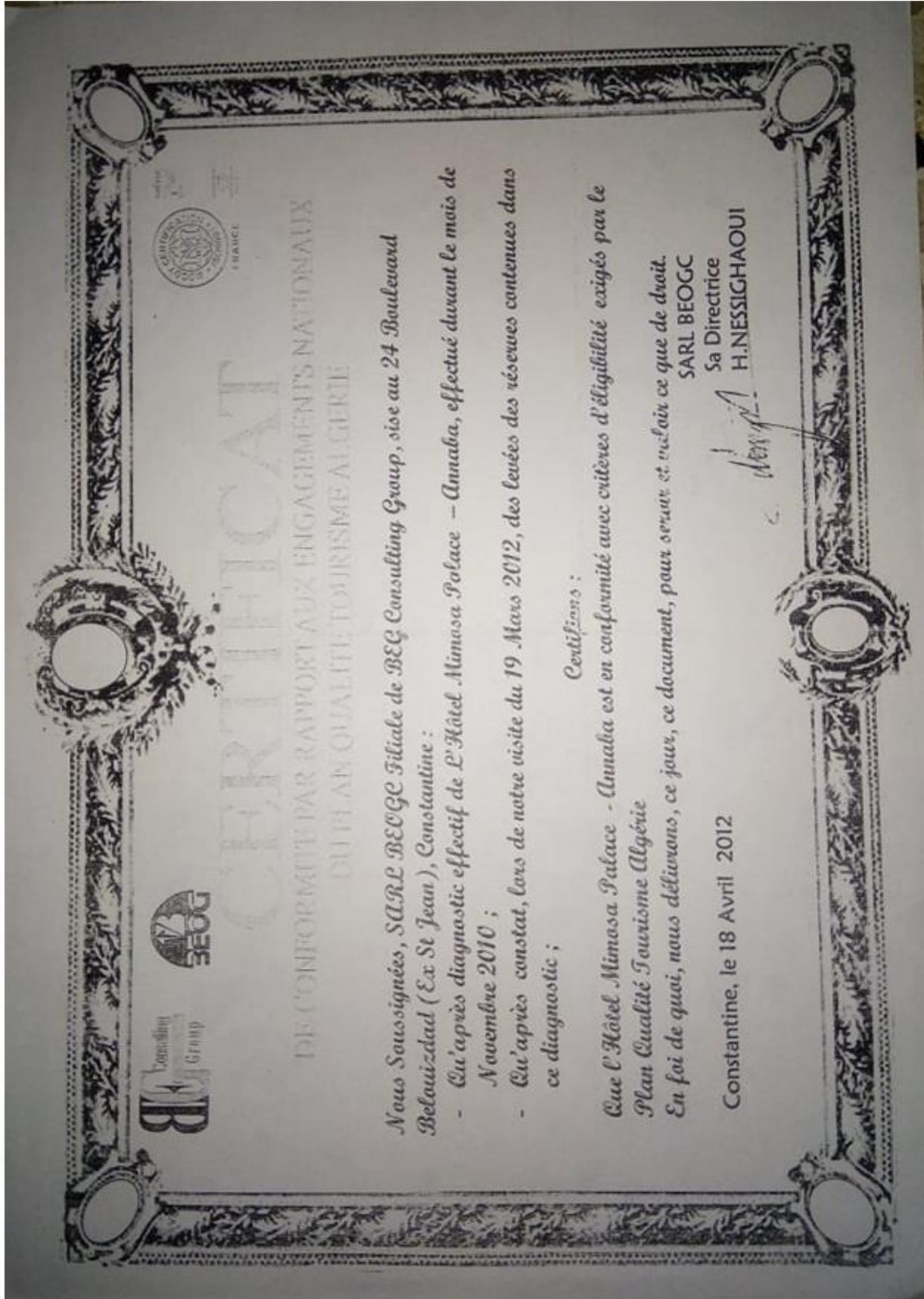
أسئلة المقابلة:

1-ماذا تعرفون عن مخطط جودة السياحة الجزائر؟ وهل لديكم فكرة واضحة عن جميع مراحل تطبيق هذا المخطط؟

2-عن طريق أية وسيلة سمعتم عن مخطط جودة السياحة الجزائر؟ ومن الطرف الذي عرض عليكم الانخراط في هذا المخطط؟ هل تم ذلك بصفة رسمية من قبل المسؤولين عن تطبيقه أم بصفة غير رسمية؟

- 3- هل أنتم فعلا مقتنعون بهذا المنهج كاستراتيجية ستحسن وتنمي الفنادق؟ وما الذي جعلكم تختارون انتهاجه ؟
- 4- ماذا ستستفيدون من انخراطكم في هذا المخطط جودة السياحة الجزائر؟ وهل هو ذو مردودية على الفندق ؟
- 5- منذ متى وأنتم منخرطين في مخطط جودة السياحة الجزائر ؟ وأنتم في أية مرحلة من مراحل تطبيق هذا المخطط ؟
- 6- كيف تقيمون سياسة الاتصال بينكم وبين باقي الأطراف الفاعلة في مخطط جودة السياحة الجزائر من ناحية الرسمية والجدية (وزارة الوصية، مديرية السياحة، مكتب التدقيق، باقي الفنادق المنخرطة) ؟
- 7- كيف تقيمون سياسة المتابعة (المجيء دوريا لأجل متابعة سير النشاط رسميا) والرقابة (لجنة وطنية لمراقبة التقدم في التزامات الجودة رسميا) التي توليها الأطراف المسؤولة (مديرية السياحة والوزارة الوصية) من أجل التقدم في سير هذا المخطط ؟
- 8- هل تمتلكون الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التزامات الجودة المطلوبة في هذا المخطط؟ وهل هذه الموارد مقرررة في الميزانية السنوية للفندق، أم أنكم تعتمدون على مساعدات ودعم الدولة في تطبيق هذه الالتزامات ؟ (نذكركم أن الدولة حاليا تواجه أزمة اقتصادية ستصعب عليها على الأقل حاليا تسديد نفقات مكاتب التدقيق التي ستشرف على متابعة وضعية الفنادق المنخرطة كتحفيز ودعم لها).
- 9- هل أنتم مستعدون لمواصلة السير في هذا المنهج بإمكانياتكم المادية الخاصة لتحسين مستويات الجودة في خدماتكم والتي ستسمح لكم مستقبلا بمواجهة المنافسة ؟
- 10- هل أنتم عضو في موقع الشبكة الوطنية للفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر من أجل خلق جو من التضامن والتعاون والاستشارات وطرح الانشغالات فيما بينكم بصدد تطبيق مخطط الجودة؟
- 11- هل تم التوضيح من طرفكم لمختلف موظفيكم أنكم تنتهجون هذه المنهج لمشاركتهم في العملية كل حسب مسؤولياته ؟
- 12- ماذا تتوقعون من هذا المخطط مستقبلا هل سينجح أم يفشل في التطبيق؟ ولماذا ؟
- 13- بالاعتماد على ماذا تطورون وتحسنون الجودة في فندقكم غير الانخراط في مخطط الجودة (حلقات الجودة، تسويق داخلي، سجل شكاوي، اقتراحات العملاء، أفكار المسير أو المدير ...) ؟

الملحق رقم 09: شهادة من مكتب تدقيق لأحد الفنادق الذي أتم جميع معايير الجودة سنة 2012



المراجع

1- قائمة المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب

- 1-أبو بكر عمر الحميدي، أحمد عبد الوهاب مصطفى، إدارة الفنادق (شؤون فندقية)، المتحدة للطباعة الفنية محمد عبد الحميد طلية، 1980.
- 2- أديان بالمر، ترجمة بهاء شاهين، علا أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مبادئ تسويق الخدمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط5، 2007.
- 3-ثناء علي القباني، محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المشروعات السياحية والفندقية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 4-جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 5-حازم عبد الفتاح، إدارة الفنادق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
- 6-حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 7-حميد عبد النبي الطائي وآخرون، تسويق الخدمات، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8-دليل الجودة، مخطط جودة السياحة الجزائر، وزارة السياحة والصناعة التقليدية، دليل أنجز في إطار برنامج دعم التنوع للاقتصاد في الجزائر (DIVECO) بتمويل من الاتحاد الأوروبي، 2014.
- 9-سعيد محمد المصري، مذكرات في إدارة الفنادق الدولية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2001.
- 10-سليم محمد خنفر، علاء حسين السرابي، صناعة الفنادق، إدارة ومفاهيم، دار جريب للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

- 11-سميث جين، ترجمة توب لخدمات الترجمة، تحفيز الأفراد، الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
- 12-عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 13-عبد الله الركيبي، الجزائر في عين الرحالة الإنجليز، دار الحكمة، الجزء الأول، الجزائر، 1999.
- 14-علاء يوسف، الموارد البشرية في المطاعم، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 15-عمرو صفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 16-فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 17-قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقان التطبيقية، كلية العقبة، قسم العلوم الفندقية والسياحية، ط2، الأردن، 2012.
- 18-كلسي هسو، ترجمة سرور إبراهيم علي سرور، تسويق الضيافة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007.
- 19-كيث هارتلي، كلمتسدل، ترجمة عبد المنعم السيد علي، السياسة الاقتصادية الجزئية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981.
- 20-مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 21-مأمون سليمان الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002.

22- محمد عبد العال النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

23- محمد عبده حافظ، الإدارة الالكترونية للفنادق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

24- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.

25- مروان محمد أبو رحمه وآخرون، مبادئ إدارة الفنادق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.

26- منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

27- مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

28- نائل موسى محمود سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

29- وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، المخطط الاستراتيجي: الحركيات الخمسة وبرامج الأعمال السياحية ذات الأولوية، جانفي 2008.

ب- المذكرات:

30- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه -علوم-، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008.

31-العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية -دراسة حالة فندق السييوس الدولي، عناية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه "اقتصاد مناجنت"، جامعة عشرين أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008-2009.

32-برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك (دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية)، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، العلوم الاقتصادية، فرع الإدارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008-2009.

33-حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر: دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة: تسيير الموارد البشرية، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015-2016.

34-سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.

35-يحياوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية: دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016-2017.

ج-المقالات:

36-ابراهيم عباس جاسم، دور النشاط الفندقي في خلق وتوفير فرص العمل والتشغيل في العراق للفترة 2000-2007، مقال منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 37، 2013.

37-المعايير الأكاديمية لقطاع السياحة والفنادق، كلية السياحة، جامعة حلوان، القاهرة، مصر، 2009.

38-إلهام يحياوي، دور نشر ثقافة الجودة في التنمية السياحية بالجزائر، مقال منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 7، باتنة، الجزائر، 2012.

- 39-آمال كمال حسن البرزنجي، التدريب والبرامج التدريبية وفاعليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها: دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون ومريديان في بغداد، مقال منشور، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 74، 2009.
- 40-آمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد سالم الجبوري، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من زائري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد، مقال منشور، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 65، 2007.
- 41-حشماوي محمد، بوقلاشي عماد، الإهتمام بالموارد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر، مقال منشور، مجلة المناجر، المدرسة التحضيرية في العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -درارية-، الجزائر، العدد 1.
- 42-خالد كواش، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مقال منشور، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الأول.
- 43-عبد الأمير عبد كاظم، تأثير التنظيم الفندقي في تنمية الدافعية والحافز للموارد البشرية العاملة في صناعة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق عشتار/شيراتون بغداد، في مجلة: كلية الدراسات الإنسانية الجامعة، النجف الأشرف، العدد 3، 2013.
- 44-ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها: دراسة حالة، مقال منشور، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد 4.
- 45-محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة القرية السياحية في مدينة الموصل، مقال منشور.
- 46-محمد العوامرة، صلاح الرواشدة، أثر الأزمة المالية العالمية على تسويق الخدمات الفندقية، مقال منشور، جامعة البلقان التطبيقية، محافظة البلقان، الأردن، 2009.
- 47-محمد زكي عبد الرزاق، تدريب وتطوير العاملين في الأقسام التنفيذية وعلاقته بمعدل التشغيل الفندقي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد وأربيل، مقال منشور، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة 36، العدد 97، 2013.

48- منتهى أحمد محمد النعيمي، التحليل المكاني لتوزيع الفنادق في مدينة بغداد، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثين، بغداد، العراق، 2014.

49- نوفل.م، عبد الرضا علوان، أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية، مقال منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.

50- يوسف أبو فارة، سمير أبو زنيد، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مقال منشور، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 3.

د - الملتقيات:

51- عبد القادر شلالي، عبد القادر عوينان، مداخلة بعنوان: الواقع السياحي في الجزائر وآفاق النهوض به في مطلع 2025، الملتقى العلمي الوطني حول السياحة في الجزائر - واقع وآفاق-، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 11،12 ماي 2010.

52- ماضي بلقاسم، برجم حنان، توجهات التسويق الفندقي الحديثة في ادارة الجودة: دراسة لوضعية الفنادق الجزائرية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان: إدارة منظمات الأعمال - التحديات العلمية المعاصرة-، أيام 27،28،29 نيسان 2009، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

هـ - الجرائد:

53- محسن الرزقي، إطلاق علامة "جودة السياحة التونسية" بالشراكة مع الإتحاد الأوربي، في جريدة المغرب، يومية مستقلة، 6 سبتمبر 2017، تونس.

2- قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

أ- الكتب:

54–Cary Armstrong ;Philip Kotler ;Emannuelle Le Nagard ;Thierry Lardinois ;Principe de marketing ;Pearson éducation ;France ;8ème édition ;2007.

55–Christopher Lovelock ;Jochen Wirtz ;denis Lapert ;Annie Munos ;Marketing des Services ;Pearson Education ;6^{ème} édition ;France ;2008.

56–Comité pour la Modernisation de l’hôtellerie française ;Le livre blanc de la modernisation hôtelière et touristique ;agir, s’adapter, moderniser, séduire, innover, comprendre ;2006–2011_2011–2016 ;novembre 2011.

57–Directions Générale des Entreprises ;Cahier de Charges du Droit d’Usage de la Marque Qualité Tourisme ;2014.

–Ministère du Tourisme ;Politique de Développement du Secteur du Tourisme Horizon 2015 ;2006.

58–Jean_Jacques Daudin et Charles Tapiero ;Les Outils et le Contrôle de la Qualité ;Economica ;Paris ;France ;1996.

59–Jean François ;Augez Sartral ;Technologies des Services Hôtelières, Technologies de Restauration, Hygiène Professionnelle ;CAP Formation par alternance ;Editions BPI ;France ;2012.

60–Ministère Chargé du Tourisme ;Marque Qualité Tourisme ;Règlement d’Usage de la Marque Collective ;Qualité Tourisme ;France ;08/10/2010.

61–Ministère de l’Aménagement du Territoire ,de l’Environnement et du Tourisme ,Schéma Directeur

d'Aménagement Touristique, SDAT 2025 ,Livre 2: Le Plan Stratégique: les Cinq Dynamiques et les Programmes d'Actions Touristiques Prioritaires ;janvier 2008.

62–Ministère de l'Aménagement du Territoire ,de l'Environnement et du tourisme ;Schéma Directeur d'Aménagement Touristique "SDAT–2025" ,Livre 5 :Les Projets Touristiques ;janvier 2008.

63–Ministère du Tourisme et de l'Artisanat ;Plan Qualité Tourisme ;Référentiel National Qualité de Tourisme ;RNQT des établissements d'hôtellerie restauration d'Algérie.

64–Philip Kotler ;Clés du Marketing ;Pearson édition ;Paris ;France ;2003.

65–Philip Kotler ;Kevin Lane Keller ;Bernard Dubois ;Delphine Manceau ;Marketing Management ;Pearson Education ;12^{ème} édition ;Paris ;France ;2006

66–République Algérienne Démocratique et Populaire ;Ministère de L'Aménagement du Territoire, de L'Environnement et du Tourisme ;Schéma Directeur D'aménagement Touristique « SDAT 2025 » ;Manuel du « Plan Qualité Tourisme Algérie ».

67–Thérèse Albertini, Jean–Pierre Helfer, Jaques Orsoni ;Dictionnaire de Marketing ;librerie Vibert ;2^{ème} édition ;France ;2003.

68-Tiard M ;Marques et labels touristiques ;Cahiers Espaces ;Paris ;France ;N° 59 ;1998.

ب-المذكرات:

69- Alice Londiveau ;La Mise en Place de l'Ecolabel dans un Etablissement Hôtelier et ses Conséquences sur la Communication: le cas de l'Hôtel Albert 1^{er} ;Mémoire de Seconde Année ;Master Management des Industries du Tourisme et de l'Hotellerie ;Parcours Hotellerie-Restaurant ;Université de Toulouse 2 -le Mirail- ;2011-2012.

70- Aline Parmentier ;Les labels de qualité dans le Tourisme ;Mémoire présenté en vue de l'obtention du titre de bachelier en Tourisme ;Haute École Lucia de Brouckère ;Institut Arthur Haulot ;Catégorie Économique ;2004-2005.

71- Stefan Bartl ; Le Plan National Qualité Tourisme 2003-2010: Bilan et Proposition d'Evolution ;Mémoire professionnel pour l'obtention du Diplôme de Master Professionnel "TOURISME" ;Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières ;Paris 1 ;Panthéon ;Sorbonne ;Paris ;France ;2010.

72- Yves Cinotti ;hospitalité touristique: conceptualisation et étude de l'hospitalité des destinations et des maisons d'hôtes ;thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences du tourisme ;université de Perpignan ;20 juin 2011.

ج-المقالات:

73- Coach Omnium ;L'impact de la commercialisation des hôtels sur la clientèle hôtelière ;Etude indépendante et professionnelle ;France ;2011.

74- François Goilard ;Voyage à travers les marques, labels, certifications et autres distinctions ;Juristourisme ;Juris Editions ;n°117 ;Paris ;France ;février 2010.

75- François Victor; Commercialisation des Produits et des Destinations Touristiques: En quoi internet change-t-il la donne ?; Etude réalisé à la demande de la Direction du Tourisme; Ministère du tourisme ;cabinet Kanopée ;France ;avril 2007.

76- Jean_Jacques Daudin et Charles Tapiero ;Les Outils et le Contrôle de la Qualité ;Economica ;Paris ;1996.

77- Marc Major ;Labels hôteliers: actualité et perspectives ;EHL-Forum ;Ecole Hôtelière de Lausanne ;No 5 ;Switzerland ;Février 2005.

78-Pascale Marcotte ;Laurent Bourdeau ;Erick Leroux ;Branding et Labels en tourisme: Réticences et Défis ;Article publié online ;Management Prospective Ed ;Management et Avenir ;N47 ;2011.

79- Séminaire de Présentation du Programme d'Appui à la Diversification de l'Economie en Algérie, La Composante Tourisme, Programme financé par l'Union Européenne ;Alger ;25 Mars 2013.

3- قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

أ- الكتب:

80- Alex Bainbridge ;Hotel Booking Process (Design and Usability Report) ;Travel UCD ;2003.

81- David.L ;Goetsch ;Stanley Davis ;Introduction to total Quality: Quality, Productivity, competitiveness ;edition Macmillan collage publishing co ;Inc ;New york ;USA ;1994.

82- Edwin.B.Floppo ;Principles of Personnel Management ;McGraw Hibb INC ;3rd edition ;Newyork ;1971.

83- James A Bardi ;Hotel Front Office Management ;John Wiley and Sons, Inc ;Hoboken New Jersey ;4th Edition ;2007.

84- John Fuller and David Gee Barrie, Jenkins ;Hotel Catering Career ;L.T.D ;London ;United Kingdom ;1976.

85-Krajewski, Leej et Larry ;Operation Management ;Ritzman ;2000.

86- Larry Chervena; “Top 10 Tech Trends: 1975–1995,” ;Hotel & Motel Management 210 ;no 14 ;1995.

87- Madelin Schneider ;American Hotel & Motel Association “20th Anniversary” ;Hotels & Restaurants International 20 ;no 8 ;copyright Hotels magazine ;a division of Reed USA ;1986.

88– Pamela.K Armastrong ;A Model for Analyzing Quality in the Service Delivery Process ;The Service Productivity and Quality Challenge ;P.T.Harker (ed) ;Kluwer Academic Publishers ;1995.

89–Robert Woods ;Managing Hospitality Human Resource ;Educational institute ;American Hotel & Lodging Association ;4th edition ;USA ;2006.

ب- المقالات:

90– Automobile Association Developments Limited; Quality Standards for AA Recognised Hotels ;2003.

91– Cedric His_Jui Wu, Hsiao_Chun Liao, Kuang_Peng Hung, Yi_Hsuan Ho ;Service Guarantees in the Hotel Industry: Their Effects on Consumer Risk and Service Quality Perceptions ;Article published in the scientific journal: International Journal of Hospitality Management 31 ;2012.

92– Cook, Loris ;exploring the linkages between Quality systems ;service Quality and performance excellence: service provider's perspectives ;American society for Quality ;Article published in :Quality Management Journal ;vol9 ;Issue2 ;April 2002.

93– Damir Pavlovic ;Energy Efficiency in the hotel industry, The path towards corporate citizenship.

94– Jaskaran Singh Dhillon ;Brand Loyalty in Hospitality Sector in India: A Case study of Indian Hotels in Goa–Kerala ;Article

published online ;Journal of Business and Management ;Volume 9 ;Issue 3 ;2013.

95– Jan Mattsson, Francina Orfila–Sintes; Hotel innovation and Its Effect on Business Performance ;article published online 2013 in Wiley Online Library ;and published in the international journal of Tourism Research ;Res 16; 2014.

96– José Miguel Rodríguez–Antón, M. Mar Alonso–Almeida ;Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact ;Article published online ;19 Feb 2011.

97– Juan Pedro Aznar, Josep M Sayeras, Alba Rocafort, Jorge Galiana ;The irruption of Airbnb and its effects on hotel profitability: An analysis of Barcelona’s hotel sector ;article published online ;Omnia Science ;2017.

98– Kyoung–Joo Lee ;Attitudinal Dimensions of Professionalism and Service Quality Efficacy of Frontline Employees in Hotels ;Article published in the scientific journal :International Journal of Hospitality Management 41 ;2014.

99– Mario plenkovic, Vlado Galicic, Vlasta Kucis ;Analysis of Hotel Names in Croatia as a Tool of Marketing Strategy ;article published in scientific journal :Tourism and Hospitality Management ;Vol 16 ;No 2 ;2010.

100– Omar Abedalla Alananzeh, Rami Muneer Mahmoud, Mustafa N. J. Ahmed ;Examining the Effect of High Seasonality on Frontline Employees: a Case Study of Five Stars Hotels in

Aqaba ;Article published in the European Scientific Journal ;vol.11 ;November 2015.

101– Parikshat Singh Manhas, Jeet Dogra ;Quality Management Practices and Tourism Destination Branding: Interrelationship and Preferential Study of the Components ;Article published in the scientific journal :Journal of Services Research ;2013.

102– Research Department of the Caribbean Tourism Organization ;Hotel Classification System ;Summary of articles and Information on Hotel Classification System ;2002.

103– Scholastica Makau, Charles Lagat, Ronald Bonuke ;The Role of Information Quality on the Performance of Hotel Industry in Kenya ;Article published in the European Scientific Journal ;Vol.13 ;July 2017.

104–S.C Bagri, A. Suresh Babu, Mohit Kukreti, Scott Smith ;Human Capital Decisions and Employee Satisfaction at Selected Hotels in India ;Article published online ;Hospitality Review ;Issue 2 ;Volume 29 ;January.

105– See Ying Kwok ;Ahmad Jusoh, Zainab Khalifah ;The influence of Service Quality on Satisfaction: Does gender really matter? ;Article published online ;Omnia Science ;2016.

106– Seyed vahid Najafi, Saber Saati, Madjid Tavana ;Data Envelopment Analysis in Service Quality Evaluation: an Empirical Study ;Article published online at Springerlink.com ;10 October 2014.

107– Stewart, Robinson ;Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements ;Article published in the

scientific journal :Marketing Intelligence and Planning ;Vol.17 ;Issue 1 ;1999.

108– Xuan Tran, Camille Dauchez, Anna–Milena Szemik ;Hotel brand personality and brand quality ;published in the scientific journal: Journal of Vacation Marketing, by :Sage ;08/10/2013.

109– Yu_Cheng Lee, Yu_Che Wang, Chih_HungChien, Chia_Huei Wu, Shu_Chiung Lu, Sang_Bing Tsai, Weiwei Dong ;Applying Revised Gap Analysis Model in Measuring Hotel Service Quality ;Article published online ;Springer plus ;2016.

3 – مواقع الأنترنت:

110– Audrey ;Gralon ;Qualité Tourisme :Un Label National pour les Professionnels du Tourisme ;06/08/2013 ;<https://www.gralon.net/articles/voyages-et-tourisme/guide-et-annuaire/article-qualite-tourisme---un-label-national-pour-les-professionnels-du-tourisme-1598.htm>

111– Bercy Infos ;La Marque Qualité Tourisme ; Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics ;26/09/2018 ;<https://www.economie.gouv.fr/particuliers/marque-qualite-tourisme>

112– Collecting and Analizing Interview
; http://yyy.rsmas.miami.edu/IAI/Inst2000/lectures/wood_jul20/reading/qual_appr_2.pdf

113– Danièle Guinot ;S'offrir un hotel 7 étoiles ;Le Figaro.fr ;09 juin 2008 ;
<http://www.lefigaro.fr/conso/2008/06/09/05007-20080609ARTFIG00366-s-offrir-un-hotel-etoiles-.php>

114– Direction Générale des Entreprises ;Qualité Tourisme :une Marque sur votre route-A Landmark for your Trip ; <https://www.entreprises.gouv.fr/qualite-tourisme>

115– Franck Demaury ; Borj Al Arab, le seul hôtel sept étoiles du monde ; luxurydesign, only excellence ;16 janvier 2017 ; <http://www.luxury-design.com/voyages/hotels/burj-al-arab-seul-hotel-7-etoiles-du-monde>

- 116**– Lauryan ;Les Labels de Tourisme ;Qu'est-ce que le label Qualité Tourisme? ;Blog Coin Privé ;
<https://www.coinprive.net/blog/qu-est-ce-label-qualite-tourisme/>
- 117**– loger dans l'histoire ;Brève histoire de l'hôtellerie ;par Genevière
<http://intohistory.com/fr/histoire-de-lhotellerie/>.Lacroix
- 118**– Nicolas Barbéry ;La Tunisie se Lance dans la qualité de son Tourisme ;cotidien du
 tourisme ;publié le :21 Aout 2017 ;<https://www.quotidiendutourisme.com/destination/la-tunisie-se-lance-dans-la-qualite/150576>
- 119**– الصباح نيوز، صحيفة الكترونية صادرة عن دار الصباح
<https://www.assabahnews.tn/article/158735/>
- 120**– المعاينة واختيار العينة، المعهد العربي للتخطيط،
http://www.arabapi.org/images/training/programs/1/2013/218_P14010-4.pdf
- 121**– زاهر بركة، الفنادق أقسام لا تعد ولا تحصى، مقال نشر في 06 جويلية 2014، موقع ليالينا،
<https://www.layalina.com/%D8%B2%D8%A7%D9%87%D8%B1-%D8%A8%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%86%D8%A7%D8%AF%D9%82-%D8%A3%D9%82%D8%B3%D8%A7%D9%85-%D9%84%D8%A7-%D8%AA%D8%B9%D8%AF-%D9%88%D9%84%D8%A7-%D8%AA%D8%AD%D8%B5%D9%89-149893.html>
- 122**– http://bohouti.blogspot.com/2016/08/blog-post_607.html
- 123**– <http://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=72035>
- 124**– https://en.wikipedia.org/wiki/Property_management_system
- 125**– <https://fr.wiktionary.org/wiki/h%C3%B4tel>
- 126**–
<http://qualitetourisme.ccmcg.net/ar/%D9%85%D8%AE%D8%B7%D8%B7%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A9.html#.W6wJm9dKjIU>
- 127**–
<http://qualitetourisme.ccmcg.net/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%85%D8%A%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D9%8A%D9%8A%D9%86.html#.W7E10ddKjIU>

128-

<http://qualitetourisme.ccmcg.net/ar/%D9%83%D9%8A%D9%81%D9%8A%D9%83%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%B6%D9%85%D8%A7%D9%85.html#.W7E3WtdKjIU>

129-

<http://qualitetourisme.ccm-cg.net/le-plan-qualite-tourisme-algerie.html#.XLszwYkzblU>

130-

<https://tn.ambafrance.org/Lancement-du-label-Qualite-Tourisme-Tunisie>

131

<https://www.google.com/search?q=LE+PROGRAMME+D%E2%80%99APPUI+A+L%E2%80%99AACCORD+D%E2%80%99ASSOCIATION+ET+A+LA+TRANSITION>

132-

<https://www.onestream.com/fr/blog/qu'est-ce-que-la-planification-%C3%A0-long-terme-et-pourquoi-est-ce-important/>

133-

https://www.huffpostmaghreb.com/2017/09/05/tourisme-tunisie-_n_17911472.html

133-

<https://www.oracle.com/industries/hospitality/what-is-hotel-pms.html>

134-

<https://www.realites.com.tn/2017/09/lontt-lance-son-label-qualite-tourisme-tunisien/>

135-

<http://www.tourisme.gov.tn/e-services/dispositif-qualite.html>

136-

https://www.tourmag.com/La-Tunisie-lance-un-label-Qualite-Tourisme_a88578.html

137-

<https://www.alarabiya.net/aswaq/travel-and-tourism/2016/03/20/>

138-

<https://www.alarabiya.net/aswaq/travel-and-tourism/2016/03/20/>

139-

<https://hrdiscussion.com/hr61085.html>

4- المراسيم والمواد القانونية:

140- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 46-2000 مؤرخ في 25 ذي القعدة 1420 الموافق 1 مارس 2000، يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها، العدد 10.

- 141- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 2000-130 مؤرخ في 8 ربيع الأول 1421 الموافق لـ 11 جوان 2000، يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط ذلك، العدد 35.
- 142- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 95-260 مؤرخ في 3 ربيع الثاني 1413 هـ الموافق لـ 29 أوت 1995م، المادة الأولى: يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكيفية استغلالها، العدد 10، السنة 37.
- 143- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي مؤرخ في 18 ذو القعدة 1431 هـ الموافق لـ 26 أكتوبر 2010م العدد 63، السنة 47.
- 144- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة السياحة والصناعة التقليدية، قانون رقم 99-01 بتاريخ 6 جانفي 1999، المتضمن تعريف المؤسسات الفندقية وتحديد تنظيمها وسيرها وكيفية استغلالها، العدد 10، السنة 37.
- 145- قانون المالية التكميلي 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 42، بتاريخ 24 رجب 1429 هـ الموافق لـ 26 جويلية 2008 م، السنة 45.
- 146- قانون المالية التكميلي 2009، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، بتاريخ 4 شعبان 1430 هـ الموافق لـ 26 جويلية 2009 م، السنة 46.
- 147- قانون المالية التكميلي 2010، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49، بتاريخ 19 رمضان 1431 هـ الموافق لـ 9 أوت 2010 م، السنة 47.
- 148- قانون المالية التكميلي 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 40، بتاريخ 18 شعبان 1432 هـ الموافق لـ 20 جويلية 2011 م، السنة 48.

- 149- قانون المالية التكميلي 2012، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 8، بتاريخ 22 ربيع الأول 1433 هـ الموافق لـ 15 فيفري 2012 م، السنة 49.
- 150- قانون المالية 2013، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 72، بتاريخ 16 صفر 1434 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر 2012 م، السنة 49.
- 151- قانون المالية 2014، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 68، بتاريخ 28 صفر 1435 هـ الموافق لـ 31 ديسمبر 2013 م، السنة 50.
- 152- قانون المالية التكميلي 2015، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 40، بتاريخ 7 شوال 1436 هـ الموافق لـ 23 جويلية 2015 م، السنة 52.
- 153- قانون المالية 2016، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 72، بتاريخ 19 ربيع الأول 1437 هـ الموافق لـ 31 ديسمبر 2015 م، السنة 52.

الإختصارات

الصفحة	المعنى	الإختصار	الرقم
35	Global Position System	GPS	1
36	Property Management System	PMS	2
64	Front Office	F.O	3
66	Service Quality	SQ	4
71	Total Quality Management	TQM	5
85	Service Quality	SERVQUAL	6
88	Service Performance	SERVPERF	7
95	Association Française de Normalisation	AFNOR	8
97	Customer Based Brand Eqity Model	CBBE Model	9
122	Agence de Développement Touristique	ATOOUT France	10
123	Programme d'Appui à l'Accord d'Association Tunisie	P3AT	11
124	Office National du Tourisme Tunisien	ONTT	12
135	Schéma Directeur de l'Aménagement Territorial	SDAT	13
146	Plan Qualité Tourisme Algérie	PQTA	14
154	Gestion du Secteur du	GESTOUR	15

	Tourisme		
154	Direction Générale de la Sûreté Nationale	DGSN	16
154	Institut Algérien de Normalisation	IANOR	17
154	Fédération Nationale des Hôteliers Algériens	FNHA	18
154	Fédération Nationale des Associations Tutélaires	FNAT	19
154	Syndicat National des Agents de Voyages	SNAV	20
154	Fédération Nationale des Office du Tourisme	FNOT	21
163	Diversification Economique	DIVECO	22
164	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	SWOT	23
172	Pôle Touristique	POT	24
232	Agence Nationale de Développement des petites et Moyennes Entreprises	ANDPME	25

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	هيكلة إشكالية البحث	1
22	انحرافات الكلمة اللاتينية أوستير « Hostire »	2
49	التنظيم كإحدى الوظائف الأساسية للإدارة الفندقية	3
57	مختلف أنظمة التوزيع في الفنادق	4
65	المخطط التنظيمي للمكتب الأمامي	5
70	الهيكل التنظيمي لفندق صغير	6
71	الهيكل التنظيمي لفندق كبير	7
86	نموذج فجوة جودة الخدمة	8
88	المخطط الشبكي لدرجات الأهمية والأداء	9
97	نموذج رأسمال العلامة القائم على العملاء	10
104	مراحل تخطيط استراتيجية علامة الجودة	11
106	مراحل تبني استراتيجية علامة الجودة في الفنادق	12
111	التغيير من طرف الموظفين	13
112	عوامل رضا الموظف	14
119	علامة جودة السياحة فرنسا	15
123	علامة جودة السياحة تونس	16
154	علامة جودة السياحة الجزائر	17
173	القطب شمال-شرق	18
231	مخطط عملي مقترح لتطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر	19

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	تطور الخدمات التكنولوجية في الفنادق	1
81	أبعاد وعناصر جودة الخدمة الفندقية	2
136	تطور عدد السياح الداخلون عبر الحدود خلال فترة 2008-2016	3
137	عدد المواطنين المسافرين خارج الجزائر خلال فترة 2008-2016	4
138	ميزانية الوزارة المكلفة بالسياحة خلال فترة 2008-2016، وترتيبها مقارنة بباقي الدوائر الوزارية	5
142	تطور عدد الأسرة على المستوى الوطني خلال فترة 2008-2016	6
144	المشاريع السياحية خلال فترة 2008-2015	7
163	الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر خلال فترة 2008-2016	8
164	مصفوفة SWOT لمخطط جودة السياحة الجزائر	9
174	طاقة الإستيعاب في القطب شمال-شرق	10
176	الوضعية القانونية لفنادق عينة الدراسة	11
186	قائمة المستجوبين من مديريات السياحة للولايات المعنية	12
188	قائمة المستجوبين من الفنادق المنخرطة في مخطط جودة السياحة الجزائر	13
198	التغير في الوزراء المسؤولين عن قطاع السياحة خلال فترة 2008-2016	14
199	الفئات العمرية للمستجوبين من مديريات السياحة	15
199	المستوى التعليمي والتخصص المدروس للمستجوبين من مديريات السياحة	16
200	عدد سنوات الخبرة في التكليف بتطبيق مخطط الجودة	17
203	ملاحظات حول أجوبة عينة الفندقيين	18

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	هيكل الدراسة
7	فرضيات البحث
7	السياق والإطار العام للبحث
7	مصادر جمع المادة العلمية
8	أهمية الموضوع
9	أهداف البحث
9	الدراسات السابقة
12	المناهج التي تم اعتمادها في البحث
13	صعوبات البحث
14	خطة البحث
17	القسم الأول: الإطار المفاهيمي للصناعة واستراتيجية علامة الجودة الفندقية

18	تمهيد
19	الفصل الأول: الصناعة الفندقية
20	تقديم
21	المبحث الأول: أدبيات حول الصناعة الفندقية
21	المطلب الأول: نشأة وتعريف الفنادق
28	المطلب الثاني: خصائص الصناعة الفندقية وأهميتها
32	المطلب الثالث: معايير تصنيف واختيار الفنادق
35	المطلب الرابع: التطور التكنولوجي للمعدات في الصناعة الفندقية
38	المبحث الثاني: تقسيمات المؤسسات الفندقية
38	المطلب الأول: التقسيمات العامة للفنادق
44	المطلب الثاني: تقسيمات المؤسسات الفندقية في القانون الجزائري
48	المبحث الثالث: التنظيم الفندقي
48	المطلب الأول: مفهوم التنظيم الفندقي
58	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للفندق
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للفنادق

72	المطلب الرابع: قياس الأداء التنظيمي في الفندق
74	خاتمة الفصل الأول
75	الفصل الثاني: استراتيجية علامة الجودة في القطاع الفندقي
76	تقديم
77	المبحث الأول: مدخل في جودة الخدمات الفندقية
77	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمات الفندقية
83	المطلب الثاني: أساليب قياس جودة الخدمات الفندقية
90	المطلب الثالث: أساليب تحسين جودة الخدمات الفندقية
94	المبحث الثاني: بناء استراتيجية علامة الجودة في الفنادق
94	المطلب الأول: مفاهيم حول علامة الجودة في القطاع الفندقي
98	المطلب الثاني: بناء استراتيجية علامة الجودة في القطاع الفندقي
107	المطلب الثالث: استثمار الموارد البشرية في استراتيجية علامة الجودة
118	المبحث الثالث: تجارب ناجحة لعلامات الجودة في القطاع الفندقي
118	المطلب الأول: علامة جودة السياحة فرنسا
122	المطلب الثاني: علامة جودة السياحة تونس

127	خاتمة الفصل الثاني
128	القسم الثاني: الدراسة التطبيقية (مخطط جودة السياحة الجزائر بين النظرية والتطبيق)
129	تمهيد
130	الفصل الأول: مخطط جودة السياحة الجزائر... استراتيجيات نظرية
131	تقديم
132	المبحث الأول: واقع السياحة والفندقة في الجزائر
132	المطلب الأول: مقومات السياحة في الجزائر
136	المطلب الثاني: أرقام ومؤشرات حول القطاع السياحي والفندقي في الجزائر خلال فترة 2008-2016
143	المطلب الثالث: مشاريع الإستثمارات الفندقية في الجزائر خلال فترة 2008-2016
146	المبحث الثاني: مخطط جودة السياحة الجزائر
146	المطلب الأول: مفهوم مخطط جودة السياحة الجزائر
150	المطلب الثاني: تنظيم مخطط جودة السياحة الجزائر
155	المطلب الثالث: معايير الجودة في فرع الفندقة والمطاعم الفندقية

162	المبحث الثالث: تقويم مخطط جودة السياحة الجزائر
162	المطلب الأول: مراحل تكوين مخطط جودة السياحة الجزائر
164	المطلب الثاني: مصفوفة SWOT لمخطط جودة السياحة الجزائر
166	المطلب الثالث: عرض النتائج
196	خاتمة الفصل الأول
170	الفصل الثاني: مدى فعالية تطبيق مخطط جودة السياحة الجزائر في القطب شمال-شرق
171	تقديم
172	المبحث الأول: مضمون الدراسة التطبيقية
172	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
186	المطلب الثاني: التحليل الميداني للدراسة
194	المطلب الثالث: الإطار الزمني والمكاني للدراسة
195	المبحث الثاني: تحليل المعطيات
195	المطلب الأول: تحليل مقابلة مديرة مخطط جودة السياحة الجزائر على مستوى الوزارة المكلفة بالسياحة

199	المطلب الثاني: الفاعلين من المخطط من مديريات السياحة
203	المطلب الثالث: الفاعلين في المخطط من الفنادق المنخرطة على مستوى ولايات العينة
221	المبحث الثالث: عرض النتائج المتوصل إليها
225	خاتمة الفصل الثاني
227	الخاتمة
235	الملاحق
260	المراجع
280	الإختصارات
283	فهرس الأشكال
285	فهرس الجداول
287	فهرس المحتويات

ملخص

نسعى في هذا البحث إلى دراسة جودة الخدمات في القطاع الفندقي، وكيف لمفاهيم وممارسات الجودة أن تراكمت وتطورت لتشكل استراتيجية متكاملة ومتناسقة تمثل حاليا العمود الفقري للفنادق. وعليه فقد حاولنا أن نبين فعالية استراتيجية الجودة في النهوض بالقطاع الفندقي وتحسينه وتطويره؛ وركزنا في الجانب التطبيقي على أحد أهم هذه الاستراتيجيات وهو "علامة جودة السياحة الجزائر" ومدى فعاليتها في تنمية الفنادق الجزائرية في ظل المنافسة المحلية والأجنبية من جهة، ومن جهة أخرى كيف لها أن تساهم في تغيير صورة الجزائر لتكون واجهة سياحية مستقبلا. ولهذا الغرض استعملنا مجموعة من الأدوات وأساليب التحليل والإحصاء لمعالجة البيانات المتاحة حول المتغيرات المرتبطة بالبحث.

الكلمات المفتاحية: الصناعة الفندقية، استراتيجية جودة الخدمات الفندقية، علامة الجودة الفندقية، مخطط جودة السياحة الجزائر.

Résumé

Dans cette recherche, nous examinons la qualité des services dans le secteur hôtelier, et comment les concepts et les pratiques de qualité se sont accumulés et développés pour former une stratégie intégrée et coordonnée qui représente actuellement l'épine dorsale des hôtels. Nous avons donc essayé de démontrer l'efficacité de la stratégie qualité dans la promotion, l'amélioration et le développement du secteur hôtelier; en nous concentrant dans le côté pratique sur l'une de ces stratégies "La Marque Qualité Tourisme Algérie" et son efficacité dans le développement d'hôtels algériens face à la concurrence locale et étrangère, Contribuant à changer l'image de l'Algérie pour devenir une destination touristique au futur. Nous avons utilisé un ensemble d'outils, de méthodes d'analyse et de statistiques pour traiter les données disponibles sur les variables liées à la recherche.

Mots-clés: L'industrie hôtelière; La stratégie de qualité des services hôteliers; Le label de qualité hôtelière; Le plan qualité tourisme Algérie.