



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الرقابة الإدارية وتكريس متطلبات الجودة في عمل المؤسسات السياحية في الجزائر

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر مهني في تخصص:
إدارة الأعمال السياحية

تحت إشراف:

أ.د. جمال منصر

إعداد الطالبتين:

- ريان تويي

- إخلاص عقاقنية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نصر الدين لبال	أستاذ مساعد أ	8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
جمال منصر	أستاذ التعليم العالي	8 ماي 1945 قالمة	مشرفا
ليندة لفحل	أستاذ محاضرا	8 ماي 1945 قالمة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

كلمة شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نحمد الله أولا وأخيرا على عونه لنا لإنجاز هذا العمل، فله كل الفضل والمنة ومن عنده الصبر والقوة.

نتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير والإجلال إلى الأستاذ المشرف "منصر جمال" لقبوله الإشراف على هذا العمل واتساع صدره لنا وما أبداه لنا من نصائح ومجهودات قيّمة وتوجيهات صائبة ورأيه السديد. كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا منذ بداية المشوار الدراسي إلى غاية هذه المرحلة.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة الكرام " أعضاء لجنة المناقشة" على قبولهم مراجعة وتقييم المذكرة التي لن تكتمل إلا من خلال توجيهاتهم.

لكل من ساعدنا ولو بدعوة في ظهر الغيب.

إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا.

ريان وإخلائه

إهداء

إلى ملاكي الموقر نبع الحنان والمحبة والعطاء التي أضاءت لي نور طريقي وأسعدتني
طول حياتي وتحملت من أجلي مشقة الحياة إلى صديقتي وجنتي

"أمي الغالية" أطال الله في عمرها.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار كبير المقام إلى من كلت أنامله لي قدم لنا لحظة
سعادة إلى من دفعني إلى العلم وآمن بقدراتي وبه أزداد افتخار

"أبي الحبيب" أطال الله في عمره.

إلى أخي عبد الرؤوف وأختي ليديا شناز سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى جدتي عائشة وصديقتي خولة

إلى جميع أساتذتي في قسم العلوم السياسية

إلى من أنسني في إنجاز هذه المذكرة زميلتي "إخلاص"

إلى كل من نسيم قلبي وضمهم قلبي.

توبي ريان

إهداء

أهدي هذا الجهد من البحث العلمي إلى أبي الغالي وأمي الحنونة تقديرا لدورهما
الأبوي الرائد عرفانا بفضلهما في التربية والنصح والتوجيه، سائلة المولى عزوجل
أن يجزل لهما الأجر والمثوبة ويرفع درجاتهما في الخالدين.

كما أهديه إلى أخواتي كريمة وحنان وفاطمة وأليس

إلى الكتاكيت الصغار أولاد أختي جاد، إدريس، معاذ و مصعب

إلى أستاذي الفاضل "منصر جمال"

إلى من تقاسمت معي تعب هذا العمل زميلتي "ريان"

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

عقائنية إخلاص

خطة الدراسة

مقدمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

المبحث الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية

المطلب الثاني: نظريات الرقابة الإدارية

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية

المطلب الرابع: وسائل الرقابة الإدارية

المبحث الثاني: المؤسسات السياحية: المهام والضوابط.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات السياحية

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية

المطلب الثالث: وظائف المؤسسات السياحية

المطلب الرابع: شروط وضوابط عمل المؤسسات السياحية

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي

المطلب الأول: تعريف الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: خطوات إدارة الجودة الشاملة في السياحة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي

الفصل الثاني: الرقابة على جودة الخدمة الفندقية: معايير تطبيقية و تحر ميداني

المبحث الأول: جودة الخدمة الفندقية: المعايير والنماذج.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة الفندقية

المطلب الثاني: أبعاد قياس جودة الخدمة الفندقية

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة الفندقية

المطلب الرابع: نماذج مقارنة عن الرقابة على جودة الخدمة الفندقية.

المبحث الثاني: تحر ميداني عن الرقابة الإدارية على جودة الخدمة الفندقية بكل من مديرية السياحة بقالمة وفندق الريم الجميل بعنابة.

المطلب الأول: التعريف بمديرية السياحة لولاية قالمة

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الفندقية " الريم الجميل".

المطلب الثالث: الرقابة الإدارية لمديرية السياحة لولاية قالمة في مجال تحسين الخدمة الفندقية:

تحليل نتائج المقابلة

المطلب الرابع: الرقابة الإدارية الداخلية لمؤسسة الريم الجميل ودورها في تحسين الخدمة الفندقية:

تحليل نتائج المقابلة

خاتمة

مقدمة

تقديم:

تعد السياحة من أهم الصناعات التي تعتمد عليها العديد من الدول، نظرا لما تحققه من مزايا على كافة الأصعدة خاصة الاقتصادية منها، و تعتبر المؤسسات السياحية أحد أهم العناصر التي تساهم في ترقية القطاع السياحي، و لا يتم هذا الدور إلا من خلال تفعيل ضمان الجودة لأنها أصبحت نهجا متأصلا في أي نشاط سياحي.

لقد أدرك مسيرو الخدمات السياحة الارتباط الوثيق الذي بين الجودة و النجاح التجاري للمؤسسات السياحية، لأنها تمكن المؤسسات السياحية من الحفاظ على مراكزها الريادية في هذه الصناعة. فالمنافسة في هذا المجال جد شرسة، لذلك أصبحت المؤسسات السياحية مضطرة إلى البحث على مختلف الأساليب و الطرق التي تؤدي إلى تحسين الجودة لضمان التكيف مع البيئة و تحقيق البقاء و الاستمرار و تقديم خدمة أفضل لزيائنها.

و تثبت العديد من إدارات المؤسسات الخاصة مفهوم إدارة الجودة الشاملة لاعتبارها من أكثر الأساليب الإدارية قدرة على مواجهة تحديات العولمة و هي مدخل مجرب و ضروري لمواجهة تحديات المنافسة الاقتصادية في مجال السياحة .

لذلك تنتهج المؤسسات السياحية والجهات الحكومية ذات الصلة بالنشاط السياحي أسلوب الرقابة الإدارية لمراقبة ومرافقة المؤسسات السياحية نحو تجويد خدماتها، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فالرقابة تعد وسيلة من الوسائل التي تحفز المؤسسات و العاملين فيها على السعي لتحقيق الجودة و تحسينها .

تواجه المؤسسات السياحية خلال تقديمها لخدماتها رغبات و توقعات متغيرة باستمرار للزبون، لذلك تحرص جميع المؤسسات التي تريد التميز وإرضاء زبائنها و تعزيز سمعتها و مكانتها في السوق أن تدرك أهمية تطبيق أساليب الرقابة لضمان الجودة، لأنها نقطة الارتكاز التي تنطلق منها أي مؤسسة تسعى إلى النجاح في مجالها.

الإشكالية:

✓ كيف تساهم الرقابة الإدارية (الداخلية والخارجية) في تجويد الخدمة السياحية؟

ويمكن تفكيك هذا السؤال المركزي إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المقصود بالرقابة الإدارية ومن هي الجهات التي تقوم بها في مجال الخدمات السياحية؟
2. ماهي أهم معايير قياس جودة الخدمة الفندقية؟
3. كيف تساهم الرقابة الإدارية في جودة الخدمة السياحية عموما والفندقية على وجه الخصوص؟

الفرضيات:

1. كلما كانت معايير جودة الخدمات السياحية واضحة ودقيقة كلما سهل ذلك من عملية مراقبتها إداريا.
2. كفاءة المراقبين وخبرتهم تشكل العنصر المحوري في مراقبة عمل المؤسسات السياحية.
3. كلما كانت هناك متابعة لنتائج الرقابة الإدارية كلما أدى ذلك لتحسين الخدمات السياحية.

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف هذه الدراسة في :

1. إبراز العلاقة التكاملية بين الرقابة الإدارية و جودة الخدمات السياحية.
2. توضيح و إبراز أهمية الرقابة الإدارية في تحسين جودة عمل المؤسسات السياحية و الفندقية.
3. التأكيد على ضرورة الاهتمام بالجودة و تأثيرها على خلق رضا و بالتالي ولاء الزبون.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

1. مساعدة إدارة المؤسسة السياحية على وضع استراتيجيات للرقابة مناسبة لتطوير أدائها ورفع من مستوى جودة خدماتها
2. توعية مسيري المؤسسات السياحية بدور الجودة في استقطاب أكبر عدد من الزبائن.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إيجاز جملة من العوامل و الأسباب التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع :

1. موضوع يدخل في صلب اهتمامات متخصصي إدارة الأعمال السياحية.
2. نقص الدراسات السابقة الخاصة بواقع الرقابة على جودة الخدمة السياحية في الجزائر
3. محاولة تسليط الضوء حول نظرة المؤسسات السياحية للرقابة و دورها في ضبط الجودة

4. حاجة المؤسسات السياحية بشكل عام و الفنادق بشكل خاص للتعرف على دور الرقابة (داخلية و خارجية) في تجويد خدماتها

منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي و الذي يعتمد بدوره على جمع و تفسير و مقارنة النتائج التي تمكن من دراسة دور الرقابة في تجويد الخدمات السياحية في الجزائر، و لقد قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤولي أقسام بكل من فندق الريم الجميل بعنابة و مديرية السياحة و الصناعات التقليدية لولاية قلمة . و اعتمدنا كذلك على المصادر الثانوية و التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع و البحث في مختلف المراجع من كتب و مذكرات تخرج و أطروحات و مجلات الخاصة بموضوع بحثنا، بالإضافة إلى إدخال بعض من التعديلات و ملاءمة المعلومات لجعلها أكثر مناسبة لطبيعة هذه الدراسة.

الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الرقابة و الجودة و العلاقة بينهما في القطاع السياحي و من بين هذه الدراسات :

1. هوان بو عبد الله ، دور الرقابة و التدقيق في تحسين اداء منشآت القطاع السياحي "دراسة حالة مؤسسات السياحية بالجزائر"، اطروحة دكتوراه، علوم ادارية و اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم هدف الباحث من هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة الرقابة في تحقيق الاهداف المرتبطة بتحسين اداء المؤسسات السياحية و الفندقية .
2. دراسة وجدان علي احمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2010، هدف هذا الباحث هو الوصول الى نتيجة تبرز مدى مساهمة الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة من خلال معرفة الانحرافات و اسبابها و اقتراح حلول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

تمهيد :

إن عملية الرقابة من الوظائف الهامة و الأساسية حيث يتم التعرف من خلالها على أن ما تم تنفيذه يتم وفق ما خطط له أن يكون.

يُفَعَّل وجود نظام رقابة فعال نجاح النشاط السياحي و على وجه الخصوص نجاح المؤسسات السياحية فهو يساهم من خلال إتباع التعليمات و التوجيهات و السياسات الصادرة عن الجهات الرقابية الخارجية و الداخلية في تنفيذ الأهداف الموضوعة لها وكذا العمل على تجويد الخدمات فيها .

لذا جاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليكون مكملا لعملية الرقابة و الذي يركز أساسا على فكرة تفاعل المدخلات لتحقيق جودة عالية للمخرجات.

المبحث الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

اهتم علماء الإدارة بدراسة مختلف المشكلات و القضايا الإدارية و ذلك بهدف توضيح جوانبها المختلفة و رفع الالتباس عنها؛ نقضي دراسة هذا المبحث بيان مفهوم الرقابة الإدارية تطرقنا فيه إلى تعريف الرقابة الإدارية ؛ نظرياتها؛ أنواعها و وسائلها.

المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية

إن نجاح أي منظمة لا يرتبط فقط بالنتائج وجودتها وكيفية تحقيقها بل يرتبط أيضا بسلسلة سير العمليات وتطبيق أساليب الحوكمة الإدارية الصحيحة فيها. ومن أجل ضمان تحقيق ذلك وتنفيذ جميع العمليات بشكل مناسب وان يقوم كل فرد بعمله بشكل نموذجي لا بد من تفعيل ما يسمى اصطلاحا بالرقابة الإدارية.

هناك العديد من المفاهيم المتنوعة حيث تختلف معظمها لاختلاف وجهات نظر كتاب الفكر الإداري وقصد تحديد دقيق للمفهوم نعرض في التالي مجموعة من التعاريف عرف فايول الرقابة بأنها¹تتطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وان غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء .

ويعرفها الديري²: بأنها متابعة الاعمال والتأكد من انها تتم وفقا لما اريد لها والعمل على تصحيح أي انحراف يقع في المستقبل.

كما عرفها هارولد كونتز: "أنها قياس وتصحيح اهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لتحقيقها اما الدكتور محمد ماهر عيسى فعرفها بانها عملية تهدف الى التأكد من الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه"³.

¹عاطف زاهر عبد الرحيم، الرقابة على الاعمال الإدارية، دار الراجية، عمان، 2009، ص35.

²ديري زاهد محمد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص35.

³حسين احمد الطراونة،توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص21.

اما في موسوعة ويكيبيديا ان الرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه واهمية الرقابة تأتي من كونها تساعدنا لمعرفة الأخطاء او الانحرافات وتصحيحها من خلال المعايير المستخدمة التي وضعت بناء على تحديد الأهداف¹.

وقدم الدكتور صلاح شنواني تعريفا أكثر تحديدا فيقول إن الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين ولمرؤوسين بغرض التأكد من ان الأهداف المرسومة قد حقت ونفذت².

اما الاداريون الحديثون يعتبرون ان وظيفة الرقابة الإدارية هي ذات جانبين يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع وتصحيح الاختلافات عند حدوثها³.

اما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة عن منجزات الافراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة.

بالنسبة للسلوكيين وانصارهم فقد عرفوا الرقابة الإدارية من منظور انساني ومن بينهم من رواد الفكر السلوكي الحديث تيري جورج الذي عرفها بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الافراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة⁴.

المطلب الثاني: بعض نظريات الرقابة الإدارية.

1. المدرسة الكلاسيكية:

نظرية الإدارة العلمية ل "فريدريك تايلور":

يعتبر المهندس الأمريكي فريدريك تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية والذي نادى في كتابه المسمى بـ "مبادئ الإدارة العلمية" الى وجوب التركيز والاهتمام بالجوانب المادية للإدارة والمتعلقة بالعمل والإنتاج واعتبرها الهدف الرئيسي الذي يجب ان تسعى اليه الإدارة.

"ومن وجهة نظر الادارة العلمية يتم اتخاذ القرارات الهامة والتخطيط لكل ما يؤثر في العملية الانتاجية بعيدا عن العمال، حيث تتخذ القرارات من طرف الادارة ويتولى العمال تنفيذها، كما اهتمت

¹ www.wikipidia.com

² محمد ماهر عيش، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 1976، ص 2.

³ بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 130.

⁴ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 25.

الإدارة العلمية بالتنظيم الهرمي للسلطة والاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل، ولم تراعي الاتصال بين العمال أنفسهم¹.

- مبادئ نظرية الإدارة العلمية: تتمثل فيما يلي²:

- وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة علميا
- يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب
- ان المديرين مسؤولون عنى التأكد من ان أفضل شخص يتم اختياره لشغل المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية
- ان المسؤولية الكاملة عن طريقة العمل يجب ان تتم ازلتها من العامل ويجب ان يتم نقلها للإدارة والوظف هو المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي.

2. المدرسة النيوكلاسيكية:

نظرية العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو":

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي قامت على اهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال وتقوم هذه النظرية أساسا على الاهتمام بالإنسان كإنسان فبناء على تجارب هاوثورن وإلتون مايو اكتشف فيها أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج حيث ان تناغم فريق العمل له تأثير واضح على إنتاجية وسلوك الافراد أثناء العمل.

لهذا فقد ركز أنصار هذه النظرية على ضرورة عمل المدراء من أجل تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة والاهتمام بالاتصالات بين أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي وكسر الروتين الناتج عن التخصص في العمل³.

¹مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 76.

²موقع فريديريك تايلور ونظرية الإدارة العلمية على الموقع: Business4lions.com اطلع عليه يوم 2023.03.05

³علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1975، ص 95.

وهذا ما يعكس مفهوم الرقابة الإدارية في نظرية العلاقات الإنسانية والتي تنادي بإشراك العمال في اتخاذ القرارات واشباع حاجياتهم المعنوية إضافة الى تركيزها على الرجل الاجتماعي الذي تحركه حاجياته التقنية والاجتماعية والذي يستجيب لضغط الفريق أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة.

- أساسيات النظرية: يمكن إيجازها فيما يأتي¹:

- يجب ان يكون لدى المدير فهم أساسي لسلوك الموظفين من جميع النواحي
- يجب على المديرين ان يقوموا بدراسة العلاقات الشخصية بين الأشخاص في العمل
- لا يمكن تحقيق انتاج أكبر بدون علاقة إنسانية جيدة
- يجب ان المدراء مفاهيم ومبادئ العلوم السلوكية المختلفة الخاصة بعلم النفس وعلم الاجتماع

3. المدرسة الحديثة :

نظرية الإدارة بالأهداف لـ "بيتر داركر":

أسسها العالم الإداري "بيتر داركر" في عام 1954 وهي تعني أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف، وتقوم على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم

وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا، بمعنى أن هذه النظرية تؤكد وترتكز على تحديد الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقق، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت³.

وعليه فإن هذه النظرية قائمة على أسلوب الرقابة الذاتية والديموقراطية ويتجلى ذلك من خلال مشاركة العمال في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم كلا من الفرد والمؤسسة.

¹ نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة إلتونمايو ، بتصرف.

² بشير العالق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

³ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 55.

- أساسيات نظرية الإدارة بالأهداف: وهي¹:
 - اعداد استراتيجية دقيقة وخطة للعمل
 - مناقشة الخطة مع المساعدين والاتفاق على مقاييس الاداء
 - اثراء خطة العمل وتحسينها بالتشاور مع الموظفين المسؤولين في كل المستويات
 - توفير الظروف الموضوعية للعاملين وتحفيزهم للعمل وإظهار الاستعداد لتغيير الهياكل بالمؤسسة إذا اقتضى الامر وذلك لإعطائهم حرية العمل والتصرف حسب ما تتطلب الظروف
 - عقد اجتماعات دورية مع الموظفين ومراجعة الخطط الموجودة وتحسينها
 - تكوين وتدريب العناصر البشرية التي يمكن الاعتماد عليها بعد تنمية قدراتها وتدعيمها لكي تتحول المسؤولية وتطوير نفسها
 - تقديم التشجيعات المالية وجميع الحوافز التي تدفع بالعاملين الى بذل اقصى مجهوداتهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها معهم
 - ويفضل هذا النظام يمكن التوفيق بين اهداف المؤسسة واهداف الافراد العاملين بها.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية

تتعدد أنواع الرقابة الإدارية بتعدد المعايير المستخدمة في تصنيفها مثلا حسب معيار النوعية. الزمن. الشمولية... نذكر مثلا

1. معيار التوقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاث أنواع للرقابة وهي:
 - أ. الرقابة السابقة : يهتم هذا النوع بالتحقيق من توفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها و الاستعداد لمواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها و بالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن².

¹ أعمار بوحوش، الإدارة بالأهداف والنتائج، Ammarbouhouche.com ، تاريخ الإطلاع: 2023/05/03

² عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم الإدارية، دار الجامعية الجديد لنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 4.

ب. الرقابة المتزامنة: "الجارية" هي الرقابة أثناء تحويل المدخلات إلى مخرجات مثلا تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، هذا للاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية، ويهتم الشكل الرقابي هذا بالمعلومات التي تصل إلى المديرين من أحوال العمل ومستوى الإنجاز المتحقق وتكشف هذه الرقابة عن الانحرافات في الأداء أثناء تنفيذ النشاط أو العمل¹.

ج. الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد انتهاء من تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية سالفاً².

2. الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي³:

- أ. الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية الى تقييم أداء الافراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم فب العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
 - ب. على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع الى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة او قسم من اقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
 - ج. الرقابة على مستوى الشركة ككل: وهو المستوى الثالث للرقابة فب المؤسسات والشركات والغرض منه تقييم الأداء الكلي فيها ومعرفة مدى كفاءتها فب تحقيق الأهداف العامة.
- ## 3. الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقاً لهذا المعيار الى ثلاثة أنواع⁴:

- أ. رقابة مفاجئة: وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق انذار من اجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير او الرئيس المباشر.

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، سنة 2002، ص ص، 372-373.

² محمد فريد الصحن، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 3.

³ علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 27.

⁴ المرجع نفسه، ص 29.

- ب. الرقابة الدورية: وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم حيث يتم تحديدها يوميا او أسبوعيا او شهريا وقد يوضع الجدول الزمني على أساس ربع او نصف سنوي.
- ج. الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.
4. الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية :

ضمن هذا الإطار يمكننا ملاحظة نوعين من أنواع الرقابة:

- أ. الرقابة الداخلية: ويقصد بها كافة العمليات الرقابية التي يمارسها افراد يتبعون إداريا للمنظمة ذاتها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم¹.

ومن أنواع الرقابة الداخلية ما يلي:

- الجهاز الدائم للرقابة الداخلية: وهو جهاز مخصص للرقابة الإدارية بشكل ادارة مستقلة تتبع مباشرة لمجلس الإدارة في المنظمات كبيرة الحجم ولأصحاب المنظمة في المتوسطة الحجم. يعمل هذا الجهاز على تتبع التنفيذ ومقارنته بالمعايير التخطيطية لكشف الانحرافات وتحليل أسبابها واعلام الإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات المناسبة، أي ان مهمة هذا الجهاز وقائية تصحيحية في ان واحد.
 - رقابة اللجان: تشكل إدارة المنظمات لجان من أعضائها تنحصر مهمتها في الموضوعات التي كلفت بها بموجب القرار الإداري وتنتهي هذه المهمة بانتهاء الموضوع الذي كلفت به.
 - رقابة الإدارة: بالإضافة للقيادة والتوجيه فان الإدارة العليا فان الإدارة العليا تقوم بمهمة الرقابة مباشرة على الجهات التي تتبع لها سواء من خلال الجولات الميدانية او من خلال تتبع تقارير الاداء.
- ب. الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المنظمة يمارسها أفراد اعتباريون يتبعون جهات رسمية أخرى خارجة عن الهيكل الإداري للمنظمة، والتالي فإن مركز عمل هؤلاء الأفراد قد يكون داخل المنظمة او خارجها لكن الشرط الأساسي لممارسة مهامهم الرقابية يتركز في تبعيتهم الإدارية للجهة مستقلة عن إدارة المنظمة مما يكفل جديتها وفعاليتها².

¹ حسين احمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 173، 174.

² حسين احمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 175.

وينظر للرقابة الخارجية على أنها عمل مكمل للرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية من حيث الشكل رقابة اجمالية وان كانت توجد أحيانا رقابة تفصيلية
 كما انها تمارس بواسطة أجهزة او تنظيمات متخصصة يتولى كل منها الرقابة على نوع معين من النشاط الذي تزاولها المنظمة بما يكفل الاطمئنان الى ان تصرفات الافراد العاملين في المنظمة لا تشكل اخلالا او خروجا عن القواعد او القوانين المقررة.
 لم تعد الرقابة الخارجية مقصورة على الرقابة والتفتيش فقط بل تعدت ذلك الى نواحي إيجابية اخرى مثل القيام بالبحوث ودراسة المعضلات وتحليلها وذلك من اجل مساعدة أجهزة الحكومة على تحقيق أهدافها وتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات.

المطلب الرابع: وسائل الرقابة الإدارية

1. **الملاحظة الشخصية:** هي من أقدم أدوات الرقابة الإدارية ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات عن الأعمال قيد البحث وهو ما يعرف بأيامنا هذه بالتفتيش سواء في قطاع الاعمال العام او الخاص وعلى من يقوم بهذه المهمة يسمى مفتش، والمقصود بالتفتيش فحص سلامة الإجراءات والأعمال ومطابقتها للمعايير الموضوعية ومن ثم رفع نتائج التقارير الى الجهات ذات العلاقة¹.
2. **التقارير الإدارية الرقابية:** وهو عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع او مشكلة معينة عرضا تحليليا وبطريقة مبسطة ويكون فيه ترجمة الاحداث التي تواجهه او تقوم بها المنظمة².
3. **الشكاوى والتظلمات والاقترحات:** تهدف الشكاوى والتظلمات والاقترحات المقدمة من قبل متلقي الخدمة الى الرقابة وتحقيق رضا أكبر لمتلقي الخدمة عن الخدمات المقدمة لهم و حل المشاكل التي تواجه الافراد العاملين اثناء تأديتهم للعمل إداريا و/او فنيا بكل عدالة و شفافية كما تهدف الى الاستفادة من اقتراحات متلقي الخدمة من اجل تحسين وتطوير الخدمات و أدائها باستمرار³.

¹ حسين احمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 70.

² مرجع نفسه، ص 71.

³ حسين احمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص 85.

المبحث الثاني: مفهوم المؤسسات السياحية

تعتبر السياحة صناعة بلا دخان لذا فهي من أكبر الصناعات في العالم و لا يزال تقدمها و توسعها ينمو بصورة سريعة جدا لذا تعمل الدول على تطوير مؤسساتها السياحية التي تُغري السياح الأجانب لزيارتها و الإقامة فيها كما تشجع المواطنين للاهتمام بالسياحة الداخلية. في هذا المبحث تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسات السياحية أنواعها وظائفها و شروط و ضوابط عملها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات السياحية

قبل الشروع في تعريف المؤسسات السياحية لا بد من تعريف السياحة و المؤسسة بصفة عامة.

1. **تعريف السياحة:** هي خروج الإنسان من منطقتة المعتادة إلى منطقة أخرى أي هي الانتقال من منطقة إلى أخرى لا تقل عن 24 ساعة و لا تزيد عن 1 سنة بغرض السياحة و الترفيه وليس من اجل غرض التجارة. تعتبر السياحة من المجالات المعقدة إلى حد ما فهي تبني العلاقة و الإنسان هو أساس تلك العلاقة، فالسياحة هي عبارة عن ظاهرة فردية أو جماعية تهدف إلى تحقيق وإشباع الرغبات والحاجات المختلفة، وذلك من خلال عملية الانتقال من مكان الإقامة الدائمة إلى أماكن أخرى سواء كانت داخلية (داخل البلد نفسه) أو خارجة إلى دول أخرى والإقامة فيها دون تحديد فترة من الزمن¹.

و الذي يفرق بين مفهوم السياحة و مفهوم الترفيه هو عامل الزمن لان السائح يترتب عليه البقاء لمدة أكثر من 24 ساعة ولا تزيد عن 1 سنة إما بالنسبة للمتنزه (الترفيه) لا يجب عليه البقاء في الموقع لأكثر من 24 ساعة .

¹أمينة أبو حجر، الجغرافيا السياحية، دار أسامة، الأردن، 2001، ص 10.

2. تعريف المؤسسة حسب المكتب الدولي للعمل:

هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج¹.

إما بالنسبة للمؤسسة هي أداة من أدوات النمو الاقتصادي تركز على الإنتاج والتبادل بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه².

أما فيما يخص مفهوم المؤسسات السياحية فهي تلك المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في مجال السياحة أو التابعة لقطاع السياحة³.

هي أيضاً مجموعة من العناصر المادية و البشرية و المالية التي تسيّر و تنتج خدمات فالقطاع السياحي هي منظمة تسعى إلى تقديم مختلف الخدمات السياحية للسياح من أجل تلبية، وإشباع حاجاتهم، تقديم الخدمات السياحية المختلفة كالنقل، الطعام، الترفيه.

تقدم المؤسسات السياحية مجموعة من الخدمات السياحية وتختلف هذه الخدمات حسب نوع المؤسسة و تخضع كل منها لمجموعة من القوانين أي لها تنظيم إداري وكيان قانوني بغض النظر عن هدفها الأساسي سواء كان هدفها تجارياً مثل وكالات السياحة أو الأسفار أو إدارياً محضاً مثل شركات التسيير السياحي أو الوزارة المكلفة بالسياحة أو مديريات السياحة⁴.

3. أهمية المؤسسات السياحية:

تتجلى أهمية المؤسسات السياحية فيما يلي

- التقليل من البطالة و توفير مناصب شغل للشباب

¹ يوسف جعفر، السياحة و الفنادق و الإرشاد السياحي و التربية الصحيحة، دار الكتاب الجزائري، الجزائر، ص 27.

² نابتة خليدة، عبد الرحمان برقوق، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص40

³ حازم محمد عبد الفتاح، كتاب المكاتب الامامية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص ص 203، 204.

⁴ زيد منير عبوي، مبادئ السياحة الحديثة، دار معتز، الأردن، 2016، ص ص 20، 80، 103.

- تطوير السياحة الداخلية والمحافظه على المقومات السياحية
- دفع قطاع السياحة نحو التطور والتقدم و الازدهار في البلد
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني و هذا من خلال استقبال السياح و توفير الراحة لهم لجلب العملة الصعبة
- تنمية المناطق الجغرافية التي تتواجد فيها المؤسسات السياحية، وهذا من خلال زيادة النشاط الاقتصادي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالمحلات التجارية، محلات التحف ، المطاعم ،وسائل النقل...الخ¹.
- تكون المؤسسات السياحية كوادر مؤهلة وقادرة على إدارة قطاع حساس، والذي يخلق الانطباع الأول و الأخير في نفسية الضيف².
- تزويد السياح بكافة المعلومات عن تاريخ البلد المضيف وحضاراته وطبيعته عن طريق اللغة الأم للسياح³.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية.

هناك العديد من أصناف المؤسسات السياحية:

1. المؤسسات ذات خدمة الإيواء :

و هي مؤسسات معدة للإقامة تعمل على توفير المبيت للسائح أي هي كل مؤسسة خاصة أو مختلطة، تقدم بقصد الكسب المادي الإقامة مع الطعام أو بدونه و هي أيضا مؤسسة ذات طابع تجاري تستقبل زبائن عابرين أو مقيمين وتقدم لهم خدمة الإيواء ومجموع خدمات المطعم والترفيه أو بعضها. يمكن أن تتوفر مؤسسة الإيواء السياحي على تجهيزات ومعدات تسمح لها بأن تقدم للزبائن، بالإضافة إلى الإيواء، خدمات أخرى تتعلق بالاستحمام من أجل العلاج أو الراحة أو الرياضة أو عقد المؤتمرات.

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 104.

² Cécile clergeau ,olivierglasberg,philippe violier , **management desentreprises du tourisme**, management sup,2014, p233 .

³ مرغاد سناء، قطاف فيروز ، اربح خوني، دور المؤسسات السياحية في الترويج للمنتج السياحي في الجزائر "دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، عدد48 ، ص ص 327، 328.

1.1. الفندق: هي مؤسسة توفر السكن للنزلاء بشكل يومي و حسب طلب النزيل أي لا يهم عدد الأيام ولا الغرض، أي هو عبارة عن مبنى تقوم بالدفع المال مقابل الحصول على خدمة المبيت و يمكن توفر فيه خدمات أخرى مثل المشروبات والأكل وحفلات و سهرات و قاعات المؤتمرات و حتى المتاجر و غيرها، إما تختلف المؤسسات الفندقية في عدد النجوم و الذي يرمز إلى مدى تطابق الفندق مع المعايير المتمثلة في الخدمات المقدمة للنزلاء مثل : الأسعار ونوعية الأكل والموقع والنظافة وحتى الموقع والتي بدورها تختلف من بلد إلى آخر، ان فكرة صناعة نظام الفنادق و إعطاء تقييم لكل فندق نجوم حسب المعايير المطبقة تعود إلى سنة 1958 من قبل شركة **Mobil Corporation**¹ وهي شركة نفط في الولايات المتحدة الامريكية .

ان عملية التصنيف تقوم بها لجنة مختصة و هي عبارة عن مجموعة من المفتشين.

حيث تمتد تصنيفات نجوم الفنادق من نجمة واحدة إلى تصنيف 5 نجوم مرموق ، والذي تحصل عليه فقط أفضل الفنادق، و هذا معمول به دوليا و الجميع متفق عليه رغم باقي الاختلافات.

أ. المؤسسات الفندقية ذات النجمة الواحدة : و هو النوع اقل تصنيفا حيث يحتوي على الضروريات فقط و لا نجد فيه أي معيار من معايير الراحة الفخامة و هذا يعني ان الغرفة تحتوي على سرير و حمام دون خدمات إضافية أخرى و هذا النوع تحديدا موجه للفئات المجتمع ذات دخل متواضع أو الافراد الاقتصاديين².

ب. المؤسسات الفندقية ذات النجمتين: لا يبعد في مفهومه كثيرا على الفندق ذو نجمة الواحدة حيث تقريبا نجد فيه نفس المعايير مثل: السرير و الحمام و الغرفة و هو الأكثر انتشارا و استخداما بين الناس أو السياح لكنه يتوفر فيه خدمة التلفزيون و ممكن الهاتف وقد تتوفر بعض الخدمات

¹ محمد الصيرفي، إدارة الفنادق منظور اداري، حورس الدولية، اسكندرية ، مصر، 2007، ص ص 200، 256.

² المرجع نفسه، ص 257.

الإضافية¹ ، ولكنها عادةً ما تكون مقابل رسوم مثل الإطعام و المقهى، مما يعني أن الضيوف سيحتاجون إلى دفع مبلغ إضافي وطلبها على وجه التحديد².

ج. **المؤسسات الفندقية ذات 3 نجوم** : هذا النوع من الفنادق يحتوي على خدمة الواي فاي فالغرف و الهاتف الذي يربطه بشكل مباشر بقسم الاستقبال و حمامات خاصة و صالات رياضية و مسبح و قاعة الاجتماعات أو المؤتمرات . غرف الفندق الأكبر حجمًا ، والمزودة بمفروشات عالية الجودة و هذا ما يميزها عن الصنف الأول و الثاني³.

د. **المؤسسات الفندقية ذات 4 نجوم**: إن هذا الصنف من الفنادق تميل للفخامة والحدثة نوعا ما حيث تكون الأجهزة فيه حديثة و مفروشات نظيفة و سرير مريح، و يعيش النزيل تجربة جميلة و ممتازة حيث يكون هو الأولوية أي يكون الاهتمام به كبير جدا. يتوفر الفندق على مختلف أصناف وأنواع الغرف و الأجنحة.

هـ. **المؤسسات الفندقية ذات 5 نجوم**: عادة ما يكون هذا النوع مشابهها لفندق 4 نجوم لكنه يحتوي على ميزات أفضل تصل إلى الرفاهية عالية المستوى⁴ ضمان مستويات مرتفعة من النظافة والضيافة والصيانة.⁵ حيث يتاح فيها مختلف المشروبات العالمية و الكحولية ويقدم خدمات ذو جودة عالية، همهم الوحيد هو توفير أعلى معايير الراحة للزبون (النزيل) و كسب رضاه.

هناك فنادق تقدم كل معايير الراحة المفترطة و أخذت تصنيف خارج عن العادة إلا و هو فندق برج العرب الذي يصنف ضمن فنادق 7 نجوم .

¹ <https://siyahatech18.blogspot.com/2015/04/classement-hotels.html>, consulté le : 20/03/2023

² تغريد سعيد حسن، متطلبات النجاح في الصناعة الفندقية - خدمة في صناعة الفنادق، محاضرة مبادئ ادارة الفنادق، المستوى الاول الفصل الدراسي الثاني، محاضرة 3.

³ مرجع نفسه، ص 25.

⁴ محمد بايومي، الفنادق والمنتجعات السياحية، 2018، ص 22.

⁵ مصطفى كمال مصطفى، صيانة الفنادق السياحية، دار الكتاب الحديث ، ط1، 2019، ص 14.

- الشاليهات : هي مؤسسة فندقية تتوفر كذلك المبيت لنزلاء و تتوفر فيها المعايير ذات الفنادق المصنفة لنجمة أو نجمتين (أي تحتوي على نفس خدماتهم) .
- فنادق الشقق: هذا النوع من الإقامة يوفر الخدمات الكاملة للمعيشة في شقق فندقية (Hôtels Appartement ،)ويناسب هذا النوع من الإقامة الأفراد أو العائلات²
- فنادق MOTEL أو HOTIL : و هي مؤسسة فندقية تقع خارج المدن تقدم خدمات متواضعة للنزلاء منها خدمة الإيواء و تحتوي على مواقف سيارات .
- المنتجعات : عبارة عن مؤسسة فندقية ذات مساحة عالية و عادة ما تكون أسعارها³ جد مدروسة و تحتوي على كل وسائل الراحة و المسابح الكبيرة و التنس و اللعبة الغ ولف و المقاهي و صالات الرياضة و قاعات الاجتماعات حيث يجد فيها السائح راحة و استجمام طوال فترة إقامته .
- بيوت الشباب : مؤسسة متواضعة موجهة للأفراد المنخرطين في أعمال أو منظمات شبابية و عادة ما تكون بمبلغ رمزي و خدمات بسيطة .
- المخيمات: مؤسسة سياحية بسيطة لا تمثل لأي معيار من المعايير التصنيف و هي موجه لمحبي الطبيعة و المغامرات .

تكم أهمية تقديم خدمة الإيواء في :

- ✓ خلق مناصب شغل جديدة و متنوعة
- ✓ الاحتكاك بمختلف الأجناس و التعامل مع أصناف عديدة من الناس
- ✓ تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشائها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة⁴
- ✓ الحصول على العملة الصعبة المتمثلة في اليورو و الدولار
- ✓ ركيزة من ركائز تطور القطاع في أي بلد كان

¹ مرجع نفسه، ص16.

² <https://hoteltechreport.com/>, consulté le : 01/04/2023

³ Ibid.; consulté le : 02/04/2023

⁴ لحميدي ابو بكر عمر، إدارة الفندقية، المتحدة للطباعة الفنية، مصر ، ج2 ، 1986، ص 50.

ملاحظة: يتميز نشاط الفنادق بالحساسية و يتم انتقاء العمال فيه بعناية لأنهم الواجهة الأولى

لسمعة الفندق .

2.1. وكالات السياحة و الأسفار: هي مؤسسة سياحية تعرف في بعض الدول على إنها شركة تقوم

بعملية بيع مباشر أو غير مباشر للتذاكر و الغرف الفندقية و تساعد في تنظيم برامج و رحلات

سياحية تشمل مختلف الخدمات¹، و تنقسم إلى :

• منظمو البرامج السياحية تقدم عروض و تقوم بإجراء كل الترتيبات للبرنامج بما في ذلك التسويق

و الدعاية و عادة ما تكون فالبلدان المصدرة للسياحة

• وكالات السفر و السياحة بالتجزئة و يختصر دورها في بيع البرامج السياحية للشركات الكبرى أي

تعمل بدور الوساطة بين المستهلك و الشركة المنظمة و لا تتحمل أي مخاطر تستمد قوتها في

انتشارها في التجمعات السكانية أي تكون قريبة من المستهلك

• وكالات الخدمات السياحية هي عبارة عن شركات تنفيذية أي تقوم بتنفيذ البرامج السياحية المعدة

سلفا من قبل باقي الشركات أو الوكالات .

إن حجم السوق هو الذي يتحكم و يحدد طبيعة الشركات و تتمثل عوامل نجاح هذه الشركات

في :

✓ سهولة الوصول أي الموقع الاستراتيجي .

✓ التعامل مع أفكار و آراء و أذواق

✓ الاستثمار في البشر أي تدريبهم و اختيار الأشخاص ذات كفاءة

✓ تتمثل مهام الوكالات السياحية في:

✓ حجز في مختلف الفنادق وبيع التذاكر².

✓ توفير خدمات النقل السياحي و برامج الترفيه السياحي¹.

¹ حافظ نبيل ، احمد عبد الله، التجهيزات في الفنادق السياحية، دار الكتاب الحديث، مجلد 1، ط1، 2019 ص ص 46، 66.

² ابتسام قارة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر - دراسة حالة والية مستغانم، مذكرة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص18.

✓ إعداد مختلف البرامج السياحية الداخلية منها و الخارجية.

و تتجلى أهميتها في:

- ✓ تقوم وكالات السفر بتوظيف اليد العاملة وبالتالي تساعد على تحسين مستوى الدخل
- ✓ جزء كبير من أعمالها مرتبط بعملية شراء وبيع العملات الصعبة على هذا الأساس فإنها تؤثر على ميزان المدفوعات لكل دولة².
- ✓ بما أنها تخضع لنظام الضريبة فإنها تساهم في تحسين الدخل الوطني و هذا ما يعود ايجابيا على جميع الأفراد.

3.1. المطاعم السياحية : اولا يجب معرفة ما هو المطعم هو مكان يقدم مجموعة من الخدمات

كالاكل و الشرب اي اين يتم تحضير الطعام للناس العادية او المسافرين، اما بالنسبة للمطاعم السياحية فهي عبارة عن مؤسسة تجارية تقدم الاكل و الشرب و كما عرفها المشرع الجزائري في المرسوم التنفيذي رقم 19-151 المؤرخ في 29 أبريل 2019، أن "مطاعم سياحية" هي المطاعم التي تتوفر على معدات وتجهيزات تتوافق مع مستوى معين من الراحة والخدمة والمخصصة لتقديم وجبات على اختلاف أنواعها للزبائن، مرفوقة بتنشيط أو بدونه، ويتعين عليها الامتثال للتشريع وللتنظيم المعمول بهما، لا سيما في ميادين التعمير والأمن والحماية ضد مخاطر الحريق والنظافة وكذا تراخيص بيع المشروبات والعروض الترفيهية³، و هناك معايير تاخذ بعين الاعتبار في عملية تصنيف هذه المطاعم و هذا راجع لمستوى رفاهية المطعم و نوعية جودة الخدمة المقدمة فيه

4.1. مؤسسات النقل السياحي :

¹ سمير خليل شمطو، ادارة وكالات السياحة و السفر، متاح على الموقع www.maktabah.net

² مروان محسن السكر، ادارة الفنادق السياحية، دار مجدلاوي، الأردن، 1996، ص 72.

³ حميد عبد النبي الطائي، الأسس العامة في إدارة المنشآت السياحية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص

أولا تعريف النقل هو عملية النقل¹ من مكان إلى مكان آخر وهذه الأخيرة قد تشمل البضائع و السلع و الأشخاص.

إما تعريف ما يعرف بالنقل السياحي فهو عبارة عن عملية نقل السياح من بلد إلى بلد آخر أو من مدينة إلى مدينة أخرى أو من مكان إلى مكان آخر و هذا حسب نوعية التنقل برية بحرية أو جوية².
إن عملية النقل السياحي لها أهمية كبيرة على القطاع السياحي تتمثل في :

- ✓ تطور القطاع السياحي و جلب اكبر عدد ممكن من السياح
- ✓ تحسين صورة البلد من خلال تقديم خدمات متنوعة في قطاع النقل
- ✓ تطور صناعة النقل يساهم في خلق ترابط بين مختلف الشعوب و تسهل عملية الاختلاط بينهم
- ✓ النقل السياحي هو شريان مهم للدول المستقطبة للسياح و مكمل لباقي الخدمات السياحية.

و تختلف أنواع ووسائل النقل السياحي

أ. أنواع النقل السياحي:

- **مؤسسات النقل الجوي** : تتمثل في عملية بيع التذاكر من مختلف شركات الطيران للسياح و المسافرين مقابل هامش ربح معين و التي تختلف أسعارها حسب درجة الرفاهية التي يريدها الزبون و كذلك جودة الخدمة المقدمة له و هذا ما يفسر وجود أماكن سفر من الدرجة الأولى، درجة الثانية و الثالثة³.

- **مؤسسات النقل البحري** : هي مجموعة من السفن و البواخر تساهم في عملية نقل السياح و الأفراد بأسعار ارخص نوعا ما من الطائرات حيث تحتوي هذه الأخيرة على غرف تتوفر فيها على الأكل و

¹ فارس قاطر، توفيق حناشي، **كفاءة النقل السياحي كأداة لتفعيل التسويق السياحي في الجزائر**، المجلد 05، عدد 01 2020، ص 18.

² فارس قاطر، توفيق حناشي ، مرجع سابق، ص 39.

³ محمد عباس ديوب، أديب برهوم، نغم منير بركات، **أثر الترويج في تسويق خدمات النقل الجوي نموذج: مؤسسة الطيران العربية 80 السورية**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، عدد 3، ص 65.

الشرب و كل اللوازم و يطلق عليها اسم ¹ FLOOTING HOTEL ومن أشهر شركات النقل

البحري السياحي هي شركة ² Sunotel Club Me'diterran'ee SA

- **مؤسسات النقل البري** : هي مجموعة من الوسائل النقل المتمثلة في السكك الحديدية و الحافلات و السيارات³ و لا يمكن الاستغناء عليه فهو يمثل النسبة الأكبر من ناحية الاستعمال من قبل السياح أو الأفراد فلا يمكن تنظيم رحلة سياحية دون الاستعانة بوسيلة من وسائل النقل البري.

المطلب الثالث : الوظائف المختلفة للمؤسسات السياحية

تتمثل في:

- ✓ توفير تدفق العملة الصعبة و المساهمة في خلق جو اقتصادي سليم و هذا من خلال جلب الاستثمارات و تنويع استخداماتها في مختلف المشاريع الجديدة
- ✓ حلقة وصل بين القطاعين الاقتصادي و الاجتماعي و هذا من خلال إنشاء مختلف المشاريع التي تخدم القطاعين
- ✓ خلق علاقات عامة بين القطاعات الاقتصادية الخدمية و بين قطاع السياحة من خلال خلق فرص عمل جديدة
- ✓ زيادة الدخل القومي أي الزيادات في الأجور من خلال توفر كميات من الصرف

المطلب الرابع : شروط و ضوابط عمل المؤسسات السياحية

كل مؤسسة سياحية حتى يتم اعطائها الإشارة الخضراء بالشروع بالعمل يجب عليها ان تتوفر فيها مجموعة من المعايير المطابقة للجودة حيث تتكون لجنة لكي تقوم بعملية التفتيش و الفحص و من بين هذه المعايير نذكر ما يلي :

¹ عبد القادر العطير، باسم محمد ملحم، الوسيط في شرح قانون التجارة البحرية "دراسة مقارنة"، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2009، ص 09.

² تامر ياسر البكري، إدارة المنشآت النقل والاتصالات، العراق، 1985، ص 51.

³ Michael B. Stroh, A Practical Guide To Transportation And Logistics, (Logistics Network Inc. 2006) , p 22.

1. شروط و ضوابط المؤسسات الفندقية :

1.1. الشروط¹ :

- ✓ مخطط الموقع على مقياس 2000/1
- ✓ مخطط إجمالي على مقياس 500/1 أو 1000/1
- ✓ بيان امن يبزر مجمل التدابير المتعلقة بمواصفات الأمن
- ✓ وصف مختصر للأرض من قبل مهندس معماري
- ✓ تقدير تكاليف الأشغال
- ✓ تعيين كل بناية و كل محل

بالنسبة للشخص الطبيعي²:

- ✓ شهادة ميلاد / للطالب أو المسير
- ✓ مستخرج من صحيفة السوابق العدلية لا تتجاوز 03 أشهر
- ✓ نسخة لعقد الملكية أو الإيجار
- ✓ محضر معاينة لمقاسات الفندق
- ✓ شروط التأهيل المهني
- ✓ نسخة من قرار التصنيف للفندق
- ✓ رخصة البناء.

بالنسبة للشخص المعنوي :

- ✓ توفر شروط التأهيل للمدير العام أو المسير
- ✓ نسخة من المداولة
- ✓ القانون الأساسي للشخص المعنوي

¹ قانون رقم 40-40 المؤرخ في 41 ذي الحجة عام 4020 الموافق لـ 41/42/2440 يتعلق بمناطق التوسع و المواقع السياحية جريدة رسمية العدد 44 المؤرخة في 41/42/2440، ص 40.

² قانون رقم 40-40 المؤرخ في 41 ذي الحجة عام 4020 الموافق لـ 41/42/2440 يتعلق بمناطق التوسع و المواقع السياحية جريدة رسمية العدد 44 المؤرخة في 41/42/2440، ص 40.

جدول رقم 1: ضوابط تطابق الجودة

خدمات وتجهيزات خاصة	الفراش والمناشف	تجهيزات رفاهية الزبائن	النظافة والأمن	البيئة	حسن الاستقبال	الأثاث والإيواء
صعد مريح خالي من العيوب	سرير	التكييف	توفر الممرات	صيانة المساحات الخضراء	حاضر في الاستقبال 8 ساعات	سلة
مصعد مستقل للحمولة	سرير ابيضاوي للأطفال	توفر مواد الترحاب	مراقبة نوعية المياه والأكل	تدابير اقتصاد الطاقة	حراس في الواجهة	هاتف للمؤسسة
خدمة الغسيل	مناشف فالحمام	التدفئة	نظام فعال ضد البعوضات	الفرز الانتقائي للنفايات	التكفل بنقل الأمتعة	نظافة الفرشة
قاعات مؤتمرات	تغيير مناشف الحمام بطلب الزبون	خدمة الإيقاظ	تعليمات السلامة و منع دخول الحيوانات	صيانة أوعية المواد الدسمة	مراقبة الزبون إلى مكان إقامته	ملصقات النجدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: المرسوم التنفيذي رقم 19-158 مؤرخ في 24 شعبان 1444 الموافق لـ 30 أبريل 2019، الجريدة الرسمية عدد 33.

2. وكالات السياحة و الأسفار :

1.2 شروط متعلقة بالمحل :

✓ محل تجاري مجهز بمختلف التجهيزات اللازمة (wi fi) ملصقات مكتب كراسي للاستقبال (.....)

✓ محل له مدخل خاص

✓ مساحة المحل من 25 م مربع الى 30م فما فوق

✓ وضع الرقم التجاري الخاص بيه

✓ كتابة نوع النشاط عنوان

2.2 شروط متعلقة بطالب الرخصة :

✓ التمتع بالأهلية القانونية أي التمتع بالحقوق و الواجبات

✓ التمتع بالتأهيل المهني

- ✓ الإمكانيات المادية : ضمان مالي لتغطية احتياجات الوكالة و الزبائن
- ✓ الشروط الأخلاقية : توفر الأخلاق الحسنة لطالب الترخيص و يجب عليه احترام الآداب العامة¹
- ✓ عدم حصوله على ترخيص مسبق
- ✓ التمتع بكامل قواه العقلية
- ✓ بالغ من العمر 21 سنة فما فوق .

كل هذه الشروط تخضع لتحقيق من طرف المديرية العامة للامن الوطني (الدرك الوطني).²

3. المطاعم السياحية :

يتم التركيز في منح رخصة مطعم سياحي على المعايير الجودة التالية :

- ✓ المبنى : ان يكون التصميم الخارجي بالمطعم ذا طابع هندسي مميز ويوحى بوجود مطعم.
- ✓ وجود لافتة تحمل اسم المطعم وهي التي توضع على الطرق الرئيسية وعلى مدخل المطعم والمضاعة والملفتة للنظر على أن تكون مصممة بأشكال هندسية مناسبة.³
- ✓ لائحة أسعار تكون في مدخل المطعم واضحة للزبائن وهي اللائحة التي توضع على مدخل المطعم على أن تكون بداخلها قائمة السعار المقررة للمطعم مكتوبة بخط واضح وبارز وبلغتين إحداها عربية ومدون عليها اسم المطعم ودرجة تصنيفه
- ✓ الاستقبال : المظهر العام للاستقبال وجود مكان خاص لاستقبال الزبائن وانتظارهم ولتناول بعض المشروبات لحين إعداد الطاولة الخاصة بهم ويجب توفر مشجب لحفظ وتعليق الملابس.⁴
- ✓ ميزات خاصة : مثل إزهار وديكور يرمز لتراث المنطقة و موسيقى

¹ أحلام بوخميس، وكالات السياحة و الأسفار، قسم العلوم السياسية إدارة الأعمال السياحية ثانية ماستر.

² مرسوم تنفيذي رقم 19-151 مؤرخ في 23 شعبان عام 1440 هجرية الموافق 29 أبريل سنة 2019 ميلادية، يتضمن تعريف نشاط الإطعام السياحي وتنظيمه.

³ مرجع نفسه.

⁴ أحلام بوخميس، مرجع سابق.

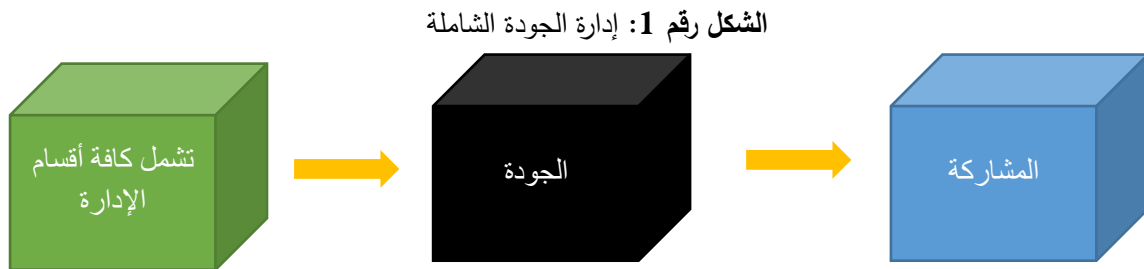
المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوع الساعة في الأوساط العلمية الحديثة نسبياً تناولنا في هذا المبحث تعريف الجودة الشاملة مبادئ وخطوات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى معوقات تطبيق الجودة الشاملة في القطاع السياحي .

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يفضل معرفة ماهية الجودة أولاً و التي تعرف على أنها مجموعة من الخصائص التي تجعل الشيء منفرد و متطابق مع التوقعات فهي تشير على إن العمل يسير في مساره الصحيح أي تلبية حاجيات الزبون، و هذا يعني تقديم خدمة على أساس منتظم و القدرة على إرضاء الزبون¹. وهذا التعريف ليس بالتعريف الدقيق للجودة حيث تم إعطائها تعاريف مختلفة من قبل العلماء وبالتالي فإن جودة الخدمة السياحية هي عبارة عن مجموع من الوسائل تجتمع لتحقيق رضا الزبائن وكسب و بناء ولاءهم.

إدارة الجودة الشاملة تعني الجهود المقدمة من قبل الإدارة والموظف بهدف التحسين الدائم و المستمر فلا يمكن إن تتحقق بالاستغناء عن هادين العنصرين الأساسيين حيث تقوم المنظمات و المؤسسات على العمل أكثر بغية التطوير من الخدمات و الأداء مما يمكنهم من كسب مركز و التوغل إلى قلوب الزبائن².



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على تعريف إدارة الجودة الشاملة.

¹ بهجت عطية راض، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة "المفهوم و الفلسفة و التطبيقات"، 2016، ص 16.

² المرجع نفسه، ص 20.

و تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في خلق جو الترابط بين العاملين و إمكانية التقرب من بعضهم البعض و هذا ما يدفع المنظمة نحو التقدم و الازدهار و ضمان خدمات ذات جودة عالية¹. إدراك النواقص و معالجة العيوب المتواجدة في المنتج او الخدمة المقدمة و الذي يعود بالإيجاب على الزبون من جهة (جودة خدمات المقدمة عالية) و المنظمة من جهة أخرى (زيادة في الأرباح) .

المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على العنصر البشري لأنه يعتبر الواجهة الأولى فالاستثمار فيه لكونه يعود بالنفعية التامة للمؤسسة و من بين أهم مبادئ و الأسس التي تدعم عملية تحسين الجودة و التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

1. **الابتكار** : أي طرح أفكار جديدة و متميزة و منفردة لتحسين جودة الخدمة في المؤسسات و هذا من خلال تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تشجع رغبات الزبون .
2. **التركيز على الزبائن** : أي الاهتمام بجميع التفاصيل لأنه محور الأساسي لأي منظمة فيجب عليها التركيز على رأي الزبون في تلك الخدمة . فالمنظمة هي من تحتاج الزبون و تعتمد عليه و ليس العكس لذلك التركيز على أدق التفاصيل التي تجلبه مهمة جدا لنجاح لأي منظمة².
3. **تطوير و تدريب المدراء و العاملين** : خلق طاقة جديدة لهم تحفزهم³ على التعرف على ما هو جديد و ما هو دارج لمواكبة ما يدور من حولهم لان المدير هو الإلهام الأول لباقي الموظفين ويدفع المؤسسة نحو التحسن المستمر .
4. **الاشتراك في انجاز الأعمال** : مشاركة جميع الموظفين و العاملين من أعلى رتبة إلى اقل رتبة في العمل شئ ضروري و مهم لنجاح أي منظمة لأنهم سيشعرون بروح المسؤولية و التضامن و إن الجميع له أهمية كبيرة .

¹ محمد بن عبد العزيز الراشد ، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2011، ص ص 2، 3.

² بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة "مفهوم واساسيات و شروط التطبيق"، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، ص 29.

³ مرجع نفسه، ص ص 30، 31.

5. بعد الرؤيا : يجب على العاملين في المؤسسة و المسؤولين انجاز الخطط (التخطيط) و هذا يعني أن تكون لهم خطة مسبقة لأي وضعية قد تحدث لهم لكي يتجنبون أي خطأ أو خطر .لان بعد الرؤيا تعطي أكثر إنتاجية للمؤسسة فالناجحون استباقيون¹.

المطلب الثالث: خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تقسيم هذه الخطوات الى أربع خطوات رئيسية كما التالي² :

- الخطوة الأولى: اظهار موقف إيجابي تجاه الاخرين
 - ✓ المظهر: وهو من الانطباعات الأولى التي تعطى للضيف
 - ✓ لغة الجسد: والتي يمكن ان تفسر أكثر من نصف الرسالة التي يبعث بها المرسل
 - ✓ صدى الصوت: عادة ما تكون الكيفية التي يقال بها الشيء أكثر أهمية من الكلمات
 - ✓ الهاتف: الشخص الذي يكون على الخط مع الزبون هو الممثل الوحيد للمنظمة
- الخطوة الثانية: تحديد حاجات الزبون
 - ✓ إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة الضيف "توقيت مناسب لتقديم الخدمة"
 - ✓ توقع حاجات الضيوف "هذا ما يمنح مقدمها خطوة للأمام مقارنة بالضيف"
 - ✓ تحديد حاجات الضيوف من خلال يقظة ولطف مقدم الخدمة
 - ✓ تحديد الحاجات عن طريق فهم حاجات الضيوف الأساسية "الفهم، الترحيب، الشعور بالأهمية، الراحة"
 - ✓ تحديد الاحتياجات عن طريق الحصول على معلومات
- الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات الضيوف
- الخطوة الرابعة: التأكد من ان الضيوف سيعودون
 - ✓ التحمس للعمل

¹ ديمنج، روبرت هاغستروم، تر: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة "أسس و مبادئ و تطبيقات"، كنوز للنشر والتوزيع، 2009، ص 11.

² علي رضا صاحب بوأحمد آخرون، تطبيق عناصر الجودة الشاملة في القطاع الفندقي، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة ، مجلد 3، عدد 5، ص 27.

- ✓ محاولة إرضاء السواح
- ✓ تعلم كيفية إرضاء السياح العصبيين
- ✓ الإقدام على اتخاذ الخطوات الإضافية لتقديم الخدمة من خلال مخاطبة الضيوف والذهاب لأبعد مما يتصورون

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فان مختلف المؤسسات تطمح الى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا اثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة ولكن من الملاحظ في ذات الوقت انه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم الى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل التطبيق اذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها وتلافيها حيث يحذر خبراء الجودة وغيرهم «Deming ;Peyrat» على جملة من هذه المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لهذا المفهوم أهمها:

- ✓ غموض أهداف التحسين.
- ✓ التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة وينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال الى المرحلة الموالية.
- ✓ عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.
- ✓ عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق.
- ✓ تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من اجل إنجاح هذا التطبيق.
- ✓ طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول "دومينج" والقضاء على مشاريع طويلة الأمد.
- ✓ تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم حيث يقع على عاتق الإدارة اقناع هؤلاء وتوضيح ان هذا التغيير سيكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.
- ✓ التكاليف المبالغ فيها والغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.

الفصل الثاني:

الرقابة على جودة الخدمة الفندقية:
معايير تطبيقية وتحر ميداني

تمهيد :

يعتبر النشاط الفندقي ركيزة أساسية في صناعة السياحة إذ أن نجاحه يتوقف على وجود نظام رقابي فعال و تقييم مستمر من قبل الجهات الرقابية الداخلية و الخارجية ,مع ضرورة التنسيق و التكامل بينهما ,الذي بدوره يساهم في تجويد الخدمات و تنفيذ الأهداف لاستقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن , فتوفير الجودة المطلوبة إلى الزبائن تؤدي إلى كسب ثقتهم بالمؤسسة .

المبحث الأول: جودة الخدمة الفندقية: المعايير و النماذج

نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم جودة الخدمة الفندقية و أهميتها في كسب رضا الزبون و زيادة أرباح المؤسسة , بالإضافة إلى أبعاد و نماذج قياس جودة الخدمة الفندقية مع الإشارة إلى نماذج مقارنة عن الرقابة على جودة الخدمة الفندقية .

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة الفندقية

لقد وردت عدة تعريفات لجودة الخدمات الفندقية نذكر أهمها:

عرفت جودة الخدمات الفندقية بأنها مجموعة من الصفات والخصائص و المنافع القيمة التي تتمتع بها الخدمة بحيث تكون قادرة على تلبية مطالب الزبائن الحالية و المستقبلية و بسعر مناسب لتحقيق رضاهم وإسعادهم و يتم ذلك من خلال مقاييس مسبقة لتقييم الخدمة وتحقيق صفة التميز فيها¹. كما يمكننا حصر تعريف جودة الخدمة الفندقية من وجهة النظر الداخلية على أساس مدى الالتزام بالموصفات التي تحددها الإدارة والتي تعتبر بالنسبة لها عن أساسيات الخدمة السياحية، فيما تعبر مواقف الزبائن و آراؤهم و ردودهم إزاء الخدمات المقدمة لهم في الفندق خلال فترة إقامتهم عن وجهة النظر الخارجية.

وعرفت أيضا على انها تلك المقارنة التي يجريها النزيل بين مستوى الخدمة المقدمة له فعليا بمستوى الخدمات الذي يتوقعه خلال فترة نزوله بالفندق.

فإذا كانت الخدمات المقدمة له فعليا ترقى أو تفوق مستوى تطلعاته فهذا ينعكس على مستوى رضاه على الخدمة اما إذا كان الأداء الفعلي للخدمات المقدمة له أقل مما يتوقعه فذلك ينعكس على عدم رضاه على الخدمة.

ومنه يمكننا الوقوف على أن لجودة الخدمة ثلاثة مصطلحات وهي²:

¹ فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص 256 .

² المصري سعيد محمد، إدارة وتنظيم المنشآت السياحية والفندقية ، إدارة الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ،

- **الجودة المتوقعة** : وتعني ما يتوقعه الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة إليهم و تتأثر هذه التوقعات عوامل رئيسية منها : مزيج الاتصالات التسويقية ، حاجات الزبون ، صورة المؤسسة ، و وعود مقدم الخدمة المعن عنها .
 - **الجودة المجربة** : و يقصد بها الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة و يؤثر فيها عاملين هما الجودة الفنية والجودة الوظيفية .
 - **الجودة المدركة** : و يقصد بها الجودة التي يدركها الزبون عند المقارنة بين الجودة المتوقعة و الجودة المجربة ، فإذا كانت الجودة المتوقعة أعلى من المجربة تكون الجودة المدركة منخفضة وتكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المجربة مع الجودة المدركة.
- و منه نستنتج أن مفهوم جودة الخدمة الفندقية هو مدى قدرة الخدمة الفندقية على تلبية حاجات و متطلبات النزلاء .
- أما بالنسبة لمعايير نجاح إدارة جودة الخدمة الفندقية فيمكن القول أن هناك عدة معايير تؤثر و بشكل فعال في نجاح إدارة الجودة في المؤسسات الفندقية منها¹:

- ✓ الاتصالات
- ✓ التدريب
- ✓ الحوافز والاعتراف بحقوق العاملين
- ✓ التفويض
- ✓ الإصغاء للزبائن
- ✓ الاستجابة لتحسين السوق
- ✓ بناء علاقات طيبة مع الزبائن
- ✓ التنظيم الذي لا يعتمد على الاشراف، و إنما يعتمد على أساس إزالة العقبات و استخدام الوسائل المتاحة و تغيير الثقافة اضافة إلى الإرشاد أو القيادة بالقدوة.

¹ نجم العزاوي، نبيل الحوامدة، قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن "دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمسة نجوم في عمان"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن، ص 13.

إن أهمية الجودة في الصناعة الفندقية تتجلى في زيادة الاهتمام بقطاع الخدمات بشكل عام والخدمات الفندقية بشكل خاص نتيجة للتطور التكنولوجي المتسارع والذي دفع الزبائن للبحث عن خدمات فندقية على درجة عالية من الجودة .

إضافة إلى ذلك فإن حدة المنافسة في مختلف القطاعات الخدمية فرضت على إدارة الفنادق الأخذ بعين الاعتبار تحقيق التميز في تقديم الخدمة الفندقية لأن الجودة تقود إلى الكفاءة و بالتالي تخلق ولاء الزبائن.

1. رضا الزبون وجودة الخدمة الفندقية:

1.1. تعريف رضا الزبون :

يتم تقييم جودة الخدمات الفندقية المقدمة من طرف الزبون لأن استمرارية الفندق مرتبطة بشكل أساسي برضا الزبائن، حيث يركز مقدم الخدمة على نيل رضا العميل لكي يكرر التعامل مع نفس المؤسسة الخدمية و محاولة خلق تسويق غير مباشر من قبل الزبون الدائم لجلب اكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين و كل هذا راجع لرضا الزبون بجودة الخدمة المقدمة¹.

- فيمكن تعريف الرضا لغة: ضد السخط والرضا بالشيء الركون اليه و عدم النفرة منه.
- فالرضا عموماً: هو القبول اي الشعور بالموافقة والابتهاج نتيجة اشباع حاجة او رغبة لدى الفرد.
- الإشباع في مجال الأعمال والخدمات لرضا المستهلك هو ما يحققه من منفعة من خلال استهلاكه لسلعة².
- و في مجال قطاع الخدماتي " الفندقية": يمكن تعريفه على انه عبارة عن رد الفعل الذي يتبع تقديم الخدمة وهو يؤثر على تقييم جودة الخدمة الفندقية³.

¹ سليم إبراهيم الحسنة، مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد بجامعة حلب على مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكتبتهم، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 25، عدد 02، 2009، ص287.

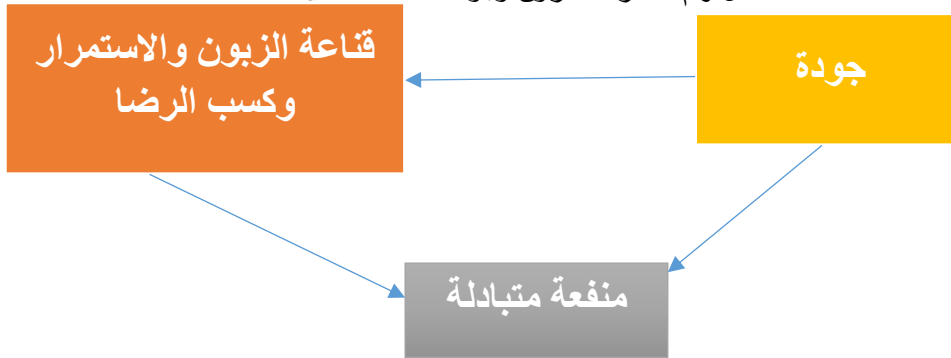
² عاصم رشاد، محمد أبو نزع، إختيار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015، ص20.

³Rapport IFOP, **L'influence des avis clients sur les décisions d'achat des Français**,par Guest suite ,2021.

إن تلبية حاجات و متطلبات الزبائن و الرد على كافة استفساراتهم و تأمين متطلباتهم في الوقت المحدد و حسب الجودة المطلوبة تضمن استمرار تعامل الزبون مع المؤسسة التي قدمت له الخدمة و بالتالي تكسب رضاه.

درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم جودة الخدمات التي تلبى احتياجاته ورغباته¹. يرتبط رضا الزبون بشكل اساسي بما يسمى توافق جودة الخدمة مع توقعات الزبون و يعتبر رضا الزبون المحور الاساسي لتوثيق العلاقة الترابطية المستمرة بين الزبون و المؤسسة².

الشكل رقم 2: رضا الزبون وجودة الخدمة الفندقية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: عاصم رشاد، محمد أبو نزع، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.

فقد قام العديد من المؤلفين في تعريف "رضا الزبون فكل واحد منهم وجهة نظر معينة و مختلفة عن الآخر.

فقد عرفه بيتر هو الدرجة التي في حدودها توقعات الزبون لاعادة شراء منتج او خدمة ما تكون محققة او تفوق تلك التوقعات³.

وقام بتعريفه هنسمارك و البنسون على انه ذلك الموقف او الاتجاه الايجابي نحو مقدم الخدمة او رد فعل عاطفي للفرق بين ما توقع الزبون و بين ما تحصل عليه فعلا فيما يخض تحقيق بعض الحاجات للاهداف و الرغبات⁴.

¹ على الموقع: <https://www.guest-suite.com/blog/satisfaction-client>، تاريخ الإطلاع: 2023/04/20

² محمود جاسم الصميدعي، إدارة علاقة الزبون، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019، ص 239.

³ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 240.

⁴ بوغانان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العميل، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص ص 114-115.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج الأهمية التالية :

ان الاحتفاظ على ولاء الزبون يتم من خلال كسب رضائهم و هذا يؤدي الى تميز خدمات المؤسسة و محاولة تحسينها و دعمها، فالمؤسسة تقلل من تكاليفها و ترفع من قيمة ارباحها عندما تضمن المؤسسة جودة عالية من الخدمات سوف لن تسبب اي عائق او مشكلة عندما تقوم برفع الاسعار من اجل زيادة الربحية فالزبون في هذه الحالة يهتم تطابق السعر مع جودة الخدمة المقدمة له و خاصة عندما تكون الزيادة ليست خيالية¹.

ان رضا الزبائن له تأثير كبير على صناعة سمعة المؤسسة فمن خلال جودة الخدمة و كسب رضاه تنشأ علاقة مميزة بين المؤسسة التي قدمت الخدمة و الزبون و مما يجعله يخبر اصدقائه و عائلته... الخ بتلك التجربة و من هنا تنقلص تكاليف الاشهار لأنه يعد اشهار مجاني و مريح في نفس الوقت. يختلف رضا الزبون من زبون الى اخر وهذا يعني أن: الرضا الذاتي ان فروقات الأذواق والاختلافات الموجودة من شخص الى اخر تصعب عملية " رضا الزبون" فنظرة الزبون (ا) لجودة الخدمة المقدمة ليست بالضرورة نفس النظرة للزبون (ب)، فيمكن للزبون (ا) ان يرى ان هذه الخدمة ذات جودة عالية و ممتازة لكن الزبون (ب) يكون له راي مختلف و هو انها خدمة سيئة و دون المستوى المطلوب. فعلى المؤسسات الخدمية ان لا تقدم خدمات وفق مواصفات محددة و انما تنتج وفق ما يتوقعه و يحتاجه الزبون اي بمعنى اخر التعامل مع كل زبون على انه مختلف و يجب تفادي التعميم .

• **الرضا النسبي:** إن الرضا النسبي يختلف عن الرضا الذاتي باعتماده على مستوى التوقع فيتعلق الرضا هنا بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بمقارنة من خلال نظراته لمعايير السوق .² فجودة الخدمة في هذه الحالة تعتمد على التوافق مع توقعات الزبائن.

• **الرضا التطويري:** إن الحفاظ على رضا الزبون شي مهم لجميع المؤسسات الخدمية من خلال تلبية توقعاتهم لكن يمكن ان تتطور نظرة و توقعات ذلك الزبون مع مرور الوقت و هذا راجع لظهور خدمات جديدة او تطور المعايير الخاصة بتلك الخدمة فهنا³ دور المؤسسة يكون العمل على التطور و مواكبة التغيرات الحاصلة و محاولة معرفة توقعاته الجديدة من خلال تقنيات تستعملها المؤسسات مثل الاستبيانات و متابعة المواقع التواصل الاجتماعي.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة العلاقات مع الزبون، دار المعارف للنشر، الأردن، ط1 ، 2009، ص220.

² Paul OHNA, The total customer management, édition d'organisation, paris,2001,p19.

³ عبد السالم أبو قحف، مرجع سابق، ص102.

2. بعض السلوكيات الدالة عن الرضا او عدم الرضا عن الخدمة:

تتعدد السلوكيات الدالة عن رضا عن الخدمة ويمكن إجمالها فيما يأتي:

1.2. السلوكيات الدالة عن الرضا:

يجب على المؤسسة معرفة هل الزبون راض عن الخدمة المقدمة له او العكس فمشاعر الزبون تعبر عن مدى رضاه عن جودة الخدمات، سنحاول ان نتطرق الى بعض من محددات الرضا و نذكر منها ما يلي :

أ. سلوك تكرار الخدمة و الولاء: ان التزام الزبون بتكرار نفس الخدمات التي جربها من قبل و خوض نفس التجربة مع نفس المؤسسة يدل على الرضا التي حققتها المؤسسة فيه فالولاء يعد احد السلوكيات الناجمة على الرضا و السعادة و من اجل الحفاظ على ولائهم يجب على المؤسسة تطوير العاملين و تدريبهم . تقديم مفاجآت خاصة للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة و تقديرهم¹.

ب. سلوك الاشهار الإيجابي: نحن كزبائن لا نثق كثيرا بالاعلانات و الصور التي نراها عن الفندق مثلا لكننا نثق بشكل اكبر بالناس المجربون لتلك الخدمة و ما يقولونه و التعليقات التي نراها و نسمعها عن خدمة ذلك الفندق، فالتكلم عن الخدمة بشكل ايجابي (بين الزبون و الناس او من خلال وضع تعليق عبر مواقع التواصل الاجتماعي) دليل على رضا الزبون وعليه يمكننا القول أن سلوك التحدث بكلام إيجابي يمثل وسيلة إتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية لأنها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة إيجابية تنتقل من الفم إلى الأذن مباشرة².

2.2. السلوكيات الدالة عن عدم الرضا :

أ. تغيير المؤسسة: عندما تلاحظ المؤسسة ان الزبون غير المؤسسة و اصبح يتعامل مع مؤسسة اخرى منافسة لها فهنا يكون دليلا على عدم رضا الزبون بجودة الخدمة لذا يجب على المؤسسة الوصول إلى صفر عيب أو الرضا بنسبة 100 % وهذا عن طريق القضاء على كل أسباب التحول على سبيل المثال : عدم قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها كأن نجد فجوة بين جودة

¹ كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2004، ص 60.

² علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء، عمان، 2009 ، ص 10.

الخدمة التي وعدت بها المؤسسة والجودة التي تتميز بها الخدمة فعلا، عدم القدرة على التعامل مع شكاوي العملاء بطريقة ترضيهم¹.

3.2. الشكاوي : بعد ما تم اكتشاف ان الشكاوي تدفع المؤسسة الى تحسين من خدماتها و تدارك اخطائها من خلال سماع اراء الزبائن و تعليقاتهم و ملاحظاتهم فاصبحوا يشجعون الزبائن على التعبير عن شكاويهم² رغم انها تعتبر ردة فعل عن عدم الرضا .

3.3. علاقة رضا الزبون بجودة الخدمة في القطاع الفندقي:

يعتبر القطاع الفندقي قطاع خدماتي بامتياز و من الاهداف الرئيسية للفندق ضمان جودة خدمات تؤدي الى ارضاء الزبائن لان الربح يلعب دورا حاسما في استمرار و نمو المؤسسة فنجاح اي مؤسسة فندقية مرتبط بشكل مباشر بمدى تحقيق رضا الزبون لان رضاهم عنصر مهمو اساسي من عناصر الخدمة .لان الهدف النهائي لجميع المؤسسات الفندقية من توفير جودة تتلائم مع توقعات زبائنها هو ضمان الراحة لهم و ادا نظرنا الى الخدمات التي تقدمها المؤسسة الفندقية³ نجد ان العديد من الدراسات تنظر الى اراء الزبائن كأحد المعايير لقياس جودة الخدمة الفندقية فالخدمة الحقيقية تعكس منظور الزبون و ليس منظور من يقدم الخدمة.

ان الرضا بجودة الخدمة او عد الرضا كلاهما يعبران عن الاستجابة الشعورية لعملية تقييم استهلاك الخدمة، فلكي تتمكن المؤسسة الفندقية قياس مدى نموها و تطورها و تقدمها يجب عليها الربط بين الربح و رضا الزبون معا⁴.

وحسب ما قاله "كوتلر" : "ان الزبون الراضي يكون أكثر ربحية للمؤسسة الفندقية فيكون أقل حساسية في حالة زيادة الأسعار، حيث يعتبر أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أقل في النفقات من اكتساب زبائن جدد، فالزبائن الحاليين أو الدائمين يكونون على دراية بمدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالخدمات التي يريدونها"⁵.

¹ السيد اسماعيل محمد، منى الراشد، جودة الخدمة الفندقية ودرجة رضاء العملاء عنها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد 2، القاهرة، 1995، ص ص 14، 15.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ط2، 2002 ، ص 19.

³ لبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص54.

⁴ فهد منذر فهد مشعل، مرجع سابق، ص 25.

⁵ محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص245.

من اجل تحقيق و ضمان جودة الخدمة في المؤسسات الفندقية يجب على الموظفين في الفندق ان يظهروا مواقف ايجابية اتجاه الزبون كالاتمام بمساعدتهم، التحكم بالنفس في المواقف العصبية، التعامل مع كل انواع الزبائن باختلاف طباعهم و الابتسامة مع الجميع بغض النظر عن العمر او الجنسية او المظهر او الديانة....الخ.

يعتبر عامل الوقت من بين احد متطلبات تحقيق الجودة فمعرفة متى يجب تقديم الخدمة للزبون ضروري لكي لا يشعر بالانزعاج و الاستياء، و هنا تظهر يقظة العاملين و تفتنهم و مهاراتهم خاصة في عملية ارضاء و كسب الزبون الصعب، فبخصوص علاقة جودة الخدمة برضا الزبون اتفق بعض من المؤلفين و الباحثين ك سرانا و لي و غيرهم على ان رضا الزبون مبني على اساس مستوى جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة¹.

واستنتج سي من خلال دراساته ان رضا الزبون يختلف عن جودة الخدمة في كونه يعكس مشاعر و احساس الزبون حول مقدمي الخدمة حيث ان الجودة الخدمية يمكن ان تتأثر بإدراكات القيمة او بتجربة الاخرين و التي قد لا تكون جيدة².

و نستنتج في الاخير ان جودة الخدمة الفندقية و رضا الزبون عنصران مرتبطان ببعضهما البعض و لا يمكن التفريق بينهما .فالعلاقة التي تجمع كلاهما قوية جدا بحيث تقوم الفنادق بالعمل على ما يطمح اليه الزبون مستقبلا اي احتياجاتهم بين الحاضر و المستقبل، و يعتبر العاملين الاساسيين و المتعاملين مع الزبون بشكل مباشر كموظف الاستقبال مثلا بشكل مسؤولون عن تحقيق الرضا و عدم الرضاو من هذا المنبر يجب على جميع المؤسسات الفندقية العمل على تكوين موظفيها .

المطلب الثاني : أبعاد قياس جودة الخدمة الفندقية

وضع عدد من الباحثين مجموعة من المعايير حتى تتمكن الفنادق من تقييم جودة خدماتها و التي تتمثل فيما يلي :³

✓ **الاعتمادية** : قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات الفندقية بدرجة عالية من الدقة و الصحة .

¹عاصم رشاد، محمد أبو نزع، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015، ص20.

² إياد فتحي العلول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظة قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص15.

³ ليلي بوحديد، الهام يحيايوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية و مستوى رضا الزبون عنها، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، الجزائر، ص 231 .

- ✓ مدى إمكانية توفر و الحصول على الخدمات الفندقية : أي توفرها في الوقت المناسب و المكان الذي يرغبه الزبون و سهولة الوصول إلى مكان تلقيها .
 - ✓ الأمان : أي درجة الشعور بالأمان و الثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها .
 - ✓ المصداقية: درجة الثقة بمقدم الخدمة .
 - ✓ درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون : اي مدى قدرة مقدم الخدمة على تفهم حاجات الزبون و تزويده بالرعاية و العناية .
 - ✓ الاستجابة: مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للزبائن عند احتياجهم لها.
 - ✓ الكفاءة: أي كفاءة القائمين على أداء الخدمة من حيث المهارات والمعرفة التي تمكنهم من أداء الخدمة.
 - ✓ الجوانب الملموسة: كثيرا ما يتم تقييم الخدمة بناء على التسهيلات المادية مثل الأجهزة، المظهر الداخلي للفنادق ومظهر العمال.
 - ✓ الاتصالات: أي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.
 - ✓ اللباقة: أي تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة، الاحترام واللفظ في التعامل والاستقبال الطيب مع التحية والابتسامة مع الزبائن.
- في دراسة لاحقة، تمكن (Berry) وزملاؤه من دمج هذه المعايير العشرة في خمسة معايير فقط، هي: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان ، التعاطف¹.
- وقد أثبتت هذه الدراسة أن الوزن النسبي لأهمية هذه المعايير تختلف من زبون لآخر ومن مؤسسة فندقية لأخرى .

¹ Jean- Jacques Daudin et Charles Tapiero, Les Outils et le Contrôle de la Qualité, Economica, Paris, 1996, p 18.

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة الفندقية

يعتبر القطاع الفندقي من القطاعات الخدمية بامتياز حيث يختلف عن القطاع الإنتاجي في العديد من الأشياء فالمؤسسات الإنتاجية تستطيع إن تعتمد على تحسين خدمات ما بعد البيع أو على المراقبة البعدية للجودة عكس المؤسسات الخدمية كالفندق مثلا التي مرتبطة بساعة الإنتاج و الاستهلاك لان الخدمة تستهلك ساعة إنتاجها مما يجعله مميز و معقد نوعا ما¹.

يشارك الزبون في صناعة الخدمة الفندقية أيضا مما يشكل تحديا كبيرا لمقدمي الخدمة و المؤسسات بصفة عامة حيث بحضوره يتم إنتاج تلك الخدمة مما يؤثر في تقييمه للمؤسسة و الحكم عليها و على سمعتها².

1. خصائص الخدمة الفندقية:

تتميز الخدمة الفندقية بمميزات لا تختلف كثيرا عن باقي الخدمات و من بين أهم مميزات الخدمة الفندقية نذكر ما يلي:

أ. **قابلية التلف** : بما إن الخدمة الفندقية يتم إنتاجها و استهلاكها في وقت قصير جدا يعني كذلك إن لا يمكن الاحتفاظ بها³ لمدة طويلة عكس باقي الخدمات و مما يعرض صاحب الفندق إلى الخسارة عند عدم توافد النزلاء و الزبائن إلى فندقه.

ب. **خدمة غير ملموسة (اللاملموسية)**: إن من الصعب على مقدم الخدمة وصفها و على المستهلك التقييم فان ما يميز الخدمات الفندقية إن النزول أو الزبون لا يشعر و لا يلمس الخدمة قبل شرائها⁴,

¹ زاوي شهرزاد . بلعابد نجاة، تأهيل القطاع الفندقي سياسة لتحسين مردودية القطاع السياحي 2019، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 5، عدد 3.

² ماهر عبد العزيز توفيق، علم إدارة الفنادق، دار زهران، 2012، ص 40.

³ محمد أمني حمي الدين السيد علي، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 1998، ص 54.

⁴ خالد كواش، سوق الخدمات السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، عدد 4، 2005، ص 153.

- من جهة و من جهة أخرى أنها ليست سلعة تباع يمكنك¹ أن تلمسها هي شئ غير ملموس مثلا النزول لا يلمس خدمة الغرف أو التعامل و غيرها...².
- ج. **التلازمية** : هي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها حيث ترتكز على العلاقة المباشرة بين المنتج لتلك الخدمة و المستفيد (الزبون) من الخدمة و المقصود عدم فصل الإنتاج عن الاستهلاك لان الخدمة الفندقية تستهلك و تنتج في نفس المكان مما يستدعي إلى إلزامية وجودالمنتج و المستهلك في آن واحد و في نفس المكان³.
- د. **عدم التجانس**: بما إن القطاع الفندقي يعتمد بشكل كبير على الأشخاص في إنتاج الخدمة و الدين بدورهم مسئولون عن جودة الخدمة حيث يختلف كل واحد منهم (مقدمي الخدمة) في الأداء و حتى اختلاف انواع و سلوك الزبائن و احتياجاتهم في كل مرة أي الاختلاف في النمطية و الجودة مع مرور الوقت.
- هـ. **عدم قابلية التخزين**: بما أن الخدمة الفندقية غير ملموسة كباقي الخدمات اذن تعتبر غير قابلة للتخزين فلا يمكن مثلا تخزين خدمة التعامل مع الزبون أو خدمة حمل أمتعة النزول .
- و. عدم تملك الخدمة: تعتبر الخدمة الفندقية من الخدمات التي لا يمكن نقل ملكيتها من المنتج إلى الزبون عند الاتفاق عليها⁴.
- ز. **تنوع النشاط الفندقي**: نشاط الفندق الرئيسي هو المبيت لكن تتنوع و تتعدد فيه الخدمات الإضافية من أكل و ترفيه و غيرها مما يصعب عليه صنع سمعة جيدة و جودة في تقديم الخدمة⁵ .
- تتميز الخدمات الفندقية بخصائص أخرى إضافية كالتعامل النقدي السريع، جغرافية النشاط الفندقي، كثافة الأموال و الأصول الثابتة و سرعة دوران الرأس المال المتداول⁶.

¹ لعابب أحسن، **دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية**، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009، ص 58.

² محمود علي الروسان، **العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الفندقية**، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 7-8 ماي 2007، ص 10.

³ ابراهيم بظاظو، **تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة خمس نجوم في الأردن**، مجلة علوم إنسانية، الأردن، العدد 25، 2010، ص 36.

⁴ السيد إسماعيل محمد، منى راشد، **جودة الخدمة الفندقية ودرجة رضا العملاء عنها**، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، عدد 2، القاهرة، 1995، ص 02.

⁵ مرجع نفسه، ص 04.

⁶ جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، **إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ**، تر: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص ص 99، 100.

2. نماذج قياس جودة الخدمة الفندقية:

ان الغاية من تطبيق معايير الجودة في أي مؤسسة فندقية هو من اجل كسب رضا الزبون بصفة دائمة و جلب اكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين من خلال التسويق الغير مباشر للجودة الخدمة وسمعة الفندق، فتسعى المؤسسات دائما إلى التحسين من جودة خدماتها ويكون ذلك من خلال التقييم المستمر، وقد وضع الباحثون عدة نماذج لقياس جودة الخدمة نذكر منها¹:

أ. نموذج لجودة الخدمة المدركة GRONROOS: عرف جودة المدركة للخدمة بأنها: "نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون دمت له فعلا توقعاته بالخدمة المقدمة له"².

أي علاقة تجمع بين الخدمة المقدمة مع الخدمة المتوقعة من خلال الربط بينهما يتم قياس جودة الخدمة النهائية (المقدمة للمستهلك) من قبل الزبون و التي تلعب دورا هاما في رسم الصورة الذهنية عن المؤسسة الفندقية، كما عرفها رأي العميل حول الجودة الشاملة أو صورة المنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية فيما يتعلق بالغرض من استخدامها مقارنة ببدائلها، وفي معظم الأحيان قد لا تكون الجودة المدركة مرتبطة بالمنتج الفعلي، ولكنها تميل أكثر نحو صورة العلامة التجارية وتجربة العميل معه³، أي هي الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة و ادراكاتهم للأداء الفعلي لها.

هي أيضا حكم أو تقدير شخصي للزبون بمعنى انه اذا توافقت ادراكات الزبون للنتائج مع توقعاتهم له فانه سيكون راضي عن الخدمة إما اذا فاق النتائج التوقعات او تجاوزها فان الخدمة تعتبر مميزة و إما اذا تحقق العكس و هو أن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات فان الخدمة تصبح رديئة و من ثم فان الزبون سيكون غير راضي عن الخدمة⁴.

¹ أحمد فوزي مموخية، اقتصاديات الفنادق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص 121 .

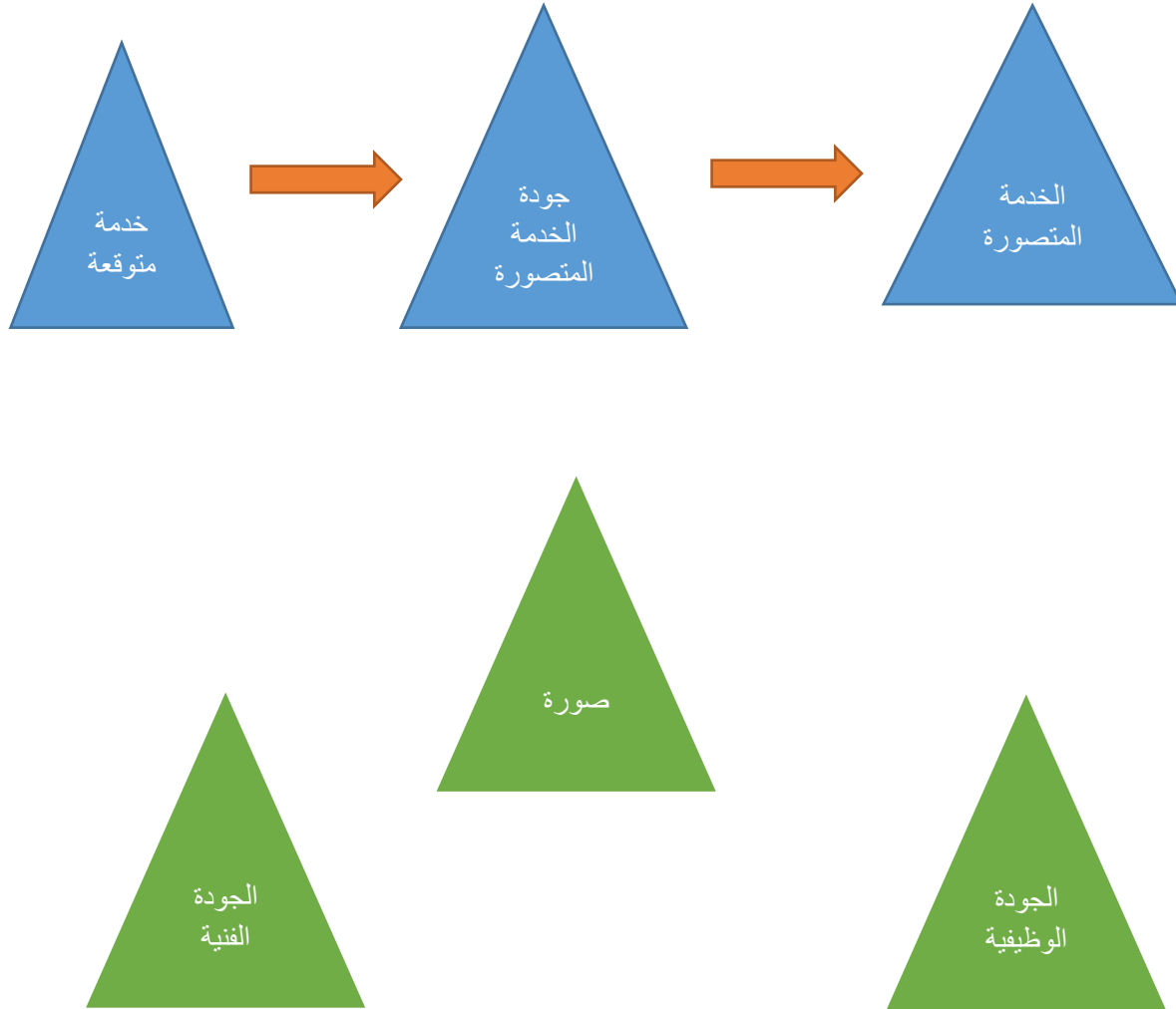
² على الموقع: <https://hbrarabic.com> تاريخ الإطلاع: 2023/04/26.

³ على الموقع: https://www.drmtaher.com/2020/11/blog-post_64.html، تاريخ الإطلاع: 2023/04/27.

⁴ مرجع نفسه، تاريخ الإطلاع: 2023/04/28.

هي أيضا تلك الدرجة التي يراها الزبون في الخدمة المقدمة إليه و ما يمكن إن يفيض عنها قياسا بما يتوقع¹، نستنتج من جميع هذه التعريفات أن الجودة المدركة عبارة عن تطابق ما هو متوقع (صورة المرسومة عند الزبون) بما هو موجود أو نوعية الخدمة التي قدمت له فعليا لجودة الخدمة².

الشكل رقم 3: رسم توضيحي لنموذج GRONROOS



المصدر: GRONROOS، 1984.

ويقصد بالجودة الفنية تتعلق بكل ما قدم أو عرض للمستفيد وتشير الجوانب الكمية للخدمة أي الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي وهذا النوع من الجودة من السهل قياسه و تقييمه¹.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، محمد عبد النبي خشان، محمد محمد عبد العظيم السطوحى، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 4، ص 12.

² Parasuraman,A ,Zeithaml,V., &Berry,L, **Reassessment of expectations as a comparison standar in measuring service quality : implications for further re-search** , journal of Marketing 1994, 58(1), p 111-124.

أما بالنسبة للجودة الوظيفية هي الطريقة التي يتلقى بها الزبون الخدمة و في هذه الحالة تدخل شروط الزبون ضمن ابرز و اكبر الاهتمامات المنظمة من اجل تلبية رغباته².
أي من خلال هذا النموذج يمكن القول على أن الجودة الفنية و الوظيفية مرتبطان ب بعضهم البعض أي يمكن للجودة الفنية (التقنية) بان تغطي النقص على الجودة الوظيفية³.
إن الطريقة التي يتم بها إدراك الجوانب المختلفة للجودة لها تأثير على إدراك الزبون للجودة حيث تتأثر الجودة الفنية والوظيفية ببعضهما البعض و يتحدد إدراك الزبون للجودة من خلال مقارنته للتوقعات التي سبق إن تشكلت و الخبرات التي حصل عليها عند التقديم.

ب. نموذج الفجوات (SERVQUAL) : هو نموذج الفجوة في جودة الخدمة (نموذج الفجوة في خدمة العملاء) و المسمى أيضا نموذج الفجوات الخمس حيث يعد هذا النموذج من النماذج الكلاسيكية للجودة المدركة للخدمة.

إدراك الزبون - توقعات = Servqual

بدأت أبحاث الثلاثي الأمريكي زيثامل و بيرري و باراسورامون سنة 1985 بدراسة مشهورة لبحث مكونات الجودة الخدمة من خلال وضع نموذج لها⁴، في بداية عملهم قام هذا الثلاثي الأمريكي بدراسة نوعية كان الهدف منها إيجاد الأفضل لطبيعة جودة الخدمة من وجهة نظر كل من الإدارة و المستهلك من اجل تحديد أسباب المشاكل و طرح استراتيجيات لحلها⁵.
إن هذه الدراسات تمت من اجل قياس الفجوات بين جودة الخدمة المتوقعة قبل عملية الخدمة وجودة الخدمة الفعلية بعد عملية الخدمة و هذا يعني ما كان يتوقعه الزبون قبل تقديم الخدمة أي الصورة

¹ أبو بكر عباسي، دور التسويق في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 20.

² نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله، باشيوة، إدارة الجودة "مدخل لمتميز والريادة" (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 559.

³ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله، باشيوة، مرجع سابق، ص 300.

⁴ سامي بن عبد الله الباسين، قياس مقارن لجودة الخدمات الفندقية بالمملكة العربية السعودية باستخدام مقياسي الفجوة و الأداء، مجلد 39، عدد 1، 2017، ص ص 323، 360.

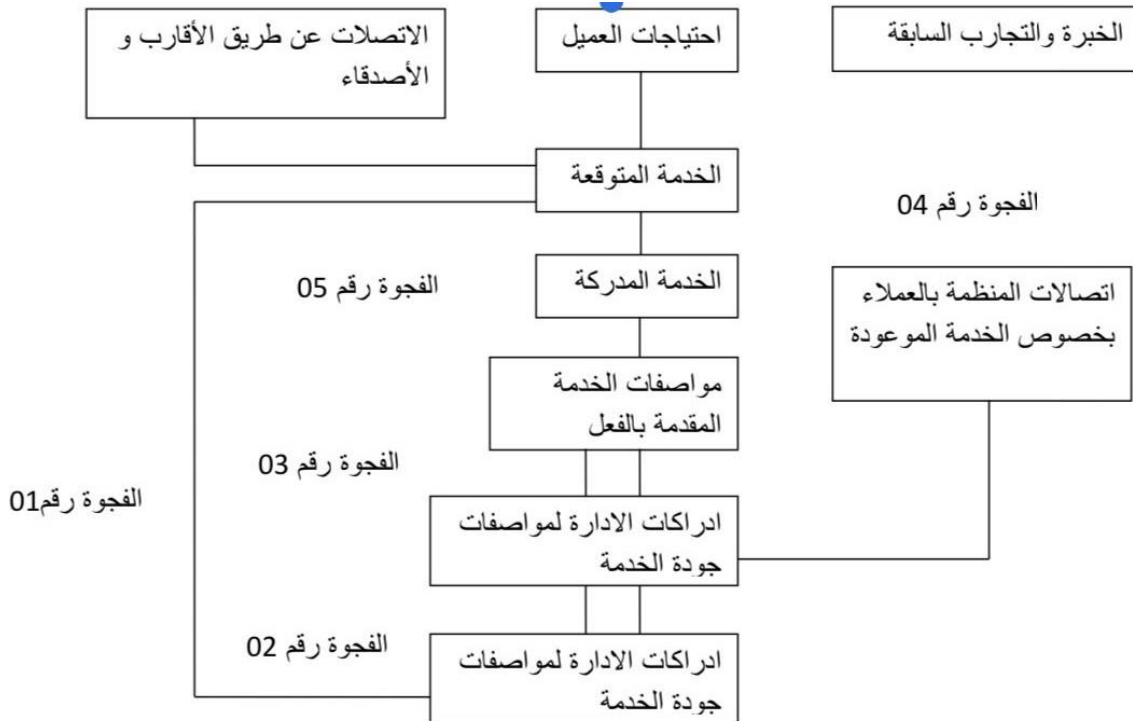
⁵ Parasuraman A. Zeithaml V.A. and Berry L.L. Servqual: A multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality, Journal of Retailing, 1988, 64, p12-40.

التي كان يمتلكها في ذهنه و ما تم تقديمه له يعني الربط بين قبل تصور قبل تقديم الخدمة و التصور بعد تقديم الخدمة.

حيث يشير هذا النموذج إلى وجود خمس فجوات تؤدي منفردة أو مجتمعة إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الجودة، وتساهم هذه الفجوات في وجود فارق بين التوقعات والرغبات الزبائن لمستوى الخدمة من ناحية، وتقييمهم للأداء الفعلي من ناحية أخرى، وبناء عليه فإن جودة الخدمات تقاس على النحو التالي:

- اذا كانت جودة الخدمة المتوقعة اكبر من جودة الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فان جودة الخدمة تكون اقل من مرضية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة متساوية مع جودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية.
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وبالتالي تتجه نحو الجودة المثالية.

الشكل رقم 4: نموذج الفجوات (SERVQUAL)



المصدر: Mc Goldrick and Green Land, 1994, p 270

حدد الباحثون في هذا النموذج خمس فجوات و هي :

- فجوة بين مواصفات جودة الخدمة و تصور الإدارة (فجوة البحث) و هي عندما لا تفهم الإدارة ما يريده الزبون أي سوء مطابقة توقعات الزبائن و تعني¹ إن الإدارة أو مقدم الخدمة يوضع في موقف صعب لأنه لم يفهم متطلب الزبون و فيما يرغب.
- الفجوة بين الخدمة المسلمة و الاتصالات الخارجية (فجوة الاتصال)تؤثر وسائل الاتصال بشكل كبير في العلاقة بين الزبائن و موردي الخدمة من خلال تقديم وعود سواء قد تفوق طاقة المؤسسة أو لا يتم الوفاء بها² مما يخيب آمال الزبون و عدم رضاه و يؤدي هذا التباين ما بين الخدمة المقدمة للزبون و ما تم الاتفاق عليه إلى نتائج سلبية فلا يجب على مقدم الخدمة أن يقدم وعود عالية لكي لا يتوقع الزبون منه توقعات زائدة و التي ينتج عنها عدم الرضا، مثال عندما يتصل زبون من اجل الاستفسار عن خدمة ما في الفندق و الحجز يتم تقديم وعود له لكن عندما يأتي لا يجد ما تم قوله له فالهاتف و بطبيعة الحال ينتج عدم رضا النزيل.
- الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة (الفجوة الحقيقية) و يقصد بها الأداء الفعلي لجودة الخدمة - تصور العميل و يحدث هذه الفجوة عندما لا يحصل الزبون على جودة الخدمة التي توقعها من المؤسسة أي ما كان يتصور الزبون عن جودة الخدمات المقدمة.
- الفجوة بين مواصفات بين جودة الخدمة و تقديم الخدمة (فجوة التسليم) تحدث هذه الفجوة عندما يكون الطاقم القائم على تقديم الخدمة الفندقية في المؤسسة ليس متدربا أو توظيف موظفين غير مؤهلين في هذا المجال و غير قادرين على تلبية متطلبات جودة الخدمة للزبون و هي أيضا الإخفاق في موائمة العرض مع الطلب قد يكون الأفراد القائمين على خدمة الزبون غير مدربين بصورة صحيحة، أو غير قادرين أو راغبين في الأداء بما يوازي المقاييس المعيارية المحددة، كضرورة الإصغاء للزبون ومن ثم إنجاز الخدمة بسرعة مثال³: او توظيف موظفين لا يحملون شهادات في الفندقية كتوظيف موظف في قسم الاستقبال لا يحمل شهادة تعليم اللغات الأجنبية .

¹ عبد الله صالح، هبال عبد الملك ، استخدام مقياس SERVQUAL لقياس جودة الخدمة الصحية "دراسة تطبيقية على

القطاع الصحي بمدينة المسيلة"، جامعة أحمد بوضياف، المسيلة، عدد 1، ص-ص، 76-91.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بني الإدراكات والتوقعات، الجامعة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت، الكويت، مجلد 4، عدد 1، 1996، ص 10.

³ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة المقارن اساليب حديثة في المعايير والمقاييس، جامعة الزقازيق، مصر، 2005، ص 54.

- الفجوة بين ما تتصوره الإدارة لتوقعات الزبائن تكون هذه الفجوة عندما لا تكون تصورات الإدارة متطابقة على ما تصوره الزبون و لكي تتفادى إدارة الفنادق هذه الفجوة يجب عليها أن تتقرب أكثر من الزبون و فهم تصوراته من خلال القيام بالبحوث المتعلقة بالتعرف على حاجياتهم و قياس مدى رضاهم على جودة الخدمة، يجب على المسؤولين معرفة الخصائص التي يجب توفرها و إضافتها للوصول للأداء اللازم¹.

المطلب الرابع: نماذج مقارنة عن الرقابة على جودة الخدمة الفندقية

تعتبر الجودة في الفنادق من أهم الأساسيات التي يجب أن تكون لها أولوية داخل الفندق وذلك لقيمتها في التعريف عن صورته وكذلك بين الضيوف والسياح، لذلك يجب أن يكون مدير الفندق على الاطلاع الكامل بعناصر الجودة والعمل على ضمانها فيه.

لقد تعددت الأفكار والمفاهيم بين الباحثين للوقوف على مفهوم شامل ودقيق للرقابة على الجودة إلا أنه من حيث المفهوم لا يرى تباينا واسعا.

يمكننا تعريف الرقابة على الجودة بأنها عملية استخدام الأساليب والأنشطة في تحقيق تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتشمل تكامل الاساليب والانشطة المرتبطة بها منها: المواصفات، تصميم المنتج لمطابقة المواصفات، الفحص لتحديد مطابقة المواصفات².

أما عند التخصص في الرقابة على الجودة في الفنادق التي تعتبر جانب من جوانب إدارة الجودة فهي في الأساس مجموعة من التدابير المتخذة لضمان مطابقة جودة الخدمات الفندقية أو المنتجات لمعايير الصناعة الفندقية والتي بدورها تلبى متطلبات العملاء.

كما تتعلق بضمان أن يحافظ الفندق على المستويات المتوقعة من الجودة في جميع أنحاء العقار سواء كان ذلك من حيث مستوى الخدمة أو المرافق، فهي تساعد الفنادق في تحديد الثغرات ومعالجة الحالات الشاذة مما يسمح بإجراء تحسينات مستمرة والحفاظ على الامتثال.

¹ عبد القادر مزيايف، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء مذكرة ماجستير ، جامعة أبي بكر قايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 59.

² دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، تر: سرور على ابراهيم مسرور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1995، ص 26.

1. أساسيات مراقبة جودة الخدمة :

- ✓ مراقبة المواصفات العالمية للخدمة والمتغيرات عليها.
- ✓ مراقبة العناصر المتدخلة في الخدمة .
- ✓ ضبط جودة الخدمة أثناء تقديمها ومراقبة مدى تطبيق المعايير المعتمدة فيها.

2. أهمية الرقابة على جودة الخدمة :

وهي¹:

- ✓ تساعد عملية مراقبة الجودة على تحسين جودة الخدمات وتؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.
- ✓ تساعد الرقابة على الجودة من تقليل التكاليف والذي يؤدي إلى الانخفاض في أسعار المنتجات
- ✓ وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة والذي يؤدي إلى زيادة في الأرباح وفي الحصة السوقية.
- ✓ وجود نظام واضح للرقابة على الجودة يمكن المؤسسة من توفر المعلومات الضرورية لإدارة العمليات لدى القائمين عليها، حيث يقوم هذا النظام على افتراض أساسي "أنه لكي تكون قادرا على حل مشكلة ما فإنه يجب أن تكون قادرا على رؤيتها أولا.
- ✓ يمكن نظام المراقبة من التعرف على أي انحراف أو عدم التطابق في الوقت المناسب، وهذا ما يزيد في القدرة على التغلب عليه بسرعة وبفعالية، وبالتالي تصبح أكثر حكمة وقدرة على منع حدوث مشكلات مماثلة في المستقبل.

تختلف معايير الرقابية في الفنادق لتحقيق الجودة من دولة إلى أخرى وهذا راجع لاختلاف القوانين التي تنص على نشاط الفنادق بين الدول لكن هذا لا يعني ان لا تكون هناك معايير مشتركة بينهم.

إن هذا الجدول يوضح المعايير المشتركة والغير مشتركة في مراقبة الفنادق بين الجزائر وفرنسا:

¹ لاكسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء، الرقابة على الجودة وأثرها على تحفيز الإبداع في المؤسسة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، مجلد 5، عدد 9، 2015، ص 135.

جدول رقم 2: المعايير المشتركة والغير مشتركة في مراقبة الفنادق بين الجزائر وفرنسا

معايير المراقبة في فرنسا	معايير المراقبة في الجزائر
لافتات مرئية تحمل اسم الفندق تكون واضحة وفي حالة جيدة مقروءة	لوحة خارجية حاملة لاسم المؤسسة مضيئة ظاهرة على الواجهة
على سبيل المثال جميع الاحرف ليست متدهورة	صيانتها و تكون دائما نظيفة
ليس من الضروري وجود مساحات الخضراء لكن عدم وجودها يؤثر على العلامة أي تنقص العلامة و لكن لا يعاقب على عدم وجودها التركيز على الصيانة و النظافة و يجب ان يكون الاثاث ليس تالفا	صيانة المساحات الخضراء و النظافة الفعالة و الدائمة للاماكن المشتركة و المساحات الخضراء ان وجدت يعني وجود المساحات الخضراء ليس ضروري و ان وجدت يتم مراقبتها
التحقق من الواجهة و المظهر العام للأسقف و الأبواب و النوافذ يعني التحقق من ان عملية صيانة الواجهة موجودة بانتظام و ان الجدران في حالة جيدة	يجب وضع مخطط لصيانة المؤسسة و تجديدها
موقف السيارات يجب ان يكون 200م ان وجد	
ان وجد السطح فلا يجب ان يكون اقل من 50م	
موقف السيارات و المداخل و الأسطح يجب ان تكون كلها مضيئة	الخارج و الواجهة مضاءتان
تحقق من وجود نباتات و ازهار تبرز المبنى و تعطيه رونقا و جمالا و هدا من خلال توظيف مزارعون للزرع و الاعتناء به	يجب وجود لافتات توجيهية بارزة
الفصل المادي بين مختلف اقسام الفندق ليس بالضروري مثلا يجب ان لا يضطر النزيل للوصول الى مكتب الاستقبال الى عبور مطعم او مقهى	مدخل مستقل عن مدخل المصلحة
لباس نظيف	لباس موحد لموظفي الاستقبال
إتقان لغتين أجنبيتين	اتقانهم للغة الانجليزية بالاضافة الى لغة اجنبية اخرى
	وضع الشارة
	احترام قواعد النظافة الجسدية و المظهر البدني و اللباس
الزامية وجود التدفئة و صيانتها بشكل مستمر و دوري	الزامية وجود التدفئة و صيانتها بشكل مستمر و دوري
التكليف معيار مكتسب في الأماكن Saint pierre and miquelon أي هذا المعيار لا يخص باقي المناطق في فرنسا	الزامية وجود التكليف في جميع الفنادق وفي جميع المناطق
وجود فضاء للراحة و يكون فيه على الأقل طاولة و أربع مقاعد للاسترخاء	صالونات للاسترخاء في الفضاءات المشتركة وجود فضاء يسمح بالاسترخاء و الراحة

وجود خزانة حديدية لحفظ الاغراض الثمينة تحت تصرف الزبائن على مستوى مكتب الاستقبال او داخل الغرفة	الفنادق من نجمة الى ثلاثة نجوم تكون خزانة في مكتب الاستقبال اما الفنادق من اربعة نجوم الى خمسة نجوم يجب توفرها بالغرفة.
توفر خدمة الاتصال وتوفير هاتف يعمل 24 ساعة وإيصاله بالأرقام الطوارئ وقسم الاستقبال	توفير خدمة الاتصال و الهاتف 24 ساعة و إيصاله بجميع أرقام الطوارئ
لا يجب توفر عربة الأمتعة في جميع الفنادق	يجب توفرها في جميع الفنادق
	لائحة مكتوب عليها ساعات العمل للمرافق مثل المطعم و تكون ظاهرة وواضحة
في جميع الفنادق يجب ان تتوفر على حمامات منفصلة للرجال و النساء	فنادق ذات 4 نجوم و 5 نجوم يتم الفصل حمامات النساء عن الرجال اما في باقي الفنادق لا تستدعي إلى التقسيم و الفصل بينهم حمام مشترك يكفي
الإضاءة الداخلية إضاءة فعالة في المحلات المشتركة و الرواقات و السلام و الممرات اضاءة دائمة لمخارج الطوارئ اضاءة الطوارئ في حالة انقطاع التيار الكهربائي	الإضاءة في حالة جيدة في الممرات المشتركة
توفير خدمة الانترنت إجباري	توفير خدمة الانترنت إجبارية سواء بالمجان أو عن طريق الدفع
الغرفة	
فنادق ذات النجمة الواحدة لا يوجد فيها تلفاز فنادق ذات 2 نجوم تتوفر عند الطلب فنادق ذات 3.4.5 وجود تلفاز إجباري.	فنادق ذات النجمة الواحدة اذا تواجد التلفاز في كل غرفة فلا تكون هناك إلزامية لوجود قاعة التلفاز لكن يعاقب اذا لم تتوفر كل غرفة على تلفاز . اما بالنسبة للفنادق ذات 2.3.4.5 وجود التلفاز فيها ضروري .
	توفر الغرفة على ألعاب الفيديو
سريران فرديان (90سم* 190سم) ، او سرير كبير (140سم* 190سم) وهذا بالنسبة للفنادق ذات نجمة واحدة و نجمتان و ثلاث نجوم، أما بالنسبة للفنادق ذات 4 و 5 نجوم تحتوي على سريران فرديان (100سم* 200سم) او سرير كبير (180سم* 200سم)	سرير فردي (0.90سم* 1.90سم) سرير كبير (1.40سم* 1.90سم) و هذا يخص الفنادق من نجمة واحدة الى 4 نجوم
الفرش و المناشف نظيفة و في حالة جيدة	نظافة اغطية السرير يجب ان تكون في حالة جيدة
لم تحدد كمية المناشف التي يجب تواجدها في الغرفة اماحددت نوعيتها و جودتها حسب التصنيف	بالنسبة للفنادق ذات نجمة و نجمتين يجب توفر منشفة واحدة للشخص الواحد اما بالنسبة للفنادق ذات 3.4.5 نجوم يجب توفر منشفة كبيرة و منشفة صغيرة و سجادة الحمام للشخص
يجب أن تكون جميع المعدات و أثاث الغرفة بحالة جيدة	يجب أن تكون جميع المعدات و أثاث الغرفة بحالة جيدة

<p>خزانة ملابس أو نظام مكافئ يحتوي على الأقل 5 علاقات بالنسبة لفنادق 1.2.3 نجوم أما بالنسبة لفنادق ذات 5 نجوم يجب توفر 6 علاقات على الأقل</p>	<p>وجود خزانة وحافطة ثياب بها معالق حيث لا يهم العدد و الكمية المتوفرة</p>
<p>بالنسبة للفنادق ذات نجمة و نجمتان و 3 نجوم يجب أن تتوفر على الأقل على مقعد واحد في الغرفة و أريكة واحدة، أما بالنسبة للفنادق ذات 4 و 5 نجوم يجب أن تتوفر الغرف فيها على كرسيان و أريكتان</p>	<p>بالنسبة للفنادق ذات نجمة و نجمتان و 3 نجوم يجب توفر كرسي لكل نزيل في الغرفة ، أما بالنسبة للفنادق ذات 4 و 5 نجوم يجب توفر أريكة لكل نزيل</p>
<p>وجود دليل خدمة فالغرفة يعرض كافة الخدمات و أسعار الفندق بلغة أجنبية واحدة</p>	
<p>توفر فضاء للياقة البدنية في الفنادق ذات نجمة و نجمتان و تحتوي على الأقل اثنان من المعدات الرياضية</p> <ul style="list-style-type: none"> - أما فنادق ذات 3 نجوم يجب ان تحتوي على الأقل 3 معدات رياضية - أما فنادق ذات 4 نجوم يجب ان تحتوي على الأقل 4 معدات - أما فنادق ذات 5 نجوم يجب ان تحتوي على الأقل 5معدات 	<p>يجب توفر فضاء للياقة البدنية في الفنادق ذات 5 نجوم</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بالنسبة للفنادق ذات النجمة الواحدة وجود المصعد يكون اختياري - بالنسبة للفنادق ذات النجمتان يكون إجباري ابتداء من الطابق الرابع أو أكثر - بالنسبة للفنادق ذات ثلاث نجوم إجباري من الطابق الثالث - بالنسبة للفنادق ذات 4 و 5 نجوم إجباري توفر مصعد من الطابق الثاني 	<ul style="list-style-type: none"> - بالنسبة للمصاعد يجب توفر مصعد ابتداء من الطابق الثالث للفنادق ذات نجمة أو نجمتان - يجب توفر مصعد ابتداء من الطابق الثالث + مصعد حمولة او مصعد مستقل عن مصعد الزبائن - للفنادق ذات 3 نجوم: يجب توفر مصعد ابتداء من الطابق الثاني +مصعد حمولة مستقل عن مصعد الزبائن للفنادق ذات 4 نجوم - يجب توفر مصعد ابتداء من الطابق الأول +مصعد للمصلحة مستقل عن مصعد الزبائن
<p>تأكيد الحجز بواسطة رسالة الكترونية بريد أو فاكس خلال 24 ساعة تتم عملية الرقابية هنا من خلال تفتيش عدد التأكيدات للحجوزات التي وصلت للفندق</p>	<p>تأكيد الحجز بواسطة رسالة الكترونية بريد أو فاكس خلال 24 ساعة تتم عملية الرقابية هنا من خلال تفتيش عدد التأكيدات للحجوزات التي وصلت للفندق</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بالنسبة للفنادق ذات التصنيف من 1 الى 3 نجوم لا يجب أن تتوفر خدمة نقل الأمتعة - أما بالنسبة للفنادق ذات 4 و 5 نجوم يجب توفر هذه الخدمة بطلب من الزبون لم تحدد عملية الرقابة كيف 	<ul style="list-style-type: none"> - بالنسبة للفنادق ذات التصنيف من 1 الى 3 نجوم لا يجب أن تتوفر خدمة نقل الأمتعة - أما بالنسبة للفنادق ذات 4 و 5 نجوم يجب توفر هذه الخدمة بطلب من الزبون لم تحدد عملية الرقابة كيف

الخدمة بطلب من الزبون	تكون في هذه الحالة
تتم عملية في هذه الحالة بالتجريب دون علم العمال انه مفتش وليس زبون	
<ul style="list-style-type: none"> - الفنادق ذات التصنيف النجمة الواحدة يجب أن توفر موظف حاضرا في الاستقبال لمدة (8) ساعات في اليوم - الفنادق ذات التصنيف نجمتان يجب أن توفر موظف حاضرا في الاستقبال لمدة (10) ساعات في اليوم - الفنادق ذات التصنيف 3 نجوم يجب أن توفر موظف حاضرا في الاستقبال لمدة (12) ساعة في اليوم - الفنادق ذات التصنيف 4 و 5 نجوم يجب أن توفر موظف حاضرا في الاستقبال لما يكون عدد الغرف اقل من 30 تكون مدة الحضور (12) في اليوم . - أكثر من 30 غرفة يكون متوفر 24سا في اليوم . 	<ul style="list-style-type: none"> - الفنادق ذات التصنيف نجمة و نجمتان يجب أن يكون هناك موظف حاضرا في الاستقبال لمدة (8) ساعات في اليوم على الأقل +حارس ليلي - الفنادق ذات التصنيف 3 و 4 و 5 نجوم يكون حاضرا فالاستقبال 24 ساعة

المصدر: تمت صياغة جدول المقارنة بالاعتماد على:

- Guide de contrôle 2016, tableau de classement hôtelier
- ATOUT FRANCE, agence de développement touristique de la France
- المرسوم التنفيذي رقم 19-158 مؤرخ في 24 شعبان 1444 الموافق لـ 30 أبريل 2019، الجريدة الرسمية عدد 33.

ملاحظة:

يوجد نوع خاص في عملية الرقابة والتفتيش على الفنادق في فرنسا وهي الزيارة السرية أو التفتيش السري حيث يقوم المفتش باختبار الوضع الحقيقي لعميل الفندق و ما مدى جودة تقديم الخدمات من خلال الحجز و المبيت فالفندق المراد تفتيشه يقوم المفتش بتجريب كل الخدمات التي يقدمها الفندق دون الكشف عن مهنته و الغرض من المبيت.

المبحث الثاني: تحر ميداني عن الرقابة الادارية على جودة الخدمة الفندقية بكل من مديرية السياحة بقالمة و فندق الريم الجميل بعنابة

سنتطرق في هذا المبحث الى التعريف بالمؤسستين التي تمت فيهما المقابلة , و تحليل الاجابات و النتائج و التي تخص دور الرقابة الادارية في تكريس متطلبات الجودة في المؤسسة الفندقية .

المطلب الاول: التعريف بمديرية السياحة لولاية قالمة

1. التعريف بالمؤسسة :

أنشئت مديرية السياحة و الصناعة التقليدية تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 257.10 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها.

ويرجع أول إنشاء للمديرية للمرسوم التنفيذي رقم 26.95 المؤرخ في 29 أوت 1955 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية حيث أنه قبل هذا التاريخ كانت المديرية عبارة عن مفتشية و يعدل و يتم المرسوم 26.95 بالمرسوم التنفيذي رقم 2000.376 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية و بعد ذلك انفصلت السياحة عن الصناعة التقليدية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 442.03 المؤرخ في 29 نوفمبر 2003 المتضمن إنشاء مصالح خارجية في وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و تحديد مهامها و تنظيمها.

أما السياحة انضمت إلى قطاع البيئة و تهيئة الإقليم و أنشأت مديرية السياحة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 216.05 المؤرخ في 11 يونيو 2005 والمتضمن إنشاء مديرية السياحة بالولاية وهذين المرسومين 442.03 و 216.05 ألغيت أحكامهما بموجب المرسوم المذكور في بادئ الأمر 257.10. وعلى أساس ذلك في 2010 أدمجت معها الصناعة التقليدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 257.10 الموافق ل 20 أكتوبر 2010 و المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها.

في سنة 2020 بناء على المرسوم التنفيذي رقم 198.20 المؤرخ في 25 جويلية 2020 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 257.10 و الذي أدمج معها العمل العائلي لتصبح اليوم تحت اسم مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و العمل العائلي لولاية قلمة .
تعتبر مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و العمل العائلي كمصالح خارجية لوزارة السياحة وهي: تمثل هيئة من الهيئات و الأجهزة الإدارية الخدمائية على مستوى الولاية و تقع في حي مجالدي حسين طريق بوروايح قلمة .

2. مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قلمة:

أما بالنسبة لمهامها حسب المرسوم التنفيذي رقم 257.10 فإن مديرية السياحة والصناعة التقليدية تكلف بمهام يمكن إجمالها فيما يلي :

أ. في مجال السياحة :

- إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية والتنمية السياحية.
- المبادرة بكل إجراء من شأنه انشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية.
- تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.
- تنفيذ برامج وتدابير ترفيه و تطوير النشاطات السياحية و الحمامات المعدنية وتقييم نتائجها.
- جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية و المعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالإقتصاد السياحي والحمامات المعدنية و ضمان نشرها وإعداد الحصائل الثلاثية و السنوية للنشاط السياحي.
- المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية لاسيما في مجال الإستثمار و تكوين الموارد البشرية.
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم و العمران و تثمين مناطق ومواقع التوسع السياحي.
- توجيه مشاريع الإستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.

- السهر على مطابقة النشاطات السياحية و تطبيق القواعد و مقاييس الجودة المقررة في هذا المجال لتحسين الخدمات السياحية سيما النظافة ، حماية الصحة، الأمن.
 - السهر على حاجيات المواطنين و تطلعات السياح في مجال الراحة الاستجمام والترفيه.
 - ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز و التسيير في جانبه السياحي.
 - ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية و جودة النشاطات السياحية.
 - المشاركة في إعداد و تنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب و الهضاب العليا.
 - تنشيط و تأطير المصالح الخارجية و الفضاءات الوسيطة و الحركة الجموعية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.
 - المساهمة في إعداد المخطط السنوي و المتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية.
- ب. في مجال الصناعة التقليدية :**
- إعداد مخطط عمل سنوي و متعدد السنوات يتعلق بتطوير الصناعة التقليدية.
 - المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق محيط ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.
 - المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه و رد الاعتبار له.
 - السهر على تطبيق و احترام القوانين و التنظيمات و المقاييس و النماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج و ممارسة أنشطة الصناعة التقليدية
 - المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.
 - المشاركة في إعداد و تنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادي المحلية.
 - تدعيم أعمال المنظمات و التجمعات المهنية و الجمعيات و الفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية و تنشيطها.
 - المبادرة بالتحقيقات و الدراسات ذات الطابع التقني و الاقتصادي و الاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية.
 - جمع المعلومات و المعطيات الاحصائية في مجال الصناعة التقليدية و ضمان توزيعها.
 - تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية و الحرف و تنشيطها.
 - ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.

- إعداد الحصائل الثلاثية و السنوية لنشاط الصناعة التقليدية.
- 3. الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قالمة:

تضم المديرية ثلاث مصالح و هي:

أ. مصلحة السياحة: و تضم ثلاث مكاتب :

- مكتب متابعة الاستثمار و التهيئة السياحية
- مكتب دعم تنمية السياحة و الاحصاء
- مكتب مراقبة النشاطات السياحية و الفندقية و الحمامات المعدنية

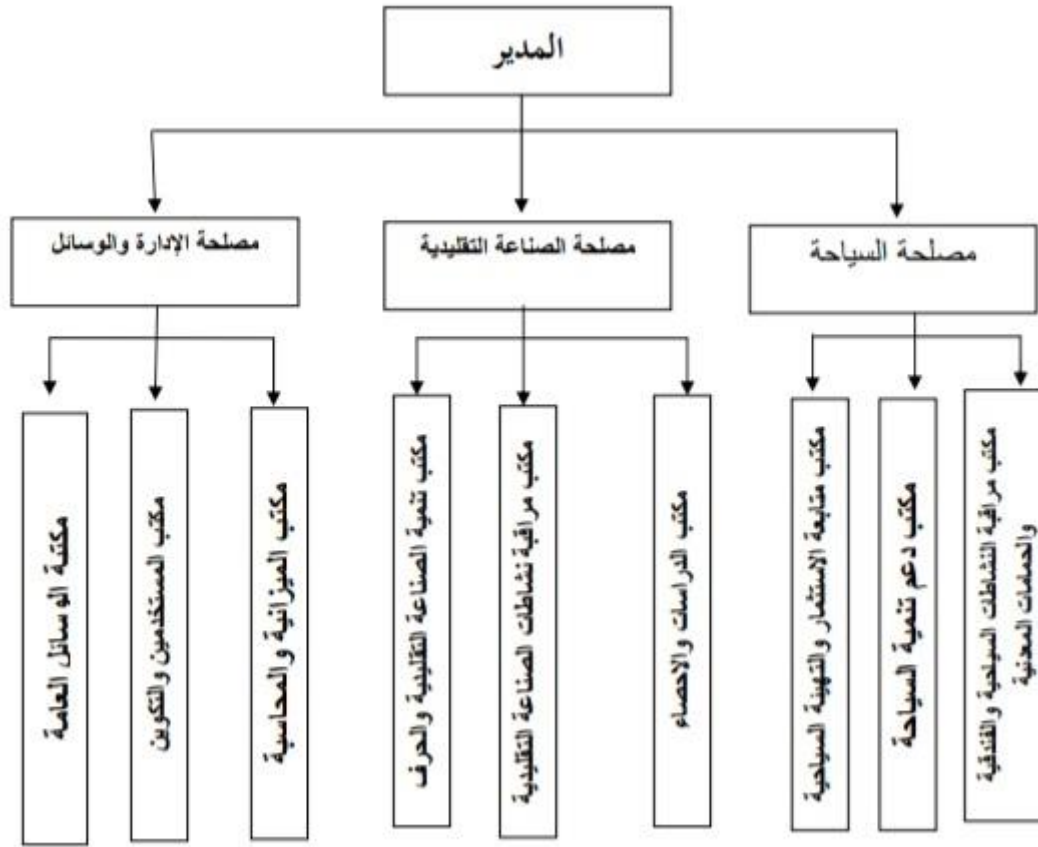
ب. مصلحة الصناعة التقليدية : وتضم ثلاث مكاتب :

- مكتب تنمية الصناعة التقليدية و الحرف
- مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية
- مكتب الدراسات و الإحصاء

ج. مصلحة الإدارة و الوسائل: و تضم ثلاث مكاتب:

- مكتب الوسائل العامة
- مكتب المستخدمين و التكوين
- مكتب الميزانية و المحاسبة

الشكل رقم 5 : الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قالة



المصدر: مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قالة

المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة الفندقية " الريم الجميل "

1 . تعريف بالمؤسسة:

فندق الريم الجميل هو فندق دو ثلاث نجوم . تم افتتاحه سنة 1988م و يقع بالضبط على

الطريق المؤدي إلى شاطئ كاب دي قاغد بمدينة عنابة (الجزائر) يتميز موقعه ببعده عن ضجيج

المدينة.

يحتوي الفندق على شاطئ خاص و مسبح خاص خارجي و أربع قاعات للمؤتمرات و التي يمكنها استيعاب أكثر من 120 شخص و 36 غرفة مطلة على البحر و 3 أجنحة كبار و جناح صغير.

كما يعمل الفندق على تطبيق القوانين الخاصة بقطاع الفنادق و يملك كذلك قانون خاص به و يسمى بالقانون الداخلي للمؤسسة.

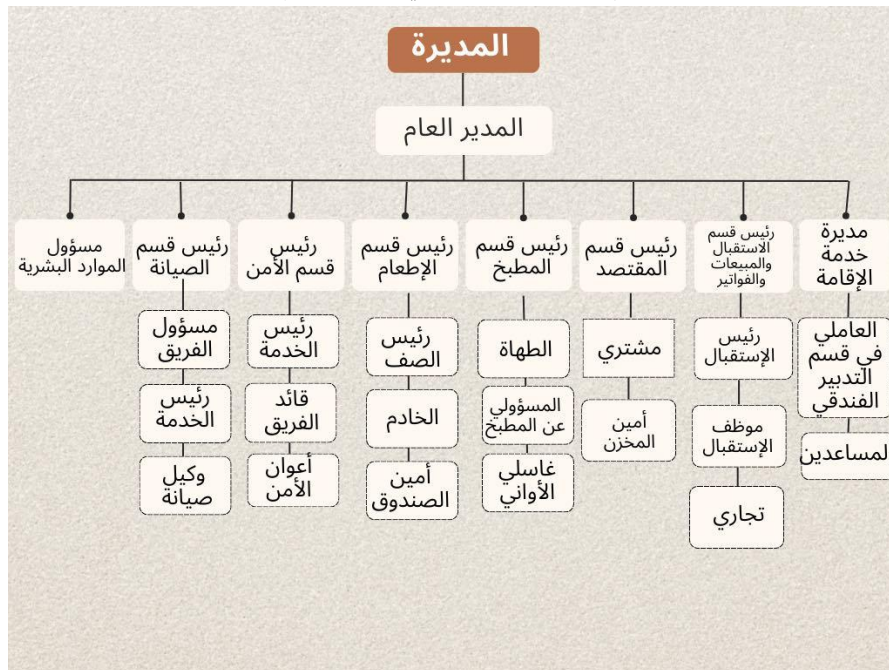
حيث يوفر الفندق مختلف الخدمات لمختلف الزبائن و من بين الخدمات التي يوفرها هذا الفندق لزيائنه هي :

- توفير المبيت للزبائن
 - غرف مكيفة و مريحة
 - موقف السيارات
 - خدمة النقل من و إلى المطار مجانا
 - واي فاي مجاني
 - فطور الصباح
 - مطعم خارج تكلفة المبيت
 - خدمة غسل الملابس
 - خدمة الاستقبال
 - مسبح خارجي
 - صالة حفلات
 - تتوفر غرف الفندق على أرواب حمام و خدمة تنظيف و خزينة و حمام و تكييف هواء و خدمة غرف و تلفزيون بشاشة مسطحة و مستلزمات تجميل مجاني.
2. الهيكل التنظيمي لفندق "الريم الجميل" :

يحتاج كل فندق، مهما كان حجمه، إلى هيكل تنظيمي للقيام بعملياته اليومية. يتم استخدامه للمساعدة في تقسيم وتحديد المهام لكل قسم وتفويض السلطة داخل الإدارات وفيما بينها في كل من الإدارة الاستراتيجية والإدارة التكتيكية والإدارة التشغيلية.

ينكون الهيكل التنظيمي لفندق ريم الجميل ذو الثلاث نجوم بمدينة عنابة من إدارة عليا، تمثلها المديرية والمدير العام، عادة ما يطلق عليهم الإدارة الاستراتيجية نظراً لعبء التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية غالباً ما تقع على عاتقهم. وإدارة وسطى تتمثل في مديري أو رؤساء الأقسام أو الإدارات التكتيكية إضافة إلى الجهة المكلفة بتنفيذ الخطط فعلياً والإشراف عليها وتقديم الخدمات المساندة للعاملين وتعرف بالإدارة التشغيلية، حيث نجد تحت كل مسؤول أو رئيس قسم، عمال يقومون بإنجاز المهام الفوضوية اليهم. يحتوي فندق ريم الجميل على 8 رؤساء/ مدراء أقسام ويندرج تحتهم عاملين وهو كالتالي: مديرة خدمة الإقامة أو الأيواء، تمثل العاملين في قسم التدبير الفندقي أو ما يعرف بالإشراف الداخلي وخدمة الغرف، رئيس قسم المقتصد ويمثل المشتريين وأمين المخزن، رئيس قسم الإطعام يمثل رئيس الصف والخدم وامين الصندوق، رئيس قسم المطبخ يمثل الطهاة عامة، رئيس قسم الصيانة يمثل مسؤول الفريق، وكيل صيانة ورئيس الخدمة، رئيس قسم الأمن يمثل رئيس الخدمة، قائد الفريق وأعاون الأمن، رئيس قسم الاستقبال والمبيعات والفواتير يمثل رئيس الاستقبال وموظف الاستقبال، وأخيراً مسؤول الموارد البشرية.

الشكل رقم 6 : الهيكل التنظيمي لفندق "الريم الجميل"



المصدر: من وثائق المقدمة من طرف إدارة فندق "الريم الجميل"

المطلب الثالث : الرقابة الادارية لمديرية السياحة لولاية قالمة في مجال تحسين الخدمة الفندقية : تحليل نتائج المقابلة

بالنسبة لمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية قالمة أجريت المقابلة مع كل من رئيس مصلحة السياحة والمفتش الرئيسي ومفتشي سياحة بهدف رصد فاعلية جهاز الرقابة الإدارية في عمل المؤسسات الفندقية .

1. هل الرقابة على الفنادق موجودة فعلا ؟
 - نعم هي فعلا موجودة
2. من يعطي قرار القيام بالتفتيش؟
 - يقوم المدير بإعطاء قرار التفتيش
3. من يقوم بالتفتيش ؟
 - الأعوان المكلفون بعملية التفتيش (مفتشو السياحة)
4. ماهي صلاحيات المفتشين ؟
 - تضبط المادة 19 من القانون 302.08 صلاحيات مفتشي السياحة
5. من هم المتدخلون في العملية الرقابية ؟
 - مفتشو السياحة؛ أعوان الرقابة الاقتصادية؛ ضباط وأعوان الشرطة القضائية؛ أعوان الصحة و البيئة في الحالات السابقة تطابقت الإجابات بين جميع المستجوبين
6. ماهي انواع عمليات التفتيش ؟
 - بالنسبة لهذا السؤال تباينت الأجوبة حيث انقسمت إلى:
 - يوجد نوعان من التفتيش: تفتيش عادي وتفتيش مشترك
 - يوجد ثلاث أنواع من التفتيش: تفتيش عادي؛تفتيش مشترك ونوع ثالث وهو التفتيش الظرفي في حالة وجود شكوى
 - يوجد ثلاث أنواع من التفتيش: تفتيش عادي؛تفتيش مشترك بالإضافة إلى الخرجات الميدانية التي تخص الإجراءات الأولية لتصنيف الفنادق
- و بالتالي فإن نوع التفتيش يعتمد على الهدف من الخرجة التفتيشية
7. ما هو الجدول الزمني للخرجات التفتيشية ؟
 - يتم وضع برنامج سنوي للخرجات يصادق عليه مدير السياحة

8. ما هي أساسيات العملية الرقابية في الفندق ؟

- تطابقت الإجابات بين المبحوثين كالآتي: مراقبة الوثائق النظامية؛ مراقبة مدى احترام قواعد النظافة و جودة الأفرشة والأثاث ؛ مراقبة جودة المواد الأولية المستخدمة في الإطعام ؛وجود مطفئة الحرائق مع التأكد من تاريخ صلاحيتها ؛ وجود تعليمات النجدة و القانون الداخلي للفندق على مرئى النزيل؛ طلب الشهادات الطبية للأمراض الصدرية لكامل طاقم الفندق.

نلاحظ أن أساسيات العملية الرقابية لا تركز على الشكليات من وثائق نظامية فحسب بل تسعى أيضا لضمان راحة و سلامة النزيل و ذلك من خلال التأكيد على جودة كل ما من شأنه أن يتعارض مع رفاهية النزيل خلال فترة إقامته.

9. هل تركز عمليات الرقابة على جودة الخدمات ؟

- أجمع المبحوثون بالإيجاب أن ضمان الجودة من أولويات العملية الرقابية
- 10. من أين تستمد فرق التفتيش معايير الجودة ؟

- انقسم المبحوثون في الإجابة في الإجابة عن هذا السؤال حيث ذهب البعض منهم إلى: أن معايير الجودة محددة في القوانين سارية المفعول الخاصة بالفنادق كما أنهم يتلقونها من خلال الدورات التكوينية التي تقام على مستوى المدرسة العليا للسياحة ؛ أما الآخرون فأجابوا أن هذه المعايير محددة في مخطط الجودة الذي وضعته مديرية الساحة مؤخرًا.

11. هل تؤثر عمليات الرقابة على جودة الخدمات و تؤدي إلى تحسينها ؟

- تطابقت الإجابة على هذا السؤال بنعم و بشكل كبير

12. ما هي آلياتكم في متابعة التزام أو عدم التزام المؤسسات الفندقية بمعايير الجودة ؟

- أجمع المبحوثون أن القيام بعمليات التفتيش والتي تكون مفاجئة و متكررة كفيلة بأن تضمن امتثال مسيري الفنادق بمعايير الجودة.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن مديرية السياحة و بأمر من المدير تسعى من خلال القيام بخرجات تفتيش مفاجئة و متكررة سواء كانت خرجة تفتيش روتينية أي تفتيش عادي يقوم به مفتشو السياحة أم تفتيش مشترك مع أعوان الرقابة الاقتصادية ؛ ضباط و أعوان الشرطة القضائية ؛ أعوان الصحة و البيئة و حتى عند القيام بخرجات ميدانية تخص الإجراءات الأولية لتصنيف الفنادق و أيضا بالحرص على تكريس متطلبات الجودة التي يستمدونها من القوانين و الدورات التدريبية و كذا مخطط

الجودة الذي تبنته وزارة السياحة مؤخرا إلى ضمان تجويد الخدمة الفندقية بهدف ضمان رفاة النزير خلال فترة نزوله بالفندق.

المطلب الرابع : الرقابة الادارية الداخلية لمؤسسة الريم الجميل و دورها في

تحسين الخدمة الفندقية : تحليل نتائج المقابلة

أجرينا مقابلة مع أربعة مسئولين أقسام في فندق الريم الجميل بعناية . رئيسة قسم الموارد البشرية , مسؤولة قسم الاستقبال , رئيسة قسم الإقامة و المبيت , رئيس قسم المالية .

حيث اعتمدنا في هذه المقابلة على مجموعة من الأسئلة التي تخص مدى تفعيل الرقابة الداخلية في الفندق و مساهمتها في تجويد الخدمات .

1. تحليل الأجوبة :

طرحت عليهم الأسئلة الآتية :

السؤال 1: ما تعرف الرقابة و الجودة في نظركم ؟

التحليل : من خلال إجابات المسئولين على السؤال الأول نرى أن إجاباتهم بالإجماع تدل على أن الرقابة و الجودة عنصران مترابطان مع بعضهم البعض و ان الرقابة عملية هدفها كشف الأخطاء .

السؤال 2 : هل يوجد نظام رقابة إدارية في مؤسستكم ؟

التحليل: كانت إجابات جميع المبحوثين نفسها أي هناك بالتأكيد رقابة في مؤسستهم .

السؤال 3: من هي المصلحة المكلفة بمراقبة و متابعة أداء الموظفين و مستوى الخدمات ؟

التحليل: قسم الموارد البشرية هي المصلحة المكلفة بمراقبة الأداء الموظفين و مستوى الخدمات في الفندق.

السؤال 4: ما هي وسائل هذه المصلحة في العملية الرقابية ؟

التحليل : لم يكن هناك تباين في إجابات المبحوثين لان إجابتهم كانت تركز على وجود وسيلتين أساسيتين للمراقبة logiciel & pontage

السؤال 5 : هل تخضع عمليات الرقابة لمعايير محددة و من أين تستمدونها ؟

التحليل: لم يتفق المبحوثين على نفس الإجابة و بالتالي حصل اختلاف بين إجاباتهم حيث ,رئيسة قسم الموارد البشرية و رئيس قسم المالية ركزوا على أنهم يستمدونها من التخطيط لان الرقابة و التخطيط توأمان ووجهان لعملة واحدة . أما مسؤولة قسم الاستقبال ,كانت إجابتها مختلفة حيث قالت أنهم يستمدون

هذه المعايير من أداء العمال و الاستمرارية .لكن رئيسة قسم الإقامة و المبيت أجابت بأنهم يستمدونها من مختلف القوانين الخاصة بالفندقة و المعايير الدولية و المحلية التي يجب توفرها في أي فندق .

السؤال 6: ما هي أهم أهداف عمليات الرقابة لديكم ؟

التحليل: اتفق جميع المبحوثين خلال إجابتهم على هذا السؤال على نفس الإجابة , و ركزوا على أن الهدف من العملية الرقابية هو التخفيض من المخاطر و التقليل من الأخطاء لضمان الجودة .

السؤال 7 : هل تسعى عمليات الرقابة إلى تحسين جودة الخدمة التي تقدمها مؤسستكم ؟

التحليل :لم تتباين إجابات المبحوثين على هذا السؤال أن تحقيق و ضمان الجودة بالمؤسسة على كافة مستوياتها , يحتاج إلى تبني أسلوب الرقابة لذلك لطبيعة الحال هذه العمليات الرقابية تسعى لتحسين جودة الخدمة .

السؤال 8 : هل يمكن إعطاء أمثلة عن خدمات تم تحسينها و تجويدها من خلال عمليات الرقابة ؟

التحليل: كانت الأمثلة المقدمة من قبل رؤساء الأقسام مختلفة فكل مبحوث قدم مثال يخص قسمه , فهناك من قدم مثال يخص قسم الاستقبال , أي كيفية تعامل موظف الاستقبال مع الزبون من خلال مراقبة سجل الشكاوي .

أما المثال الثاني كان على رقابة السلع و المعدات التي تشارك في تحسين الخدمات للزبائن و إيقاف التبذير على المستوى المادي . الرقابة في حضور الموظفين و انضباطهم.

أما مسألة الغرف و المبيت كان مثالها حول مراقبة الغرف بعد التنظيف لان تم اكتشاف تهاون في تنظيف بعض الغرف من قبل العاملين و مما يؤدي إلى نقص الجودة .

2. الاستنتاج :

- إدراك المبحوثين لأهمية الرقابة و الجودة و الدور الذي تلعبه الرقابة في كشف الأخطاء .
- تؤكد إجابات المبحوثين أن هناك نظام رقابي بمؤسستهم
- اتفق جميع المبحوثين بأن قسم الموارد البشرية هي المصلحة المكلفة بعملية الرقابة ,ووعيهم الكامل بأهمية هذا القسم.
- أكدت إجابات المبحوثين على أن logiciel & pointage ووسيلتان للمراقبة ,بمعنى أن لا يوجد اختلاف بينهم في الوسائل المتبعة خلال العملية الرقابية .

- أظهرت نتائج المقابلة بأن معايير عملية الرقابة تختلف من مبحوث لآخر حيث من خلال تحليل إجاباتهم نستنتج أن لكل مسئول رأي مغاير عن الآخر .
- بعد عملية التحليل نستنتج أن أهم هدف من الرقابة في مؤسستهم هو التخفيض من المخاطر و التقليل من الأخطاء ,مما يؤدي إلى ضمان الجودة.
- أوضحت دراستنا أن الرقابة تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة في فندق الريم الجميل .
- من خلال الأمثلة التي قدمها المبحوثين عن بعض من الخدمات في الفندق تم تجويدها و تحسينها بعد عملية الرقابة نستنتج أن الرقابة ضرورية لضمان الجودة في المؤسسة الفندقية .

خاتمة

عالجت هذه الدراسة العديد من الجوانب التي تدخل ضمن إطار مساهمة الرقابة الإدارية في تجويد خدمات المؤسسات السياحية في الجزائر، حيث تطرقنا في هذا البحث إلى مفهوم الرقابة الإدارية بشكل عام بالإضافة إلى التعريف بمختلف أنواع المؤسسات السياحية ووظائفها، كما فصلنا في شروط و ضوابط عملها.

و تمت الإشارة إلى الجودة بمفهومها العام بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة و أهميتها في المؤسسات السياحية.

هذا وقد تم التفصيل في الجانب التطبيقي في مفهوم جودة الخدمة الفندقية بالإضافة إلى معايير الرقابة على الفنادق بين فرنسا و الجزائر.

كما قمنا بإجراء مقابلة في كل من : مديرية السياحة و الصناعات التقليدية لولاية قالمة و فندق الريم الجميل لولاية عنابة حيث تم تحليل أجوبة المبحوثين لمعرفة كيف تساهم الرقابة الإدارية في تجويد الخدمة الفندقية .

ومن خلال هذا التحليل نستنتج أن هناك نوعان من الرقابة : داخلية و خارجية حيث تقضي الرقابة الخارجية القيام بخارجات تفتيشية تحرص فيها على ضمان تجويد الخدمة الفندقية وذلك من خلال مراقبة مدى تطبيق متطلبات الجودة في الفنادق .أما بالنسبة للرقابة الداخلية فهي خيار استراتيجي لا غنى عنها يسمح للمؤسسة الفندقية بمواكبة المستجدات العالمية و كسب ولاء الزبون , حيث تتجلى الرقابة الداخلية في الفندق محل الدراسة من خلال الاستعانة بمجموعة من الآليات و البرامج لمراقبة مستوى أداء العاملين بها.

و في الأخير يمكن القول من خلال ما تقدم، أن تكامل الرقابة الخارجية و الداخلية و التنسيق بينهما ضروري في أي مؤسسة فندقية لتجويد الخدمات المقدمة لضمان ولاء الزبون.

قائمة المراجع

أولاً: المصادر

1. الأوامر والمراسيم:

1. مرسوم تنفيذي رقم 19-151 مؤرخ في 23 شعبان عام 1440 هجرية الموافق 29 أبريل سنة 2019 ميلادية، يتضمن تعريف نشاط الإطعام السياحي وتنظيمه.

ثانياً: المراجع

1. الكتب:

1. أحمد فوزي مموخية، اقتصاديات الفنادق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
2. أمانة أبو حجر، الجغرافيا السياحية، دار أسامة، الأردن، 2001.
3. بشير العالق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. بشير العالق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
5. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة "مفهوم وإساسيات و شروط التطبيق"، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
6. بهجت عطية راض، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة "المفهوم و الفلسفة و التطبيقات"، 2016.
7. تامر ياسر البكري، إدارة المنشآت النقل والاتصالات، العراق، 1985.
8. جاي ككاندامبولي، كوني موك، بيفيرلي سباركس، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، تر: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007..
9. حازم محمد عبد الفتاح، كتاب المكاتب الامامية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
10. حافظ نبيل ، احمد عبد الله، التجهيزات في الفنادق السياحية، دار الكتاب الحديث، مجلد 1، ط1، 2019.
11. حسين احمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
12. حسين احمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

13. حميد عبد النبي الطائي، الأسس العامة في إدارة المنشآت السياحية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
14. دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، تر: سرور على ابراهيم مسرور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1995.
15. ديربي زاهد محمد، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
16. ديمنج، روبيرت هاغستروم، تر: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة "أسس و مبادئ و تطبيقات"، كنوز للنشر والتوزيع، 2009.
17. زيد منير عبوي، مبادئ السياحة الحديثة، دار معتز، الأردن، 2016.
18. سامي بن عبد الله الباحسين، قياس مقارن لجودة الخدمات الفندقية بالمملكة العربية السعودية باستخدام مقياسي الفجوة و الأداء، مجلد 39، عدد 1، 2017.
19. سمير خليل شمطو، إدارة وكالات السياحة و السفر، متاح على الموقع www.maktbah.net
20. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
21. عاطف زاهر عبد الرحيم، الرقابة على الاعمال الإدارية، دار الراية، عمان، 2009.
22. عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم الإدارة، دار الجامعية الجديد لنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
23. عبد القادر العطير، باسم محمد ملحم، الوسيط في شرح قانون التجارة البحرية "دراسة مقارنة"، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2009 .
24. علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء، عمان، 2009.
25. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، .
26. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، سنة 2002.
27. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
28. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
29. عمار بوحوش، الإدارة بالأهداف والنتائج، Ammarbouhouche.com .
30. فارس قاطر، توفيق حناشي، كفاءة النقل السياحي كأداة لتفعيل التسويق السياحي في الجزائر، المجلد 05، عدد 01، 2020.

31. فريد كورنل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، سكيكدة، الجزائر، 2009.
32. لحميدي ابو بكر عمر، ادارة الفنادق، المتحدة للطباعة الفنية، مصر ، ج2 ، 1986.
33. ماهر عبد العزيز توفيق، علم ادارة الفنادق، دار زهران، 2012 .
34. محمد الصيرفي، إدارة الفنادق منظور اداري، حورس الدولية، اسكندرية ، مصر، 2007.
35. محمد أمني حمي الدين السيد علي، ادارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 1998.
36. محمد بايومي، الفنادق والمنتجعات السياحية، 2018.
37. محمد بن عبد العزيز الراشد ، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2011.
38. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ط2، 2002.
39. محمد فريد الصحن، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
40. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 1976.
41. محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
42. محمود جاسم الصميدعي، ادارة علاقة الزبون، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.
43. مروان محسن السكر، ادارة الفنادق السياحية، دار مجدلاوي، الأردن، 1996.
44. المصري سعيد محمد، إدارة وتنظيم المنشآت السياحية والفندقية ، إدارة الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2001.
45. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
46. مصطفى كمال مصطفى، صيانة الفنادق السياحية، دار الكتاب الحديث ، ط1، 2019.
47. موقع فريديريك تايلور ونظرية الإدارة العلمية على الموقع: Business4lions.com.
48. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله، باشيوة، إدارة الجودة "مدخل لمتميز والريادة" (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
49. يوسف جعفر ، السياحة و الفنادق و الارشاد السياحي و التربية الصحيحة، دار الكتاب الجزائري، الجزائر.

50. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة العلاقات مع الزبون، دار المعارف للنشر، الأردن، ط1 ، 2009.

II. المذكرات والأطروحات:

1. ابتسام قارة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر - دراسة حالة والية مستغانم، مذكرة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
2. أبو بكر عباسي، دور التسويق في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009 .
3. إياد فتحي العلول، قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظة قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.
4. بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وإثرها على رضا العميل، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
5. عاصم رشاد، محمد أبو نزع، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.
6. عاصم رشاد، محمد أبو نزع، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون وقيمة الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.
7. عبد القادر مزياف، أثر محددات جودة الخدمات عمى رضا العملاء مذكرة ماجستير ، جامعة أبي بكر قايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
8. كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2004.
9. لبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
10. لعايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009.

11. نجم العزاوي، نبيل الحوامدة، قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن "دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمسة نجوم في عمان"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن.

III. المجالات:

1. ابراهيم بظاظو، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة خمس نجوم في الأردن، مجلة علوم إنسانية، الأردن، العدد 25، 2010.
2. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة المقارن اساليب حديثة في المعايير والمقياس، جامعة الزقازيق، مصر، 2005.
3. ثابت عبد الرمضان إدريس، قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بني الادراكات والتوقعات، الجامعة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت، الكويت، مجلد 4، عدد 1، 1996.
4. خالد كواش، سوق الخدمات السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، عدد 4، 2005.
5. زاوي شهرزاد، بلعابد نجاة، تأهيل القطاع الفندقي سياسة لتحسين مردودية القطاع السياحي 2019، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد 5، عدد 3.
6. سليم إبراهيم الحسنة، مدى رضا طلبة كلية الإقتصاد بجامعة حلب على مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 25، عدد 02، 2009.
7. السيد اسماعيل محمد، منى الراشد، جودة الخدمة الفندقية ودرجة رضاء العملاء عنها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد 2، القاهرة، 1995.
8. السيد إسماعيل محمد، منى راشد، جودة الخدمة الفندقية ودرجة رضاء العملاء عنها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد 2، القاهرة، 1995.
9. عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، محمد عبد النبي خشان، محمد محمد عبد العظيم السطوحى، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 4.
10. عبد الله صالح، هبال عبد الملك ، استخدام مقياس SERVQUAL لقياس جودة الخدمة الصحية "دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة المسيلة"، جامعة أحمد بوضياف، المسيلة، عدد 1.

11. علي رضا صاحب بوأحمد آخرون، تطبيق عناصر الجودة الشاملة في القطاع الفندقي، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة ، مجلد 3، عدد 5.
12. لأكسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء، الرقابة على الجودة وأثرها على تحفيز الإبداع في المؤسسة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، مجلد 5، عدد 9، 2015.
13. ليلي بوحديد، الهام يحيياوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية و مستوى رضا الزبون عنها، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، الجزائر.
14. محمد عباس ديوب، أديب برهوم، نغم منير بركات، أثر الترويج في تسويق خدمات النقل الجوي نموذج: مؤسسة الطيران العربية 80 السورية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، عدد 3.
15. مرغاد سناء، قطاف فيروز ، اربح خوني، دور المؤسسات السياحية في الترويج للمنتج السياحي في الجزائر "دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، عدد48 .
16. نابتي خليفة، عبد الرحمان برقوق، واقع العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

IV. الملتقيات والندوات:

1. محمود علي الروسان، العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الفندقية، الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 7-8 ماي 2007.

V. المحاضرات الجامعية:

1. أحلام بوخميس، وكالات السياحة و الأسفار، قسم العلوم السياسية إدارة الأعمال السياحية ثانية ماستر.
2. تغريد سعيد حسن، متطلبات النجاح في الصناعة الفندقية - خدمة في صناعة الفنادق، محاضرة مبادئ ادارة الفنادق، المستوى الاول الفصل الدراسي الثاني، محاضرة 3.

.VI مواقع الانترنت:

1. <https://hbrarabic.com>.
2. <https://hoteltechreport.com/>.
3. <https://siyahatech18.blogspot.com/2015/04/classement-hotels.html>.
4. <https://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=187976>.
5. https://www.drmtaher.com/2020/11/blog-post_64.html.
6. <https://www.guest-suite.com/blog/satisfaction-client>.
7. Rapport IFOP, **L'influence des avis clients sur les décisions d'achat des Français**, au site :Guest suite

.VII المراجع الأجنبية:

1. Cécile clergeau ,olivier glasberg,philippe violier , **management des entreprises du tourisme**, management sup,2014.
2. Jean- Jacques Daudin et Charles Tapiero, **Les Outils et le Contrôle de la Qualité**, Economica, Paris, 1996.
3. Michael B. Stroh, **A Practical Guide To Transportation And Logistics**, (Logistics Network Inc. 2006) .
4. Parasuraman A. Zeithaml V.A. and Berry L.L. **Servqual: A multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality**, Journal of Retailing, 1988.
5. Parasuraman,A ,Zeithaml,V., &Berry,L, **Reassessment of expectations as a comparison standar in measuring service quality : implications for further re-search** , journal of Marketing 1994, 58(1).
6. Paul OHNA, **The total customer management**, édition d'organisation, paris,2001.

فهرس المحتويات

أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفهومي والنظري للدراسة
2	تمهيد :
3	المبحث الأول: مفهوم الرقابة الإدارية
3	المطلب الأول: تعريف الرقابة الإدارية
4	المطلب الثاني: بعض نظريات الرقابة الإدارية
7	المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية
10	المطلب الرابع: وسائل الرقابة الإدارية
11	المبحث الثاني: مفهوم المؤسسات السياحية
11	المطلب الأول: تعريف المؤسسات السياحية
13	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية
20	المطلب الثالث : الوظائف المختلفة للمؤسسات السياحية
20	المطلب الرابع : شروط و ضوابط عمل المؤسسات السياحية
25	المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي
25	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي
27	المطلب الثالث: خطوات تحقيق إدارة الجودة الشاملة
28	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي
29	الفصل الثاني: الرقابة على جودة الخدمة الفندقية: معايير تطبيقية وحر ميداني
30	تمهيد:
31	المبحث الأول: جودة الخدمة الفندقية: المعايير و النماذج
31	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة الفندقية
38	المطلب الثاني : أبعاد قياس جودة الخدمة الفندقية

40	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة الفندقية.....
47	المطلب الرابع: نماذج مقارنة عن الرقابة على جودة الخدمة الفندقية
المبحث الثاني: تحر ميداني عن الرقابة الادارية على جودة الخدمة الفندقية بكل من مديرية السياحة بقالمة و فندق الريم الجميل بعنابة	53
53	المطلب الاول: التعريف بمديرية السياحة لولاية قالمة
57	المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة الفندقية " الريم الجميل"
المطلب الثالث : الرقابة الادارية لمديرية السياحة لولاية قالمة في مجال تحسين الخدمة الفندقية :	60
60	تحليل نتائج المقابلة
المطلب الرابع : الرقابة الادارية الداخلية لمؤسسة الريم الجميل و دورها في تحسين الخدمة الفندقية :	63
63	تحليل نتائج المقابلة
66	خاتمة
68	قائمة المراجع
76	فهرس المحتويات
79	قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

- جدول رقم 1: ضوابط تطابق الجودة 22
- جدول رقم 2: المعايير المشتركة والغير مشتركة في مراقبة الفنادق بين الجزائر وفرنسا 49

- الشكل رقم 1: إدارة الجودة الشاملة 25
- الشكل رقم 2: رضا الزبون وجودة الخدمة الفندقية 34
- الشكل رقم 3: رسم توضيحي لنموذج GRONROOS 43
- الشكل رقم 4: نموذج الفجوات (SERVQUAL) 45
- الشكل رقم 5 : الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية قالمة 57
- الشكل رقم 6 : الهيكل التنظيمي لفندق "الريم الجميل" 59

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الرقابة على المؤسسات السياحية عامة و المؤسسات الفندقية خاصة .

حيث تم التطرق إلى جودة الخدمات الفندقية و علاقتها برضا الزبون , من خلال المقابلة التي أجريناها في كلا من المؤسستين : مديرية السياحة و الصناعات التقليدية بولاية قالمة و فندق الريم الجميل بولاية عنابة تم التوصل إلى أن للرقابة الإدارية بنوعيتها (خارجية و الداخلية) دور فعال و مهم و ضرورة لا غنى عنها في تجويد الخدمة بالمؤسسات الفندقية.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance du contrôle des établissements touristiques en général et des établissements hôteliers en particulier. Là où la qualité des prestations hôtelières et sa relation avec la satisfaction de la clientèle a été abordée, à travers l'entretien que nous avons mené dans les deux institutions : la Direction du Tourisme et de l'Artisanat dans la willaya de Guelma et l'Hôtel El Rym El Jamil dans la willaya d'Annaba. a été conclu que le contrôle administratif des deux types (externe et interne) a un rôle efficace Une nécessité importante et indispensable dans l'amélioration du service dans les établissements hôteliers.