

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: ادارة اعمال

تسيير المؤسسات الفندقية

(دراسة حالة اقامة الخليج الذهبي)

مقدمة من طرف الطالبة:

بزاوش مروى خديجة

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/ خليفة الحاج	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	د/ بن حمودة يوسف	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مناقشا	د/ معارفية الطيب	أستاذ محاضرت	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: ادارة اعمال

تسيير المؤسسات الفندقية

(دراسة حالة اقامة الخليج الذهبي)

مقدمة من طرف الطالبة:

بزاوش مروى خديجة

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/ خليفة الحاج	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	د/ بن حمودة يوسف	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مناقشا	د/ معارفية الطيب	أستاذ محاضرت	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

## إهداء

في بادئ الأمر أشكر الله عز وجل لتسهيله وتوفيقه لي في دراستي

(إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز (أمي الحبيبة

(إلى خالد الذكر، رب الأسرة، والذي لم يتهاون يوماً في توفير سبيل الخير والسعادة لي (أبي الموقر

إلى من أعتمد عليه في كل كبيرة وصغيرة أخي و أختي

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أجلُّهم وأحترمهم

إلى أستاذي

أهدي لكم بحثي

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون "

.و قال رسول صلى الله عليه وسلم(من لم يشكر الناس لم يشكر ههلا)حديث شريف

حمدا لمن قد زين الإنسان بالعلم والأدب حيث كان، نحمد الله كل الحمد والشكر فهو الذي خص أحد نهج جنته لطالب العلم، فنشكر الله عز وجل على توفيقه لنا وعونه حيث رزقنا الصحة والعافية والصبر و أعاننا في أنجاز هذا العمل المتواضع ف لا حول ولا قوة إلا به.

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذنا المؤطر بن حمودة يوسف الذي أتمنى له المزيد من النجاحات والشهادات العليا وطول العمر، فقد أكرمني بإشرافه لي وجادني بنصائحه وإرشاداته وتعليماته

كما أقدم بالشكر لكل الأساتذة و المعلمين الذين أوصلونا لهذا الحد و أتقدم بالشكر لأصدقائي دفعة 2022/2021.

# فهرس المحتويات

01.....	المقدمة
05.....	الفصل الأول: الصناعة الفندقية - مفاهيم عامة -
05.....	المبحث الأول: الصناعة الفندقية
06.....	المطلب الأول: تطور الصناعة الفندقية
07.....	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن ظهور الفنادق وتطورها
10.....	المطلب الثالث: المنظمات الدولية الفندقية
12.....	المطلب الرابع: رواد الصناعة الفندقية
17.....	المبحث الثاني: المؤسسة الفندقية
18.....	المطلب الأول: تعريف الفندق
18.....	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة الفندقية
20.....	المطلب الثالث: أنواع المؤسسة الفندقية
26.....	المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الفندقية
29.....	المطلب الخامس: خصائص المؤسسة الفندقية
34.....	المطلب السادس: عوامل نجاح المؤسسة الفندقية
36.....	المطلب السابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسة الفندقية
40.....	المبحث الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية
40.....	المطلب الأول: تعريف التصنيف الفندقية
41.....	المطلب الثاني: أهمية تصنيف مؤسسة فندقية
42.....	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية في الجزائر
46.....	الفصل الثاني: الخدمة الفندقية
47.....	المبحث الأول: الخدمة الفندقية
48.....	المطلب الأول: تعريف الخدمة الفندقية
49.....	المطلب الثاني: أهمية الخدمة الفندقية
50.....	المطلب الثالث: أنواع الخدمة الفندقية
51.....	المطلب الرابع: خصائص الخدمة الفندقية
57.....	المطلب الخامس: جودة الخدمة الفندقية
59.....	المبحث الثاني: طبيعة العمل الفندقية
60.....	المطلب الأول: العنصر البشري
64.....	المطلب الثاني: آثار العمل الفندقية
65.....	المطلب الثالث: الصلة بين أقسام التنسيق
66.....	المطلب الرابع: رضا الزبون
.....	المطلب الخامس: الاتجاهات الحديثة للمؤسسة الفندقية
68.....	

75.....	المطلب السادس: السلاسل الفندقية .....
77.....	المطلب السابع: أهمية الجودة في العمل الفندقية.....
80.....	المبحث الثالث : التسويق الفندقية .....
80.....	المطلب الأول: مفهوم التسويق السياحي .....
81.....	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الفندقية .....
81.....	المطلب الثالث: أهمية التسويق الفندقية.....
82.....	المطلب الرابع: أهداف التسويق الفندقية .....
83.....	المطلب الخامس: التسويق الالكتروني .....
88.....	الفصل الثالث: ادارة المؤسسات الفندقية .....
88.....	المبحث الاول: ادارة وتسيير المؤسسات الفندقية .....
89.....	المطلب الاول: مفهوم الادارة الفندقية .....
89.....	المطلب الثاني : مستويات الادارة الفندقية .....
89.....	المطلب الثالث : ادارة الموارد البشرية.....
92.....	المطلب الرابع : تنمية المؤسسات الفندقية واستخداماتها .....
94.....	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية .....
94.....	المطلب الاول : مفهوم الهيكل التنظيمي.....
95.....	المطلب الثاني : اسباب نشوء التنظيم الفندقية.....
96.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للفنادق.....
97.....	المطلب الرابع : انواع الهياكل التنظيمية .....
101.....	المبحث الثالث: اقسام المؤسسة الفندقية.....
101.....	المطلب الاول : دور الضيف في الفندق.....
101.....	المطلب الثاني : المكاتب الامامية.....
109.....	المطلب الثالث : قسم الاغذية والمشروبات .....
110.....	المطلب الرابع : قسم المغسلة .....
113.....	المطلب الخامس : قسم المحاسبة.....
113.....	المطلب السادس : قسم المشتريات .....
114.....	المطلب السابع : قسم الصيانة .....
115.....	المطلب الثامن : قسم التسويق والمبيعات .....
115.....	المطلب التاسع : قسم الامن .....
116.....	الفصل الرابع : دراسة حالة مركب الخليج الذهبي المركب السياحي .....
125.....	خاتمة .....
128.....	المراجع .....

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم
21	انواع الفنادق	01
29	وظائف المؤسسة الفندقية	02
34	خصائص المؤسسة الفندقية	03
88	عمليات الادارة الفندقية	04
98	هيكل تنظيمي لمنتجع	05
98	هيكل تنظيمي لفندق صغير الحجم	06
99	هيكل تنظيمي لفندق متوسط الحجم	07
100	هيكل تنظيمي لفندق كبير الحجم	08
108	الاقسام الداخلية للمكاتب الامامية	09
110	ادارة التدبير الفندقي	10
112	الاقسام الداخلية لقسم الاغذية والمشروبات	11
113	قسم الموارد البشرية	12
115	قسم المحاسبة	13

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
30	توزيع التكاليف انشاء فندق جديد	01
43	العلاقة بين الدرجة السياحية لفندق وعدد النجوم في الجزائر	02
55	مقارنة الخدمات بشكل عام و الخدمات الفندقية	03
63	عدد المعاملات في النشاط السياحي و القطاع الفندقي للفترة 2002-2009	04
63	توزيع المعاملات في الفنادق حسب المحافظات للفترة 2002-2008	05
77	مزايا وسلبيات السلاسل الفندقية	06
76	المقارنة بين المزايا و السلبيات للسلاسل الفندقية	07
90	طبيعة وظيفية ادارة الموارد البشرية	08
104	توزيع الاسر في الغرف الفندقية	09

مقدمة

تعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمة جدا حيث ارتبط ظهور الفنادق في العصور القديمة ارتباطا بظهور الضيافة نفسها ونشوتها وثيقا ، وكانت الضيافة في العالم القديم تقتصر على اشباع حاجة ام لسافر العابر، سواء كانت هذه الحاجة للزيارة أم للتجارة. بيد أن توثيق العالقات وتزايدها بين ا مدن وما استتبع ذلك من كثرة الأمسفار وتعدد الحاجات التي تتطلب انشاء النزل السكنية العامة لتفي بهذه الأغراض لا سيما في المدن التي أصبحت مراكز تجارية هامة. في نشط أية دولة ، فهي أساسيا وقد انتشرت الفنادق حول العالم بأشكال وأنواع متعددة حيث أصبحت جزءا عن تعتبر أحد العناصر الأساسية التي تركز عليها صناعة السياحة فضال وسائل المواصلات بكافة أنواعها وأشكالها التي تقوم بها

#### مشكل البحث :

جاءت هذه الدراسة كمحاولة للوقوف بالتحليل والتقييم على كيفية ادارة و تسيير المؤسسات الفندقية ، وذلك من خلال استقراء لفندق الخليج الذهبي كنموذج .

من خلال ما تم ذكره ارتأينا طرح السؤال التالي:

كيف يتم تسيير الهياكل الفندقية ؟

و من هذه الاشكالية تتفرع الاسئلة التالية

ما المقصود بالصناعة الفندقية

ما هو الفرق بين مؤسسة فندقية و اقتصادية

هل هناك اختلاف في ادارة الهياكل الفندقية الكبيرة عن تلك الاقل حجما

#### الفرضيات

يوجد اختلاف بين المؤسسة الفندقية و الاقتصادية

اختلاف اسلوب ادارة الهياكل الفندقية الكبيرة منها عن تلك الاقل حجما

#### أهداف البحث :

من خلال الأهمية الكبيرة التي يحتلها البحث فهو يشمل مجموعة الأهداف التالية :

. التعرف على ادارة الفنادق.

. معرفة الدور الذي تقوم به الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الزبون

. تحليل انظمة التسيير في مؤسسة الخليج الذهبي

#### أسباب اختيار البحث :

هناك عدة أسباب الاختيار الموضوع تكمن أولا في أهمية موضوع السياحة والفندقة التي اصبحت موضوع

الساعة و أيضا الرغبة في الخوض والتطرق إلى مواضيع حديثة و تعرف أكثر على مختلف جوانب الموضوع

محل الدراسة، ونظرا لقلة الدراسات العمرانية و التجربة المكتسبة في هذا المجال ، ارتأينا المساهمة في

الموضوع ولو بقدر بسيط.

#### منهج البحث و إجراءاته:

للإحاطة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على:

-المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيم للفنادق و كذلك تحديد خصائصها و اهدافها وبعض

النماذج العالمية .

-المنهج التحليلي من خلال الدراسة الميدانية وتجميع و تحليل المعلومات

محتوى البحث:

تحتوي المذكورة على أربع فصول أساسية :

أ- لجزء النظري: يتكون من 3 فصول حيث الفصل الأول يشمل تقديم و تعريف الإطار المفاهيمي لصناعة الفندقية وذلك من خلال التعرف على خصائصهما وأهدافهما. أما الفصل الثاني فد تم التطرق إلى الخدمة الفندقية في تحقيق رضا الزبائن كذلك تم إبراز بعض من النماذج العالمية. و الفصل الثالث تم التعرف على موضوع محل الدراسة و تحديد مختلف الهياكل التنظيمية.

ب- الجزء التطبيقي: ؛ عبارة على بطاقة فنية لمؤسسة الخليج الذهبي و اقسامها حيث تمثل دراسة تحليلية

# الفصل الأول

## الصناعة الفندقية مفاهيم عامة

## المبحث الأول: الصناعة الفندقية

إن مصطلح الصناعة "Industry" في المعنى الحرفي يعني إنتاج مخرج معين ملموس بهدف إشباع حاجات الأفراد والجماعات لفترات محدودة أو لفترات طويلة الأجل. وبشكل آخر، الصناعة تعني كل ما تشمله الصناعات التحويلية لإنتاج ناتج جديد يحتاجه الفرد والمجتمع. و نتيجة لذلك أستخدم مصطلح الصناعة في وتبعاً العديد من المجالات على أساس أنه يخلق نوع جديد من النشاط. لذلك ظهرت في عالمنا الحديث العديد من المسميات التي سبقتها لفظة (صناعة) ومثال ذلك؛ صناعة السينما، صناعة السياحة، صناعة الضيافة، صناعة الفنادق وغيرها من الصناعات.

والضيافة هي الاستقبال اللطيف من خلال الترحيب ورعاية الاحتياجات الأساسية من الضيوف أو الغرباء، لا سيما فيما يتعلق الطعام والشراب والسكن. ويشير التفسير المعاصر للضيافة لعملية العالقة بين الضيف و المضيف. عندما نتحدث عن "صناعة الضيافة"، فإننا نشير إلى الشركات أو المؤسسات التي توفر الغذاء و/أو شراب و/أو إقامة الأشخاص الذين يكونون بعيدين عن المنزل.

ويشمل قطاع الضيافة الفنادق والمطاعم، فضلاً عن العديد من أنواع أخرى من المنظمات أو المؤسسات التي تقدم الطعام والشراب والمأوى والخدمات الأخرى ذات الصلة. و لا ينحصر تقديم هذه المنتجات والخدمات للناس البعيدين عن المنزل، بل تقدم أيضاً للضيوف المحلي<sup>1</sup>.

ونتيجة للتطور الهائل والسريع في وسائل السفر التي أتاحت للناس الإشتغال من مكان لآخر بسهولة ويسر، و زيادة أوقات الفراغ للناس والتي يقضونها خارج منازلهم، و تأسيس شبكة المواصلات من طرق وسكك حديد داخل الدول وفيما بينها ما سهل من عملية تنقل الناس، فضالاً عن التطور في المستوى المعيشي لمعظم الشعوب ما أوجد لديهم القدرة والرغبة في السفر وتجربة حياة الترف؛ أصبحت صناعة الضيافة واحدة من أكبر الصناعات وأسرعها نمواً في العالم.

<sup>1</sup> - الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق. سمير خليل إبراهيم شَمطو، إصدار: مركز كربلاء للدراسات والبحوث، الطبعة الأولى

وهناك أسباب أخرى أدت الى ازدهار صناعة الضيافة كاعتراف الدول والحكومات بأحقية كل مواطن بالحصول على إجازات مدفوعة الأجر، وحقهم بالترفيه عن أنفسهم، وقيام الدول بعمل المشاريع السياحية والترفيهية لمواطنيها، واعتماد العديد من دول العالم على السياحة كمصدر دخل رئيس لها. فضالاً عن ظهور وكالات السفر والسياحة لتكون الوسيط بين المنتج والمستهلك السياحي لتسهيل عملية الإيتصال والتسويق والنقل والمتابعة، و اعتماد عدد الفنادق والمطاعم وأماكن الترفيه في الدول معيار على تطورها.

### المطلب الأول: تطور الصناعة الفندقية

إن الضيافة هي عملية استقبال الضيوف أو المسافرين الذين يطلق عليهم العملاء أو النزلاء "Guest" والذي يجب أن يوفر لهم خدمة الإدسكان (مكان الإقامة) وأن يزودوا أيضاً بمنتجات الأغذية والمشروبات، فضالاً عن العديد

من الخدمات الأخرى التي تقدم الى الزبون منذ وصوله وحتى وقت المغادرة. أي أن ما فيما شباع الحاجات والرغبات الأساسية للضيوف ولا سيما الضيافة عملية ترحيب يتعلق بالإقامة والطعام والشراب. فالضيافة هي "استقبال ومعاملة لطيفة للغرباء" أو هي "عملية استقبال الزوار أو الضيوف والأجانب والترويج عنهم مع منحهم الحرية بالمودة، مع تقديم خدمات الإقامة وخدمة الطعام والشراب والخدمات الأخرى".<sup>1</sup>

صناعة الضيافة Industry Hospitality تعد إحدى القطاعات الخدمية انتعاشاً إقتصادياً إقتصادي للبلدان الحديثة والمتطورة، ويشكل نجاحها نجاحاً و التي تعتمد على هذه الصناعة. و تمتاز صناعة الضيافة عن بقية قطاعات الصناعات الأخرى في إنها صناعة خدمية تسعى الى تحقيق الرضا والقناعة لدى للضيف، وذلك عن طريق تقديم خدمات متعددة ومتنوعة. إذ تشمل هذه الصناعة "جميع الخدمات التي تقدم للسائح منذ وصوله الى البلد أو المكان المقصود الى (3) حين عودته الى موطنه الأصلي أي الى مكان اقامته". إن تطور وسائل النقل والإنتقال عبر التاريخ، أدت الى تطور صناعة الى ما يأتي: الضيافة منذ زمن بعيد، كما ويرجع التطور

<sup>1</sup> - زيد منير سلمان، الأمن والسلامة في المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2012م - 1433هـ،

1- الأعمال التجارية: من متطلبات الأعمال التجارية أنها تقتضي السفر، و بالتالي تطلب الأمر وجود مشاريع صناعة الضيافة. وقد خصصت الفنادق أو النزل قديماً لاستضافة المسافرين. وتعدّ الضيافة من أعظم مآثر الحضارة القديمة، إذ تشير الدراسات الى إن السومريين هم الأوائل في صناعة الضيافة في العالم، فقد سبقوا كل من الحضارة المصرية القديمة، والحضارة الإغريقية، والحضارة الرومانية في هذا المجال، وذلك لأن السومريين اهتموا بالتجارة المبكرة ما أدى الى تطور وسائل السفر والتنقل عن طريق استخدام السفن، والتي كان تجارها يحتاجون الى مكان للسكن.

2- الرقي في المستوى المعيشي: نتيجة ربحية الأعمال التجارية، ارتفع الجانب المادي فأدى ذلك الى زيادة الرغبة للسفر والترحال.

3- التحصيل العلمي: كان تحصيل العلم يقتضي السفر زيادة في المعرفة والعلم والإطلاع.

4- المتطلبات الدينية: وذلك لزيارة الأماكن الدينية المقدسة و الكنائس.

5- الهجرة: تتطلب السفر و الإنتقال.

6- العلاج: السفر طلباً الى العلاج أو بسبب صحي.

7- الاستجمام و الترفيه: تقتضي السفر للتمتع و الترفيه.<sup>1</sup>

8- الصلة الاجتماعية: لزيارة العائلات و الأصدقاء.

### المطلب الثاني : نبذة تاريخية عن الضيافة:

اشتهرت الحضارات القديمة في الضيافة، إذ كانت ترتبط بمعتقداتهم الدينية من حيث الضيافة في

المعابد ثم تطورت عبر الزمن مع ظهور الحاجات الإنسانية الأخرى. فكانت الضيافة وفقاً للصورة التالية:

<sup>1</sup> - مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، سلسلة الاقتصاد السياحي ، الجزء الخامس ، عمان، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، 1999

1-الضيافة السومرية: كان المسؤولون الأوائل عن ظهور مجال صناعة الضيافة في العالم هم السومريون، إذ سبقوا الحضارة المصرية القديمة والإمبراطورية اليونانية والرومان في مجال صناعة الضيافة. لقد اهتم السومريون بالأعمال التجارية المبكرة وبالتالي تطورت لديهم وسائل السفر والتنقل عن طريق استخدام السفن والتي كان يحتاج تجارها إلى مكان للسكن.

2-الضيافة في الإمبراطورية المصرية القديمة: لقد شيدت على أراضي الإمبراطورية المصرية القديمة مشاريع خدمات الضيافة خلال الفترة 3200 ق.م. وحتى 476 ب.م. وكانت على صورة خانات أو نزل مع توفير الحراس لحماية المسافرين والضيوف وتأمين طرقهم، فضلاً عن حراسة القوافل التجارية من قطاع الطرق واللصوص.

3-الضيافة الاغريقية: لما كان الإغريق القدامى على اتصال وثيق بأهل الشرق القديم ومصر بصفة خاصة وتبادلوا العلوم والمعارف، فاشتهر الإغريقيون القدامى بالضيافة أيضاً مثلهم مثل باقي الشعوب الشرقية المتاخمة لهم. و اعتمدت الضيافة الإغريقية القديمة على توفير احتياجات المسافرين والعابرين والوافدين الى البلدة من المأوى والمأكل. ونتيجة لاتساع الإمبراطورية الإغريقية<sup>1</sup>

فقد أنشأت بعض أماكن الضيافة المدفوعة الأجر، وكانت تقع بالقرب من المعابد الكبيرة والأماكن المقدسة لغرض إقامة الوافدين للتعبد. والجدير بالذكر أن أماكن الضيافة تلك كانت تقتصر على الأغنياء والميسورين بسبب ارتفاع تكلفة الإقامة بها. و أما الفقراء الذي يرغبون بزيارة الأماكن الدينية والتعبد، فكانوا يقيمون في مجموعة من الخيام التي تقع بالقرب من المعابد، إذ كان الرهبان ورجال الدين هم الذين يتولون إدارة تلك الخيام.

4- الضيافة الرومانية: أدى اتساع الإمبراطورية الرومانية الى زيادة الوافدين الى الإمبراطورية ، فأنشأت مجموعة من أماكن الإقامة المخصصة لإيواء الوافدين التي كانت عبارة عن فناء فسيح يحيط به مبنى به غرف إقامة مفروشة، وكانت الإقامة فيه بالمجان. وقد انتشرت أماكن الضيافة في داخل المدن وخارجها. وكانت

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007

الخانات التي أنشأت على مشارف المدن تستضيف الجنود العائدين والتجار الوافدين، وتقدم الطعام الشراب، فضلاً عن الرقص والغناء و كانت تلك الخانات تعمل على ابتزاز أموال الوافدين.

كانت الضيافة وتقديم خدمات الإقامة للأجانب في القرنين السابع والثامن الميلاديين بلا مقابل، فكانت تعتمد تلك الأديرة Monasteries ، تتولاها الأديرة على ما يتبرع به المسافرون - حسب إمكانياتهم - في تمويل الأديرة. ونتيجة لزيادة أعداد المسافرين الذين تجمعوا من أجل الصحبة أو الحصول على الحماية المشتركة من قطاع الطرق واللصوص، فكان توافدهم في مجموعات إلى الأديرة، فشكل ذلك صعوبة في إقامتهم جميعاً، ما أدى ذلك إلى نشوء فكرة النزل والفنادق الصغيرة و البنسيونات، وصولاً إلى مرحلة الفنادق.

5- الضيافة في المسيحية: إن انتشار الديانة المسيحية في أوروبا، أدى إلى حرص رجال الدين والأمراء والأغنياء على الترحيب بالضيوف الوافدين، ويرجع السبب في ذلك أن المسيحية تعدّ كرم الضيافة أحد أهم التقاليد الدينية. ومن هنا جاء الدعم المباشر من رجال الدين والأمراء والأغنياء لمهنة الفندقية غير مدفوعة الأجر. ونتيجة إلى وجود بعض الأفراد الذين يهتمون بالكسب المالي فازداد عدد الأماكن المخصصة للفندقية المدفوعة الأجر، فأخذت الفندقية غير المدفوعة الأجر تنحصر شيئاً فشيئاً حتى انتشرت الفندقية العامة في المدن.<sup>1</sup>

فضّل المسافرون في - خلال فترة عصر النهضة منطقة غرب أوروبا الإقامة داخل الأديرة الدينية والتي كانت تقدم إليهم الغذاء والشراب والمأوى. وخلال تلك الفترة من عصر النهضة واجه أفراد الطبقة المتوسطة والمسافرة من أجل العمل والسياحة صعوبات للإقامة داخل دور العبادة بسبب عدم اتساع هذه الأديرة لاستيعاب أعدادهم كماوى، لذا فقد انتشرت بعض النزل والخانات حتى تكون متاحة لاستقبالهم على الرغم من أن هذه النزل كانت صغيرة وذات معايير منخفضة ومتدنية من حيث النظافة وتوفير الراحة إلا أنها استمرت في استقبال هؤلاء المسافرين . وعندما حدث خلاف بين الكنيسة الكاثوليكية وهنري الثامن ملك إنجلترا في ذلك الوقت تم بيع الأراضي المقام عليها تلك الأديرة ففقدت الأديرة دورها الرئيسي في استضافة هؤلاء المسافرين، وأدى ذلك إلى انتعاش صناعة الضيافة وتطورها، إذ تحولت هذه الأماكن إلى ملكية خاصة لبعض الأفراد.

<sup>1</sup> - د. نبيل زعل الحوامدة. د. موفق عدنان الحميري، الجغرافية السياحية في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2006م - 1426هـ .

6- الضيافة العربية: لقد بالغ العرب القدماء في إكرام الضيف حتى أصبحت الضيافة العربية مضرباً للأمثال، إلى درجة أصبحت أقرب إلى الأسطورة منها إلى الواقع. فلم تكن بيوت الإيواء للمسافرين موجودة في المناطق التي تبعد عن بيوتهم. فكانت الضيافة مجاناً للأغرب، بل إنها تعدّ واجباً اجتماعياً وفريضة من قبل المواطنين. وكان عليّة القوم عند العرب يضرمون النار ليلاً فوق قمم الجبال العالية ليراهم المسافر من بعيد فيتجه نحوها ليجد الدفء والمأوى والمأكل دون مقابل. ولعلّ حاتم\* (أشهر العرب بالكرم والشهامة في العصر الجاهلي، ويعدّ مضرب المثل في الجود والكرم، نعمن فكان إذا اشتد البرد و كلب الشتاء أمر غلامه) يسار( فأوقد ناراً في بقاع من الأرض، لينظر إليها من أضل الطريق ليلاً ، حتى أنه يوعدده بإعتاقه إن هدّت ناره ضيفاً:<sup>1</sup>

أوقد، فإن الليل ليل قر والريح ، يا موقد، ربح صر  
عسى يرى نارك من يمر إن جلبت ضيفاً، فأنت حر.

تلك الصورة العربية الرائعة الجمال، التي أصبحت مضرب الأمثال، تجلت بها الضيافة روحاً وقيماً وشجاعة.

7- الضيافة في الإسلام: حتّ الإسلام عند ظهوره، على الضيافة وأعدّها من آداب الإسلام. فإكرام الضيف من خلق النبيين والصدّيقين، وهو خلق رفيع ومحّب لكل مسلم. ومن عرف بالضيافة عرف بشرف المنزلة، و علو المكانة، وانقاد له قومه. والكرام الضيف في طلاقة الوجه، وطيب الكلام. وقد جاء إنشاء الخانات منذ بواكير الحضارة الإسلامية، تأكيداً على رقي المدينة الإسلامية، و اهتمامها بأحوال المسافرين والغرباء وتكمن أهمية هذه الخانات والفنادق كون ابن السبيل من جملة المستحقين لأموال الزكاة، فسعت المؤسسة الإدارية الإسلامية لتقديم كل ما يلزمه من طعام وشراب وسكنى،

فكانت الخانات التي ابتكرتها الشريعة الإسلامية، لتكون تطبيقاً رائعاً و سمة تضاف الى سمات الحضارة الإسلامية على مدار تاريخها الطويل. وقد انتشرت الخانات على طول الطرق التجارية بين المدن الإسلامية، وكان أكثر روادها من التجار وطلبة العلم، فارتبطت هذه الدور بسمة تقديم الضيافة من الطعام والشراب مجاناً للفقراء والمساكين وأبناء السبيل، ومن ثمّ أطلق على الخانات التي ظهرت وكانت تقدّم الطعام مجاناً (دار الضيافة).

<sup>1</sup> - الروبي نبيل، التخطيط السياحي، مؤسسة الثقافة السياحية، السكندرية، 1987.

المطلب الثالث: المنظمات الدولية الفندقية

تطرقنا الى التطور الفندقي عبر مراحل التاريخ، وكيفية توسع هذا القطاع الحيوي وما شهدته من تطور هائل في تقديم الخدمات الفندقية، فأدى ذلك كله الى ظهور المنظمات العالمية الفندقية التي تأسست لتساند القطاع الفندقي وتدعمه في تحقيق التميز في كل مفاصله الخدمية. و من المنظمات العالمية التي تعنى بالمجال الفندقي ما يأتي:

1- الإتحاد الدولي لأصحاب الفنادق International Union of Hotelliers

أنشأ في عام 1869 بمدينة لندن (إنكترا)، فكان أول Division : المنظمات الدولية المعنية بالنشاط الفندقي. وأصبح في عام 1946 تحت ومقره (International Hotels Association) عنوان الإتحاد الدولي للفنادق باريس (فرنسا)، وهي منظمة فندقية ذات صفة دولية خاصة، ليست منبثقة عن هيئة الأمم المتحدة، كما انها مهنية تهدف الى تسهيل الاتصالات وتبادل الأفكار بين الفنادق والمطاعم والمؤسسات الفندقية في مختلف دول العالم لغرض دراسة أوضاع مهنة الفندقية عموماً والعمل على حل المشاكل التي تواجهها، فضلاً عن قيامها بالدراسة والبحوث في مختلف نواحي الفندقية. وتضم المنظمة في عضويتها:

• اتحادات فندقية وطنية وعددها (90) من مختلف بلدان العالم (3600 فندق)

• سلاسل فندقية دولية و عددها (90)

• مطاعم كبرى عددها (220) من مختلف بلدان العالم.<sup>1</sup>

2- الإتحاد الدولي للاتحادات الفندقية والمطاعم International Association of Hotel Restaurant

أنشئ في عام 1949 ويضم في عضويته منظمات وطنية مختصة من مختلف الدول، وعددها (29) منظمة وأصحاب المقاهي ومقره زيورخ (سويسرا).

3- الإتحاد الأوروبي للموتيل European Motel Federation

أنشئ في عام 1956 ومقره هولندا.

<sup>1</sup> - عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، دار الرابحة للنشر و التوزيع، ط 2009 .

4- المجلس الدولي للتعليم الفندقى و السياحى Council of Hotels Restaurants Institutional Education و يجمع تحت مظلته كبريات الكليات والمعاهد و المراكز والمدارس السياحية والفندقية وعددها (1250) من (180) دولة موزعة على قارات العالم.

5- المنظمة العالمية للفنادق و المطاعم International Hotel & Restaurant  
تعدّ المنظمة العالمية للفنادق و المطاعم منظمة تجارية دولية معنية بمصالح صناعة الفنادق و المطاعم و تمثل صوت صناعة الضيافة في جميع أنحاء العالم. فقد اجتمعت (45) شخصية من أصحاب الفنادق من معايير مختلفة. في يناير 1869 ، في فندق ترير في كوبلنز بألمانيا وتقرر إنشاء تحالف بينهما تحت اسم التحالف لجميع أصحاب للدفاع عن مصالحها، ويبدأ في النمو حتى الحصول على (OH) الفنادق المنظمة. واجتمعوا في أبريل 1921 من مختلف الدول الأوروبية والإفريقية واللاتينية وكذلك فنادق الر بطة الأمريكية المحلية مع أ، وتقرر الاندماج في جمعية دولية جديدة وان تصبح تحالف الفنادق العالمي ( IHA) INTERNATIONAL HOTELS ) ALLIANCE وتوالت الاجتماعات واللقاءات وأثمرت في 1 نوفمبر 1997 ، دمج مع المنظمة الدولية للفنادق و المطاعم وأصبحوا معا الرابطة (IHRA) وفي الأول من يناير 2008 تقرر جمعية الدولية للفنادق و المطاعم نقل المكتب الرئيسي الى سويسرا.

6-الاتحاد العربي للفنادق :

يقوم الاتحاد على رعاية المصالح الفندقية في الأقطار العربية وتحقيق التعاون بين المنظمات الفندقية على اختلاف تسميتها وأصحاب المنشآت الفندقية لخدمة ورفع مستوى هذه الصناعة من جميع جوانبها في الوطن العربي. ويقوم بوجه خاص بد ارسه جميع جوانب صناعة الفنادق في الأقطار العربية، كما ويسعى الاتحاد الى تقديم تسهيلات موحدة للمنشآت الفندقية والقضاء على العقبات التي تحول دون تقدم صناعة الفنادق، وكذلك تنظيم الدعاية والتسويق للمنشآت الفندقية في الأسواق السياحية الخارجية والداخلية، فضلاً عن اصدار مجلة فندقية والتعاون مع الاتحادات العربية المماثلة كالاتحاد العربي للسياحة والاتحاد العربي للنقل الجوي والاتحاد العربي لنوادي السيارات والرحلات وغيرها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله د. محمد فريد، التخطيط والتنمية السياحية، دار الأيام لمنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن 2015.

7- رابطة الفنادق والمطاعم و الملاهي :

تعنى هذه ال اربطة بالإشراف على الفنادق والمطاعم والملاهي من خلال مجلس إدارتها الذي مقره في بغداد، والغرض من إنشائها كرابطة تضم القطاعين (الاشتراكي والخاص) لغرض دفع العملية السياحية والفندقية الى أمام وتوفير كافة المستلزمات والإرشادات بهذا الصدد

#### المطلب الرابع: رواد الصناعة الفندقية

جي ويلارد ماريوت (ماريوت)

ولد ماريوت في عام 1900 في ولاية أوتاه في الولايات المتحدة، كان والده ارعياً للماشية. ودرس في مدرسة ويبير، ثم التحق بجامعة أوتاه. وكان جي ويلارد ماريوت طموحاً جداً، ومحبباً للإستقلالية، كما أنه لا يحبّ أبداً أن يأخذ الأوامر من أي شخص. وبعد تخرج ماريوت من الجامعة، تزوج من السيدة أليس، وقرأ ر سوي أ إنشاء كشكاً صغيراً لبيع المرطبات، وفي عام 1927 قاموا بفتح كشك صغير يحتوي على ( 9) مقاعد فقط لبيع المرطبات في واشنطن. ثم بدأت الأفكار تأتي الواحدة تلو الأخرى، إذ أضافوا إلى قائمتهم وجبات صغيرة ساخنة، وأطلقا على المحل اسم (هوت شوب). ثم بعد ذلك قام بفتح محلاً جديداً أطلق عليه نفس الاسم.<sup>1</sup>

كان ماريوت صبوراً جداً، ويريد الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس وعلى الخصوص موظفو الشركات والدوائر الحكومية، إذ عددها يصل للآلاف. وعلى الرغم من نقص المواد الأولية بسبب الحرب العالمية الثانية والتحديات التي كان يواجهها في تلك الفترة، إلا إنه استطاع أن يبتكر وجبات جديدة خاصة للرحلات الداخلية لبعض شركات الطيران، ثم استطاع أن يكسب عقد توزيع الأغذية لجميع الكافيتريات الموجودة في مبنى الخزينة الأمريكية ووزارة الدفاع، إذ كان أساس نجاح فكرة تلك الوجبات هي السرعة في التحضير والتسليم والجودة.

إفتتح ماريوت أول فندق له في ولاية فرجينيا وحمل إسم ( The marriott motor كما إن مطاعمه)هوت شوب( كانت أكثر المطاعم نمو أ ، twin bridges hotel 1960(وفي عام 1964 أصبح عمر ماريوت ( 64 ) عام أ ، – بأمریکا بين 1950و أصبح غير قادر على العطاء كالسابق، فقام بتسليم كل شيء لإبنه (جونيور ماريوت) والبالغ من العمر ( 32 ) عاماً، والذي كان قد تربى على حلم أبيه منذ الصغر، وأ ا رد أن يستمر بمسيرة أبيه وأن يحقق

<sup>1</sup>- د. الخصاونة محمد شبيب و د. زياد محمد المشاقبة ، التنمية السياحية المستدامة ، عمان – الأردن ، دار جميس الزمان .

نجاحات جديدة. ولم يخيب الإبن ظن أبيه، فبدأ بالتوسع وتحقيق النجاح الواحد تلو الآخر، وتخطى حدود الولايات المتحدة ليصل إلى فنزويلا عن طريق تزويد وتوفير الأطعمة لخطوط الطيران، ثم بعدها غير اسم الشركة لتصبح (ماريوت العالمية)، إذ قام بأخذ الحق بإدارة الكثير الخ، فاحتل بعدها (Gino) ... ، (Host من سلسلات المطاعم للوجبات السريعة مثل المرتبة الأولى في تزويد الوجبات السريعة للمطارات والرحلات.

وفي عام 1983 تبنت شركة ماريوت العالمية مجموعة من المنتجات بأمريكا وأصبحت تسوق لبرامج العطلات والرحلات السياحية. توفي ماريوت الأب في عام 1985 ، وكانت حينها شركة ماريوت العالمية لديها أكثر من ( 140000 ) ( موظف في أكثر من 25 دولة وتدير ) 1400 ( مطعم، ولديها ) 143 ( فندق ومنتجع حول العالم. وفي عام 1987 قام ماريوت الإبن بالتوسع أكثر فأكثر، إذ قام بتأسيس ماريوت سويتس، وريزدنس ... الخ، كما قسم عمليات الشركة لقسمين هما : ماريوت وإيمتلاك الفنادق، و الثانية هي ماريوت انترناشونال لإدارة الفنادق، و حالياً تعدّ فنادق ماريوت العالمية من أفضل الأسماء في مجال الفنادق والأطعمة حول العالم، والجدير بالذكر بأن فنادق ماريوت لا تحمل كلها اسم ماريوت، مثل رونيسانس، ريزيدنس إن ، ارمادا ... الخ.<sup>1</sup>

( كون ارد هيلتون (هيلتون: )

إسم عريق لسلسلة فنادق مرموقة أساس وجودها مصادفة بحتة، ولولاها ربما ما كنا قد سمعنا بهذا الاسم في مجال الفنادق وملحقاته. ويعدّ هيلتون من أوائل من إنطلقوا بقوة في هذا المجال وحققوا نجاحاً عالمياً يحسدون عليه. (ف) سلسلة فنادق هيلتون (ومركزها الرئيسي في بيفرلي هيلز في ولاية كاليفورنيا، تملك حالياً 18 سلسلة من الفنادق في استراليا و الأوروغواي، وتدير مباشرة 34 فندقاً في مختلف أنحاء العالم franchise . الولايات المتحدة، وأعطت 180 حق امتياز ولم تكتف هذه السلسلة بإدارة الفنادق، إنما توسعت نشاطاتها لتشمل قسماً خاصاً لتزويد الفنادق بكل ما يلزم حتى عمليات التصميم والهندسة وتأثيث الفنادق، كما تملك شركة كومباس لخدمات الكمبيوتر والتي تزود الفنادق ببرامج كمبيوتر متخصصة في إدارة وحجوزات الفنادق. وتعدّ الميزانية العمومية ل(هيلتون) من أقوى الميزانيات في مجال الفنادق وتملك ( 102000 ) غرفة وجناح.

<sup>1</sup> - ماهر عبد العزيز توفيق، علم إدارة الفنادق (سلسلة كتب الفنادق والسياحة)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 1550

بدأت هذه السلسلة عام 1919 عندما كان كون ارد هيلتون، وهو عضو هيئة تشريع في ولاية كاليفورنيا، يحلم بأن يستثمر في بنك حيث كان هاجسه الرئيسي أن يكون لديه مصرف يكسب من خلاله ثروة. فانتقل كون ا رد هيلتون إلى تكساس حاملاً معه حلمه الكبير عام 1919. وعندما أراد أن ينزل في فندق لم يجد لنفسه مكاناً يأوي إليه، فقد كانت كل الغرف محجوزة، وكانت معاملة الفندق غير لبقة نوعاً ما. فقرر في تلك الليلة أن يدخل في مجال الفنادق، فما كان منه إلا أن جمع مبلغ 5000 دولار كان كل ما وفره، واقترض مبلغ 20000 دولار من البنك، إضافة إلى مبلغ 15000 دولار اقترضه من بعض الأصدقاء، واشترى أول فندق له في سيسكو في تكساس. وهكذا تحول كون ارد هيلتون من هاجس الاستثمار في بنك إلى هاجس إدارة الفنادق الذي برع فيه وعشقه كثيراً ولم تمض 10 سنوات حتى كان قد اشترى (7 فنادق) في تكساس نفسها، هذه الولاية التي رفضت فنادقها أن تستقبله عندما أتى إليها.

يرجع كون ارد هيلتون نجاحه في هذا المجال الجديد كلياً إلى عوامل ثلاثة هي:

i. المخاطرة.

ii. الإبتكار بهدف الزيادة.

iii. الجودة.

فضلاً عن الشعور بالتحدي، ويقول: أنه لو وجد غرفة شاغرة في ذلك اليوم الذي أتى فيه إلى تكساس لم يكن ليفكر في شراء فندق، وهذا ما يبعث أحياناً إلى الدهشة. وان هذه العوامل الثلاثة كانت الدافع إلى جعل فنادق هيلتون على كل سواحل الولايات المتحدة. فمن تكساس انتقل هيلتون من ولاية إلى ولاية مساوياً و مفاوضاً بارعاً، واشترى من خلال ذلك فنادق درجة أولى في كاليفورنيا، نيويورك، شيكاغو وواشنطن، وبذلك كان أول فندق يتوسع من الساحل. وفي عام 1943 زرع كون ارد هيلتون قناعة كانت سائدة في تلك الأيام، وهي إن أكثر من فندق واحد في منطقة واحدة للفندق نفسه لا ينفع فغير هيلتون هذه النظرية تماماً عندما أدار فندق بلازا وفندق روزفلت في نيويورك سيتي، وبعد 6 سنوات أضاف فندق والدورف – استوريا إلى عائلة فنادقه.

وكان (فندق هيلتون (/:أول فندق يدخل سوق الأسهم في نيويورك في 23/6/1947 أول فندق ينطلق عالمياً، ففتح أول فندق خارج الولايات المتحدة في عام 1949 في سان جان في بورتوريكو، وفي السنة نفسها تم اشتهار هيلتون العالمية).

-أول من طرح فكرة إضافة محل لبيع الهدايا في الفنادق، وكان ذلك نابعاً من حب كون ارد هيلتون لاستغلال كل زاوية في الفندق من أجل خدمة الزبائن.

-أول فندق أميركي يدخل السوق الأوروبية عن طريق افتتاح كاستيلنا هيلتون في مدريد – إسبانيا في عام 1953 ، وفي اسطنبول بعد عامين.

-أول من اقترح إنشاء فندق في المطارات وذلك في عام 1959 ، عندما تم افتتاح هيلتون مطار سان فرنسيسكو. وقد افتتح هيلتون إلى الآن ( 37 فندقاً في المطارات وفي مواقع استراتيجية.<sup>1</sup>

وقام كون ارد هيلتون بتسليم إدارة الفنادق لابنه بارون في عام 1960 ، ولكنه استمر مؤدياً دواً رئيساً للمجلس. و عندما توفي في عام 1979 كان قد حصل بالفعل مكانه في كتب التاريخ باعتباره واحداً من أنجح رجال الأعمال في التاريخ.

دانيال نيكولاس ثيفينون (كافيه رويال :)

تاجر النبيذ الفرنسي دانيال نيكولاس ثيفينون Daniel Nicholas Thévenon وصل إلى المملكة المتحدة هرباً من أعباء ديونه برفقة زوجته سيليستين Celestine في فرنسا عام 1863 ولم يكن بحوزتهما سوى ( 5 جنمات إسترلينية) فقط. وهكذا بدأت قصة ولدت من رحم الإفلاس لتتوج في تأسيس شهرة عالمية في مجال تقديم الرفاهية في ظل أجمل الأجواء في وسط غربي ل لندن. غيّر دانيال Daniel Nicols اسمه إلى اسم يحمل سمة الطابع الإنكليزي ليصبح دانييل نيكولز في لندن أطلق عليه )\*( Regent وفي غضون سنتين، أسس فندق في شارع ريجنت Café Royal اسم )كافيه رويال

<sup>1</sup>- زيد منير سلمان، الأمن والسلامة في المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن – عمان، 2012 – 1433 هـ .

رزق دانييل وسيليستين بولد أسمياه أيضا دانييل نيكولز، وهو الذي ارتقى بتجارة العائلة. و مع نهاية القرن التاسع عشر كان الفندق قد أصبح من أشهر المؤسسات الرئيسية المميزة، وقد احتوى في وقت من الأوقات على أحد أهم أقبية النبيذ في العالم. وقد كان الفندق حينئذ أحد مراكز لندن الأنيقة، وكان ملتقى كبار الكتّاب و الفنانين. وقد شهد الفندق صياغة أولى قوانين رياضة الملاكمة في فندق كافيه رويال.

و مع حلول عام 1951 أصبح الفندق منشأ للنادي الوطني للرياضة، إذ كانت تقام حفلات العشاء الرسمية فيه قبل بدء جولات الملاكمة. للفندق أغلقت أبوابه في عام (The Set بعد استملاك مجموعة) ذا سيت وتم عرض تحفه الفنية الفريدة من نوعها للبيع بالمزاد العلني. وطوال مدة 2008 الترميم الجذري للفندق واعادة إعمارها والتي فاقت ثلاث سنوات، كان المبنى مغطى ومحجوب عن الأعين. لقد تم افتتاح فندق كافيه رويال في ديسمبر 2012 ، مع قرار استمرار التحسينات على مراحل خلال عام 2013.

## المبحث الثاني: المؤسسة الفندقية

ليست هناك حدوداً فاصلة بين الصناعة الفندقية وبين الصناعة السياحية، فلا يمكن الفصل بين نشاطات النقل والمواصلات والإيواء والطعام والشراب والنشاطات السياحية الأخرى، بل تنصهر كل النشاطات بما فيها الفندقية في بودقة الصناعة السياحية.

إن الصناعة الفندقية تطورت مع ما صاحبها من التغييرات الصناعية والتنموية التي أسهمت في إقتصاد البلدان. ولم تأخذ الشكل الاقتصادي لها بل ارتباطت بالضيافة المجانية معظم الأحيان، وعلى الخصوص في البلاد العربية التي يشتهر تاريخها بالكرم والضيافة.<sup>1</sup>

لقد أشرنا سلفاً، إن الضيافة وتقديم خدمات الإقامة للأجانب في القرنين مجاناً، ويرتكز Monasteries السابع والثامن الميلاديين، كانت تتولاها الأديرة الإنفاق من قبل تلك الأديرة على ما يتبرع به المسافرون - حسب إمكانياتهم - في تمويل الأديرة. ونظراً لازدياد أعداد المسافرين الوافدين إلى الأديرة بشكل مجموعات، فاتخذوا من سفرهم الصحبة أو الحصول على الحماية المشتركة من قطاع الطرق واللصوص، فشكل ذلك صعوبة في إقامتهم جميعاً، ما أدى ذلك إلى نشوء فكرة النزل والفنادق الصغيرة و البنسيونات، وصولاً إلى مرحلة الفنادق. لقد حل محل هذه الفنادق (بيوت الضيافة) في تقديم الإقامة والضيافة في القرنين الثالث عشر والرابع عشر الميلاديين. و لم تكن هناك مبالغ يدفعها المسافرون مقابل ما يحصلون عليه من ضيافة كريمة، بل يقدمون مبالغ تعبر عن شكرهم. وعندما شمل النظام الضريبي بيوت الضيافة، تحوّلت إلى فنادق تجارية. شهد القرن السابع عشر الميلادي تحسناً في إنشاء الطرق مما ساهم في تقديم تسهيلات السفر بالمركبات. و في أواخر هذا القرن ومع بداية القرن الثامن عشر ترسخ المفهوم التجاري في النشاط الفندقية، وتبني الرعيحة المادية بصورة قوية. و في الربع الثاني من القرن العشرين، انتشرت الخدمة العامة في هذا النطاق لتزداد أعداد المنتفعين منها. وفي نهاية القرن عرف العصر الذهبي لازدهار الصناعة الفندقية. إن اختراع الآلة البخارية، وإنشاء السكك الحديدية، واختراع السيارة، كلّ ذلك أدى إلى زيادة أعداد المسافرين من جهة، وتنوع الأغراض السياحية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

المطلب الأول: تعريف الفندق

أولاً: الفندق لغة

الخان فارسي هو الفندق بلغة أهل الشام خان من هذه الخانات التي ينزلها الناس مما يكون في الطرق والمدائن. او الفندق هو)النزل الذي يهيا لإقامة المسافرين بالأجر) كما جاء الفندق بمعنى الخان وهو)كل نزل كبير معدّ لنزول السيّاح والمسافرين والمصطافين) فاستخدمت كلمة الخان في العصور القديمة والوسطى للتعبير عن أماكن الإيواء التي كانت منتشرة على طرق التجارة والمدن التجارية.

ليس لكلمة فندق أصل أو مصدر في اللغة العربية، ولكن ما جاء في المصادر تعني مكان الاسترخاء في الليل، (Malon) القديمة أن كلمة فندق في اللغة العبرية وتعني غرفة طعام و إيواء في حين في اللغة اليونانية كان اسمه الضيف. "Kataluma"

ترجح بعض المصادر على أنّ كلمة فندق يونانية مأخوذة من كلمة أي "Hositium" وفي اللغة اللاتينية كانت تمثل "Pondokia" أو "Hostel" "Pandoka" القاعة التي يتم بها استقبال الزوار والترحيب بهم، وفي اللغة الفرنسية في اللغة الايطالية، في حين أصبحت كلمة "Hospite" واشتقت منها كلمة حتى أصبحت "Hotel" في اللغة الفرنسية تعني الضيف واشتقت منها كلمة فندق شائعة حتى الآن.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة الفندقية

تمثل المؤسسات الفندقية ركناً أساسياً من صناعة السياحة لما توفره من خدمات ووظائف في الميدان الاقتصادي وما تحقّقه من الإيرادات والعملات الصعبة. وتتمثل أهمية المؤسسات الفندقية بما يأتي:

1. الأهمية الاقتصادية: تأتي الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الفندقية عن طريق<sup>1</sup>

أ. تمثل المؤسسات الفندقية استثماراً جديداً في حالة الإنشاءات الفندقية أو زيادة في الإستثمار في حالة التوسع.

ب. تحول أصحاب الفنادق اليوم إلى منظمي مؤتمرات علمية و سياسية عالمية.

<sup>1</sup>- سليم محمد خنفر وعلاء حسين السراي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، الطبعة 1 . عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2011.

ت. تعدّ نشاطاً إقتصادياً متكاملًا لأنها تخلق وظائف مباشرة (مضيّفون، طبّاخون، مسؤولون عن خدمات الفندق)، ووظائف غير مباشرة في قطاعات العمران والصناعة الزراعية – الغذائية، والحرفية والنقل.

ث. تؤثر على الاقتصاد القومي، إذ يؤدي نشاط الحركة السياحية إلى نشاط في الحركة الفندقية وزيادة مداخيلها فضلاً عن دخول المتعاملين مع هذه الصناعة، ومن الطبيعي يؤدي ذلك إلى زيادة التداول النقدي ونشاط الحركة السياحية والاقتصادية بشكل عام. ويمكن حساب نسبة دور السياحة في الدخل القومي من خلال المعادلة الحسابية التالية.....:

ج. تساهم في إدخال العملات الأجنبية بما تدعم ميزان المدفوعات.

ح. تشكل مصدراً لإشباع الحاجات والرغبات للضيوف عند الإقامة فيه وحسب أغراضهم (مؤتمرات أو ندوات أو مجاميع أو أفراد)....

خ. تؤثر في قيام وتنمية صناعة ونتاج موازية مما يؤدي إلى تخفيض البطالة وإيجاد مجالات جديدة لفرص العمل. كما إن الفنادق تحول المناطق النائية الطاردة لليد العاملة إلى جاذبة لها.

2. الأهمية الاجتماعية: التعارف والتقارب بين المسافرين الذين تخدمهم هذه الصناعة، وينتج ذلك عن العلاقة الحميمة بين ضيوف الفنادق والعاملين بشكل روابط إجتماعية وخلق جو عائلي، وبين الضيوف أنفسهم لكونهم من جنسيات مختلفة وعادات وتقاليد وقيم خاصة لكل جنسية.<sup>1</sup>

وفي المؤسسات الفندقية ذات الملكية الخاصة، يكون صاحب العمل معروفاً لجميع موظفيه، فيكون من السهل على الموظفين إقامة علاقات شخصية وعلاقات ثقة بينهم وبين صاحب العمل

3. الأهمية البيئية: تعدّ المؤسسات الفندقية الأقل ضرراً على البيئة من الصناعات الأخرى، فهي صناعة بلا دخان. وكذلك إنّ وجود البيئة النظيفة والسليمة تسهم بشكل فعّال في جودة المنتج السياحي ما يحقق رضى الضيوف. فتسعى إدارات المؤسسات الفندقية إلى عكس صورة البيئة الصحية السليمة لعالم أخضر عن طريق

<sup>1</sup> - علي فالح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة النشر 2013م - 1434هـ.

الإهتمام بالتشجير وزيادة جمال الطبيعة. كما وأن إطفاء الأنوار والمكيفات عند ترك السائح للغرفة يشكل عاملاً مساعداً في تقليل ضرر التأثير الحراري على البيئة.

4- الأهمية الثقافية: وتشمل:

أ- زيادة الوعي لدى العاملين في الحفاظ على نظافة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة الفندقية. وكذلك زيادة الوعي لدى السكان المحيطين بالمؤسسة الفندقية في الحفاظ على النظافة العامة.

ب- زيادة وعي سكان المجتمع بأهمية القطاع السياحي وكيفية الإهتمام بالسياح.<sup>1</sup>

ت- تعريف السياح بتراث المنطقة من خلال انتشار سلعها التذكارية وتقديم الإيضاحات اللازمة لهم من قبل السكان، وتبادل المعرفة مع الضيوف عن بلادهم واهتمامهم بالخ، فتدعم بذلك التعارف وتقارب الصلة بين الشعوب وما ينتج عن ذلك من تبادل حضاري وسلوكي عن اختلاط السائحين.

ث- زيادة ثقافة العاملين في الفندقية عن طبيعة التعامل مع كل سائح أو مجموعة سياحية حسب الجنسية التي ينتمي لها السياح وذلك عن طريق إرشادات الإدارة أو محاضرات الإدارة التي تقدمها إلى العاملين وبشكل دوري.

ج- السعي الجاد من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات الفندقية في عكس الصورة الثقافية الطيبة عن بلادهم. وتساهم في التبادل الثقافي بين مختلف الشعوب في العالم.

ح- المحافظة على زيادة إهتمام العاملين في المؤسسات الفندقية بالزبي الموحد والذي يعكس الجوانب الجميلة للعاملين في هذا المجال.

خ- زيادة ثقافة العاملين بالعمل وفق منطق هندسة اللطافة في العمل الفندقي والحفاظ على الإبتسامة الدائمة.

د- الإهتمام بالوعي الثقافي للتراث العمراني الأصيل.

#### المطلب الثالث: أنواع المؤسسة الفندقية

تتنوع المؤسسات الفندقية وأنماطها تبعاً للملكية أو الموقع أو الخدمات و غيرها من الاعتبارات التي ولج فيها الباحثون، وأشار إليها الدارسون. ويمكننا تصنيف أنواع المؤسسات الفندقية تبعاً لما يلي:

1- الملكية Ownershi وتقسم إلى عدّة أقسام كما يأتي:

<sup>1</sup> - الحميري، المومني، موفق عدنان عبد الجبار، أمين أحمد محبوب، هندسة الموارد البشرية

أ. فنادق القطاع الخاص Privat Hôtels وهي التي يمتلكها شخص واحد أو أكثر أو عائلة، إذ يقوم بدفع كافة المصروفات اللازمة لعمليات الإنشاء والتأثيث والتجهيز والتشغيل.

ب. فنادق الشركات Chain Hotels: هي مجموعة من المؤسسات الفندقية التي تكون تابعة لشركة واحدة مالكة، تتحكم بإدارتها.

ت. فنادق القطاع المختلط Mixed Sector Hotels: تكون ملكيتها مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص أو أي شركة أجنبية متخصصة في الفنادق. وهذا النوع من المؤسسات الفندقية منتشر في العديد من دول العالم، وتكون الشركة المتخصصة هي المسؤولة عن إدارة الفندق.<sup>1</sup>

ث. فنادق حكومية Governmental Hotels تكون ملكاً خاصاً للدولة، وتنقسم إلى نوعين:

-الأول: خضوعها بالكامل للملكية الدولة.

-الثاني: ملكيتها لأحد أجهزة الدولة.

2- الموقع Location و تنقسم إلى ما يأتي:

أ. فنادق وسط المدينة Middle City Hotels تقع في منتصف المناطق الحيوية بالمدينة وبالقرب من أهم مناطقها وبذلك تشكل مصدراً رئيسياً لجذب أكبر عدد من العملاء القادمين للمدينة.

ب. فنادق الموانئ والمطارات Ports and Air ports Hotels تقع بالقرب من المطارات والموانئ، وهذا النوع يختلف في ملكيته ودرجته. ويستخدم عادة من قبل:

-المسافر العابر الذي ينزل في الفندق لأسباب خارجة عن إرادته كوجود عطل في طائرته، أو سوء الأحوال الجوية وغيرها من العوامل.

-المسافر العابر الذي ينزل فيه بمحض إرادته لرغبته في المبيت ليلة أو أكثر لسبب ما ومن ثم إكمال الرحلة إلى بلد القصد.

ت. فنادق الطرق السريعة Highway Hotels: هي فنادق صغيرة تقع على طرق السفر وتقدم خدماتها للمسافرين على هذه الطرق، وتتميز هذه الفنادق بانخفاض أسعار المبيت فيها.

<sup>1</sup> - في صناعة الفنادق - أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط1 ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .

ث. المنتجعات: Resorts تتميز بوقوعها بالقرب من الأماكن ذات الجذب السياحي، وتصنف المنتجعات وفقاً لما يأتي:

-موسم العمل: صيفية، شتوية، دائمية.

-الغرض: عائلية، رياضية، علاجية.

-المكان: جبلية، ساحلية، بالقرب من ينابيع المياه المعدنية.

ج. الفنادق الساحلية: Beach Hotels تنتشر على سواحل المدن الساحلية التي تقدم خدمات متنوعة للعملاء الراغبين في قضاء فترة الصيف، وتتميز هذه الفنادق بارتفاع أسعار الإقامة فيها أثناء الموسم الصيفي.

و هنالك فنادق المعالجة بمياه البحر Thalassotherapy Hotels وهي الفنادق الموجودة مباشرة جنب البحر وتباشر العناية الصحية من قبل طاقم طبي.

ح. الفنادق المتحركة Hotels animated: وهي تتلاءم مع ظروف السوق السياحية وهي تشمل البواخر – الفنادق

الفنادق العائمة Floating Hotels: وهي تأخذ هيكل الفندق وتصميمه، وكذلك الغرف والصالات الخاصة بالطعام والشراب والحفلات وصولات الرياضة والمسبح والتنس... إلخ والأسواق التجارية.<sup>1</sup>

و هذه الخدمة الفندقية تقدمها كل البواخر العابرة للمحيطات وبواخر الجولات البحرية باستثناء البواخر المخصصة لنقل السلع، وتشمل ثلاثة من تصنيفات الفنادق (4 نجوم، 5 نجوم، 5 نجوم راقية).

-الطائرات: Airplanes تتسابق شركات النقل الجوية وتتنافس فيما بينها لغرض تقديم أفضل وأحسن الخدمات للمسافرين، وكلّ شركات الطيران العالمية لديها قسم خاص بالخدمات الفندقية. واستحدثت في منتصف عام 2013 المروحية الفندق.

3-الخدمات Sarvices:

أ- الفنادق التجارية Commercial Hotels: لخدمة المترددين على الحركة التجارية أو الصناعية، وموقعها يكون في وسط المناطق التجارية أو الصناعية الكبيرة أو بالقرب من بورصة الأوراق المالية. تعتمد هذه الفنادق

<sup>1</sup> - رشيد، جلاب، صالح عبد الرضا، احسان دهش، الإدارة الاستراتيجية – مدخل تكاملي، ص397، لا طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

التكنولوجيا الحديثة سبباً لتقديم الخدمات الراقية، كما توجد على سطوح البعض منها موقع لهبوط واقلاع بعض طائرات هليكوبتر الخاصة بالنزلاء من النخبة، وتقام فيها مختلف الحفلات الخاصة، وتعد فيها اللقاءات والملتقيات فضلاً عن معارض المجوهرات والتحف والساعات الثمينة والعطور الراقية وغيرها.

ب- فنادق الإقامة الطويلة Residential Hotels تتكون من مجموعة من : الغرف المنفصلة والمتضمنة لمجموعة من الخدمات الرئيسية والضرورية التي قد يحتاج إليها النزلاء. اون الغرض من إنشاء هذا النوع من الفنادق هو إيواء النزلاء لفترات طويلة.

ت- فنادق المقامرة: Gambelling Hotels و هي فنادق ضخمة جداً يوجد بها صالات القمار. و تتميز هذه الفنادق بإقامة الاستعراضات الفنية والحفلات الغنائية والموسيقية والمسابقات و النزلات الرياضية المشوقة، فضلاً عن إنها تتسم بروعة ديكوراتها وكبر حجمها وتنوع خدماتها، ويوفر الفندق كل ما يحتاج إليه العميل من الأسواق والملاعب والمطاعم المتنوعة.<sup>1</sup>

ث- بيوت الشباب الحفلات Hostels: وغيرها من الخدمات العالية المستوى. بنايات صغيرة تتوافر فيها الشروط الأساسية للإقامة، وتكون الإقامة فيها نظير مبالغ مالية زهيدة. أنشأت بيوت الشباب خصيصاً من أجل توفير أماكن إيواء للشباب الراغبين في الترحال، ومعظم روادها من الطلبة وذوي الدخل المحدود كون أسعارها ملائمة وطبيعة الإدارة فيها تعاونية أي إنها تدار من جانب الطلبة أنفسهم.

ج- الفنادق العلاجية Medical Hotels: وهي التي تقع بالقرب من الأماكن العلاجية، وقد تكون أبار مياه صحية أو منطقة رمال ذات خاصية علاجية، ويستلزم في ذلك النوع من الفنادق أن تقع في منطقة صحية ووسط مساحات خضراء مع مراعاة أن يكون تأثيث الفندق ملائم لحالات النزلاء المرضى.

ح- فنادق المدن الرياضية Hotels of Sporting cities: لا تختلف هذه الفنادق عن الفنادق الموسمية لأن النشاط الرياضي يعدّ إلى حدّ كبير نشاطاً موسمياً ينشط خلال مدة محددة من العام وينتهي بانتهاء تلك المدة ويعاود النشاط مرة أخرى في نفس التوقيت من العام التالي.

<sup>1</sup>- يوسف أبو فارة، استراتيجية التسويق والخدمات الفندقية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 2005، الجزائر .

وتقع هذه الفنادق بالمدن الأولمبية أو في أحضان الجبال لهواة التسلق أو بالقرب من المنحدرات الجليدية لهواة التزلج على الجليد. و تحتوي الفنادق الرياضية على مجموعة من الملاعب المختلفة والصالات الرياضية لجذب الفرق الرياضية والرياضيين للإقامة فيه.

خ- فنادق الكامب : Camp تتمثل في المعسكرات ، وغالباً ما تكون على شكل خيم مجهزة، إذ يقيم السائح في خيمة صغيرة منفرداً أو مع عائلته أو مع بنايات صغيرة تتوافر فيها الشروط الأساسية للإقامة، وتكون الإقامة فيها نظير مبالغ مالية زهيدة.

ذ- بيوت الشباب Hostels: أنشأت بيوت الشباب خصيصاً من أجل توفير أماكن إيواء للشباب الراغبين في الترحال، ومعظم روادها من الطلبة وذوي الدخل المحدود كون أسعارها ملائمة وطبيعة الإدارة فيها تعاونية أي إنها تدار من جانب الطلبة أنفسهم.

ج- الفنادق العلاجية Medical Hotels : وهي التي تقع بالقرب من الأماكن العلاجية، وقد تكون أبار مياه صحية أو منطقة رمال ذات خاصية علاجية، ويستلزم في ذلك النوع من الفنادق أن تقع في منطقة صحية ووسط مساحات خضراء مع مراعاة أن يكون تأثيث الفندق ملائم لحالات النزلاء المرضى.<sup>1</sup>

ح- فنادق المدن الرياضية Hotels of Sporting cities: لا تختلف هذه الفنادق عن الفنادق الموسمية لأن النشاط الرياضي يعدّ إلى حدّ كبير نشاطاً موسمياً ينشط خلال مدة محددة من العام وينتهي بانتهاء تلك المدة ويعاود النشاط مرة أخرى في نفس التوقيت من العام التالي.

وتقع هذه الفنادق بالمدن الأولمبية أو في أحضان الجبال لهواة التسلق أو بالقرب من المنحدرات الجليدية لهواة التزلج على الجليد. و تحتوي الفنادق الرياضية على مجموعة من الملاعب المختلفة والصالات الرياضية لجذب الفرق الرياضية والرياضيين للإقامة فيه.

خ- فنادق الكامب : Camp تتمثل في المعسكرات، وغالباً ما تكون على شكل خيم مجهزة، إذ يقيم السائح في خيمة صغيرة منفرداً أو مع عائلته أو مع كإيطاليا وفرنسا، وتكون طاقته الاستيعابية صغيرة قياساً بالفنادق، إذ تصل في أعلى الحالات الى عش رين غرفة.

<sup>1</sup> - رشام كهينة. قاسيمي آسيا، التجربة التونسية في مجال السياحة، الملتقى الوطني الأول: السياحة في الجزائر، بدون سنة النشر.

4-الدرجات Category:تختلف الدرجات الفندقية حسب نوعية الخدمات التي يقدمها الفندق، وكذلك حسب سعة الفندق ومتوسط أسعاره وموقعه، ويختلف هذا التقسيم من دولة إلى أخرى تبعاً للسياسة الفندقية للدولة. ودرجات الفنادق هي:

1-الدرجة الممتازة Delux Hotels

2-الدرجة الأولى First Class Hotels

3-الدرجة الثانية Second Class Hotels

4-الدرجة الثالثة Third Class Hotels

5-الدرجة الرابعة Fourth Class Hotels

6-الدرجة الخامسة Fifth Class Hotels

5-عدد النجوم Stars تقسم الفنادق عموماً حسب عدد النجوم إلى:

1.فنادق خمس نجوم Five Stars Hotels

2.فنادق أربع نجوم Four Stars Hotels

3.فنادق ثلاث نجوم Three Stars Hotels

4. فنادق نجمتان Two Stars Hotels

5.فنادق نجمة واحدة One Star Hotels

6- الضيف Guest:يختلف عملاء الفنادق تبعاً للغاية من زيارتهم ومدة الإقامة - كما إن عملاء الفنادق هم أنواع

مختلفة:

- نزلاء فراداً، نزلاء في مجموعات
- الوفود الكبيرة و المسافرين بغرض قضاء الإجازات
- نزلاء للإقامة لفترات طويلة و مزيج الضيوف
- نزلاء مرتبطين بشركات الطيران
- البعثات الحكومية و العسكرية

7-الحجم size : يكون معدل حجم الفنادق من عشرين إلى أكثر من ألفي غرفة، وحدد البعض بأن عدد الغرف بين 50 و 2000 غرفة وقد يصل عدد الغرف إلى خمسة آلاف غرفة. ويقسم آخرون حجم الفنادق إلى ثلاثة أقسام هي:

أ. فنادق صغيرة Small Hotels أقل من 100 غرفة .

ب. فنادق متوسطة من 100 إلى 200 غرفة Medium Hotels

ت. فنادق كبيرة أكثر من 200 غرفة Large Hotels

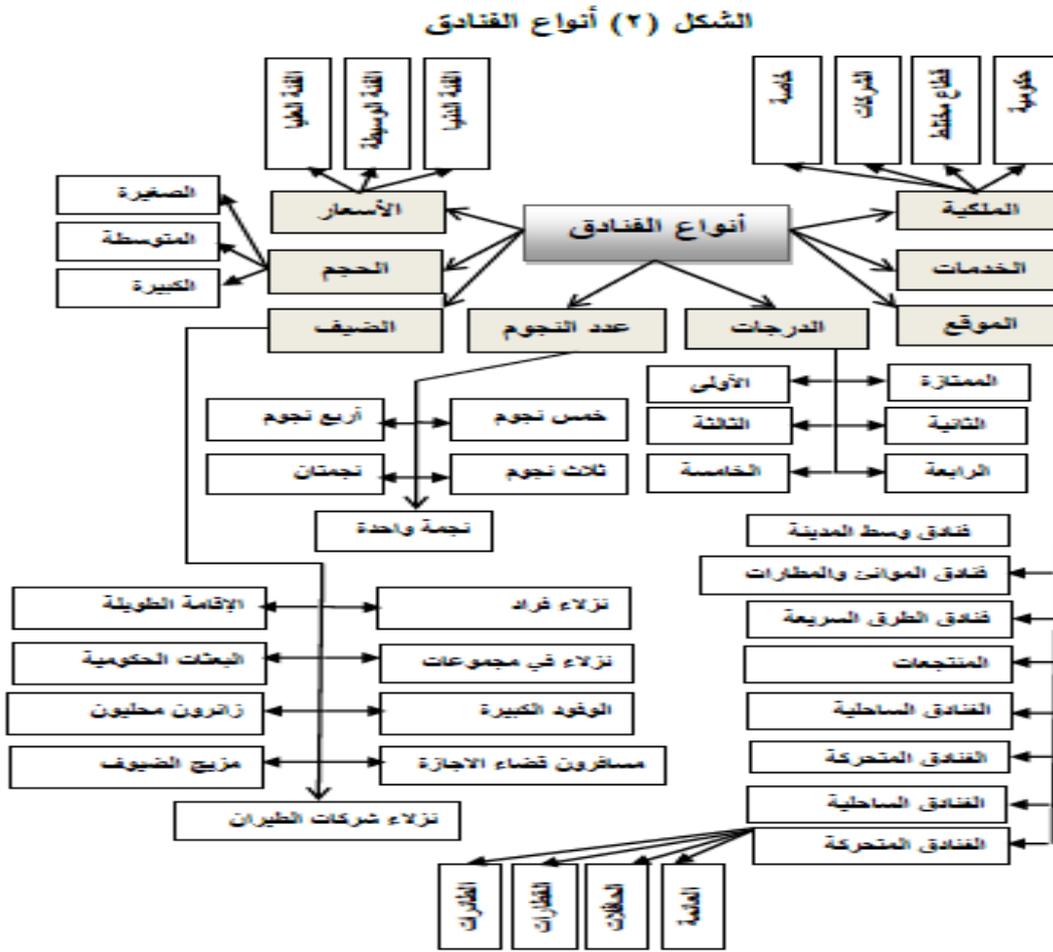
يعتمد على المستويات المتبعة في تسعيرة الغرف، و يقسم إلى ثلاث مستويات Prices : الأسعار -8

أ. الفئة العليا Upscale: تطبق هذه الفئة الأسعار في فنادقها، وتعتمد في ذلك على خدمات مميزة، مثل: خدمة السكرتاريا والمحلات التجارية وغيرها.

ب. الفئة الوسيطة Mid Scale: وتعتمد في أسعارها على خدمات مقبولة في الغرف مثل وجود حمام مستقل، و ثلاجة صغيرة، وتلفاز ملون، وهاتف، وغيرها.

ت. الفئة الدنيا Lower Scale: توفر هذه الفنادق لزيائنها الحد الأدنى من الخدمات، و يقصد هذه الفنادق ذوو الدخول المتدنية، والذين يعتمدون في أسفارهم على ميزانية محددة.

ويوضح الشكل رقم "1" أنواع الفنادق:



#### المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الفندقية

المؤسسة الفندقية بوظائف متعددة ومتنوعة، ولكن برغم تعددها وتنوعها ينبغي لها أن تتكامل وتتناسق لتحقيق أهداف المؤسسات الفندقية. وهذا التنوع المتعدد للوظائف أعطى الضخامة للمؤسسات الفندقية في التعامل التجاري، كما أعطى مكانة خاصة للعنصر البشري ليكون أساساً في نجاح المؤسسة الفندقية.

إن الفنادق من الأعمال التجارية الضخمة والتي بحاجة إلى عدد كبير من العاملين لتأمين تقديم الخدمات

المتعددة إلى الضيوف، إذ تؤمن هذه الخدمات من قبل العاملين طبيعياً وبسرعة.<sup>1</sup>

وتعدّ الخدمة الوظيفية السامية في المؤسسات الفندقية، فهي النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة.

ويمكننا تصنيف وظائف المؤسسة الفندقية وفق ما يأتي:

1- الوظائف الرئيسية : The main functions

ومن أهم تلك الوظائف ما يأتي:

أ. خدمة الإقامة: وتركز هذه الوظيفة على توفير كل ما يلزم الغرف لتقديم خدمة الإيواء بشكلها الأفضل للضيوف.

ب. وظيفة تقديم الأطعمة والمشروبات: تهتم هذه الوظيفة بتوفير الأطعمة والمشروبات الملائمة والتميزة لضيوف الفندق وزبائن مطاعم الفندق.

ت. وظيفة الاستقبال " المكتب الأمامي ": استقبال الضيوف و الاتصال المباشر معهم عند القدوم وعند المغادرة وأثناء إقامتهم في الفندق، وهي من الوظائف الحيوية في الفندق.

ث. وظيفة السلامة والأمن: تهتم هذه الوظيفة بتوفير السلامة والأمن لضيوف الفندق وطاقمه وتسهيلاته المادية.

2- الوظائف الساندة Chock jobs :

يطلق عليها أيضاً الخدمات التكميلية، وتكون موجودة في داخل الفندق وخارجه. و من هذه الخدمات التي تقدم إلى الضيوف ما يأتي:

أ. وظيفة الغسيل والكي (وهي) وظيفة تشغيلية تكميلية تعنى بغسيل وكي لوازم غرف وأجنحة وقاعات الفندق، كما توفر هذه الخدمة للضيوف).

ب. خدمة الإتصالات: الهاتف، الأنترنت، خدمات البريد (البرق، التلكس، الفاكس)، السكرتارية، الترجمة.

ت. خدمة الغرف: وهي تقديم الطعام والشراب إلى ضيوف الفندق في غرفهم، وفي أغلب الفنادق يكون عمل هذا القسم لمدة 24 ساعة.

ث. خدمة النقل السياحي: مكتب تأجير السيارات للسائحين مع توفير مكان خاص لوقوف السيارات فيه، وكذلك مكتب الحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية إلى غير ذلك من خدمات النقل.

ج. خدمة المعلومات السياحية: تقدم هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى، وتقدم على شكل بروشرات وخرائط، أو بالاتصال المباشرة مع السائح عن طريق مكتب المعلومات السياحية في المكتب الأمامي للفندق.

- ح. خدمة المشتريات السياحية: تقدمها محلات بيع الهدايا والتذكارات السياحية وبعض المحلات العامة الأخرى مثل: محلات بيع الزهور والمجوهرات و الاحتياجات الأخرى للضيوف، ومحل بيع الحلوى.
- خ. خدمة الترفيه السياحي: خدمات متنوعة تلبي رغبات واحتياجات السائحين المتعددة: مسبح خارجي أو مسبح مغلق داخلي، صالة مطالعة، سهرات موسيقية وحفلات غنائية، كرة المضرب، البولنج.
- وهناك نشاطات خارج الفندق تكون بإشتراك فنادق أخرى كما في التزلج على الماء، التزلج على الجليد، الغطس والصيد تحت الماء، ملعب لرياضة الغولف، الفروسية، صيد الأسماك، قوارب للنزهات البحرية، ملعب كرة الطائرة.
- د. خدمات تكميلية أخرى: تحرص معظم المؤسسات الفندقية على وجود أماكن تختص بتقديم الخدمات للضيوف، ومن هذه الأماكن
- كوافير للسيدات.
  - كوافير للرجال.
  - مكتبات
  - الأسواق الحرة: شراء المنتجات بالنقد الأجنبي مع وجود فرق في الأسعار.
  - البنك: لتغيير العملات الأجنبية.
  - النوادي الصحية والساونا (حمام بخار).
  - حمام السباحة: بعض الضيوف يفضلون تناول الأطعمة الخفيفة حول حمام السباحة.
  - الطبيب والممرضون.
  - ملعب تنس
- ويوضح الشكل رقم " 2 " وظائف المؤسسات الفندقية: لبيع الجرائد والمجلات والكتب.
- الشكل "2"



لقد اتفق العديد من الخبراء الفندقيين أن نسب توزيع تكاليف إنشاء الفندق الجديد في المتوسط تكون وفق النسب الآتية المبينة في الجدول رقم التالي:

جدول (٢) (\*)

توزيع تكاليف إنشاء الفندق الجديد

ت	المورد ونسبته المئوية	التوزيع بالنسبة المئوية
١.	الأجهزة الصناعية وأجهزة المطبخ (١٥%)	التدفئة والماء الساخن % ٢٥
		الأنوات الصحية والمساعد % ٣٣
		مساعد الخدمة والمطعم والمواد الكيربائية % ١٢
		تلفونات % ٢
		المطبخ % ١٠
٢.	الاعمال الانشائية المعمارية الكبيرة (٥٥%)	
٣.	الأجهزة المهنية الفندقية (٣٠%)	الأثاث والأسرة %٣٥
		الأيسطة والأقمشة الخاصة بالجدران %٣٢
		البياضات %١٤
		أجهزة المطعم %١٢
		الأجهزة والأنوات الصغيرة %١٦
		المباريات %١

(\*) المصدر: ينظر: الرفاعي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١٨ - ١٩.

ت- سرعة دوران رأس المال المتداول: يتميز رأس المال المتداول بصغر حجمه ونسبته وسرعة دورانه مقارنة مع إجمالي الاستثمارات الفندقية.

ث- حجم الإستثمار الفندقية: يرتبط حجم الاستثمار بدرجة الفندق سواء كانت ثلاثة نجوم أو أربعة نجوم أو خمسة نجوم، إذ إن هناك معايير لكل منها وكذلك رأس المال العامل. كما إن المؤسسة الفندقية لا تستطيع تغيير منتجاتها على الأمد القصير بسهولة ويسر كما هو الحال في بعض المشاريع الصناعية الأخرى، ولذا يعد الإستثمار أبدي، ما يعكس صعوبة القرار الاستثماري ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع دراسة خاصة.

## 2-الطلب الموسمي:

يتميّز الطلب السياحي بموسميته فهو طلب متذبذب فيزداد في فصل الصيف ليكون موسم الذروة، وينخفض في الفصول الأخرى من السنة ليكون موسم الكساد. و نتيجة كون المؤسسات الفندقية دعامة رئيسية للنشاط السياحي فهي بذلك تخضع إلى التذبذب في الطلب موسمياً. كما أن مستوى نشاط المؤسسة الفندقية يتباين في معدلاته من عام إلى عام آخر تبعاً للعلاقة الطردية بينه وبين النشاط الاقتصادي. والتباين في مستوى النشاط الاقتصادي لا يكون من موسم إلى موسم آخر فحسب، بل يتباين في الشهر الواحد، الإِسبوع الواحد وحتى اليوم الواحد تبعاً لنوع الفندق والخدمات التي يقدمها والسوق المستهدف.

## 3-التأثير الاقتصادي:

إنّ قوة إقتصاد الدولة يشكل دافعاً أساسياً للإستثمار لاسيما في المجال الفندقي من جهة، وزيادة قدرة إنفاق المواطن فيزيد بذلك الإنتعاش السياحي في هذه الدولة. إذ إن الصناعة الفندقية ركناً أساسياً في حركة النشاط السياحي للبلدان، ويرجع السبب في ذلك الى قوة تأثيرها في الإقتصاد القومي الوطني كمورد من موارد الإيرادات للعمولات الصعبة، فضلاً عن دورها في تخفيض حجم البطالة في البلد.

## 4-الموارد البشرية:

حلت الآلة في الصناعات محلّ العاملين، ما أدى الى تحسن الإنتاج وارتفاع معدلاته، إلا أن هذه الآلة لم تستطع أن تحلّ محلّ العلاقات الإنسانية المتبادلة ما بين الزبون ومقدم الخدمة من حيث الأحاسيس والمشاعر والتعامل اللطيف اللائق وحسن الضيافة والإستقبال. ولكن مهما تقدمت الآلات وتعدّدت إستخداماتها فسيظل اعتماد النشاط الفندقي أساساً على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة حيث يتوقف نجاح هذا النشاط على مدى كفاءة وقدرة وتميز العاملين في حسن معاملة الضيف وتأدية الأعمال المطلوبة بروح عالية ونشاط مع توافر المقومات الشخصية للعنصر البشري كالأمانة والإخلاص في العمل والصدق الى غير ذلك من الصفات الحميدة للعنصر البشري.

ولا بدّ أن تتميز كل دولة بصفات مميزة تتوفر في نوعية عادات وطبائع هذا البلد، ولذا تستعين فنادق الدولة بالعنصر الإنساني الوطني بعد تدريبه جيداً، ما يعكس الصفات التي يتمتع بها العنصر البشري الوطني عن مواطني دولة أخرى، مع الأخذ في الاعتبار الميزات الكبيرة التي يتمتع بها العاملون في هذا النشاط، كالحاجة الى المعرفة والتنوع مع الراحة النفسية، فضلاً عن الدخل المرتفع الذي يلبي طموحات الفرد ويحفزه على الإلتحاق بالعمل فتتفوق إيجابياته على سلبياته. و من أهم مميزات هذا النشاط بالنسبة لطبيعة الموارد البشرية العاملة ما يأتي:

أ. التنوع المعرفي: تعدد الإدارات و الأقسام العاملة في الفندق تكسب الفرد المعرفة المتنوعة التي اكتسبها من معرفة في قطاعات الإسكان، الغذاء، شؤون العاملين، الأمن، الحسابات والعلاقات العامة... الخ. فضلاً عن إن الفرد يرى نتيجة تفوقه بصورة مباشرة.

ب. فن التعامل: عن طريق التدريب على كيفية التعامل مع البشر بصفة عامة. فيتطلب العمل التعامل مع الأغنياء، الفقراء، المشاهير الفخوريين بأنفسهم، الأميين والمثقفين وما يتطلب ذلك تقديم الخدمة التي تهدف إلى رضا الضيوف وضمان بقاء الضيف لفترة أطول، وكذلك عودته إلى الفندق مرة أخرى.

ت. الروتين اليومي: محيط العمل بالفندق يبعث البهجة كونه متغير لاو يخضع للروتين اليومي، فضلاً عن أجواء العمل بالفندق من أحسن الأجواء مقارنة بأجواء الأعمال الأخرى من حيث الديكورات الألوان التدفئة والتبريد الاحتفالات ... الخ.

ث. هندسة اللطافة: مسؤولية العاملين في صناعة الفنادق ليست فقط في أداء أعمالهم وإنما الترحيب بالضيوف، الابتسام، الجو الودود و هذا بدوره يوفر للعاملين فرصة جيدة للخروج من الروتين اليومي بالتعامل مع البشر والوظيفة.

ج. مواكبة التطور: يعدّ العمل الفندقي عملاً متميزاً تنعكس آثاره على العامل بسرعة كما هو الحال في انعكاساته على الاقتصاد المحلي والقومي. كما و ان العمل الفندقي غالباً ما يتأثر بالتغير المستمر في الأفكار وأساليب العمل والتخطيط، إذ إن الفندق الذي لا يتمتع بهذا التغيير والتطوير يفقد عملائه تدريجياً، ولا يتمكن من مواكبة التطور الذي يحدث في الاقتصاد وطبيعة وعادات وتقاليد البشر ورغباتهم وحاجاتهم.

#### 5-الحساسية :

إنّ النشاط الفندقي حسّاس تجاه العديد من الأمور، منها:

أ- الأحداث السياسية: إنّ أي حدث يقع في دولة ما يؤثر على النشاط السياحي عموماً والفندقي خصوصاً، إذ إنّ الخلافات السياسية بين الدول يترتب عليها قطع العلاقات الدبلوماسية بين الدولتين والتي ينعكس أثرها على مواطني تلك الدول فيؤدي إلى ضعف النشاط الفندقي لهذه الدول.

ب- الاستقرار الأمني: إنّ الدول التي تشهد أحداثاً ساخنة و اضطراباً في الجانب الأمني ونشوب الحروب داخلياً أو مع الدول الأخرى تكون غير قادرة على تنشيط قطاعها السياحي وكذلك انعكاس الأمر على نشاطها الفندقي.

ت- الأزمات الاقتصادية: إنّ الدول التي تمتلك العملة القوية تمكن مواطنيها من السفر والإنفاق بسخاء في الدول التي تعاني من انخفاض عملتها.

ث- الكوارث البيئية: لها الدور السلبي على المؤسسات الفندقية لما تسببه من الذعر والخوف والهلع وكل ما يهرب منه السائح الباحث عن الأمن والسلام والطمأنينة والترفيه وغيرها.

ج- الإصابات البوبائية: هي إنتشار الأمراض المعدية التي تشهدها دولة ما، فتشهد تلك الدولة نفورا كبيرا وواضحا من السائحين.

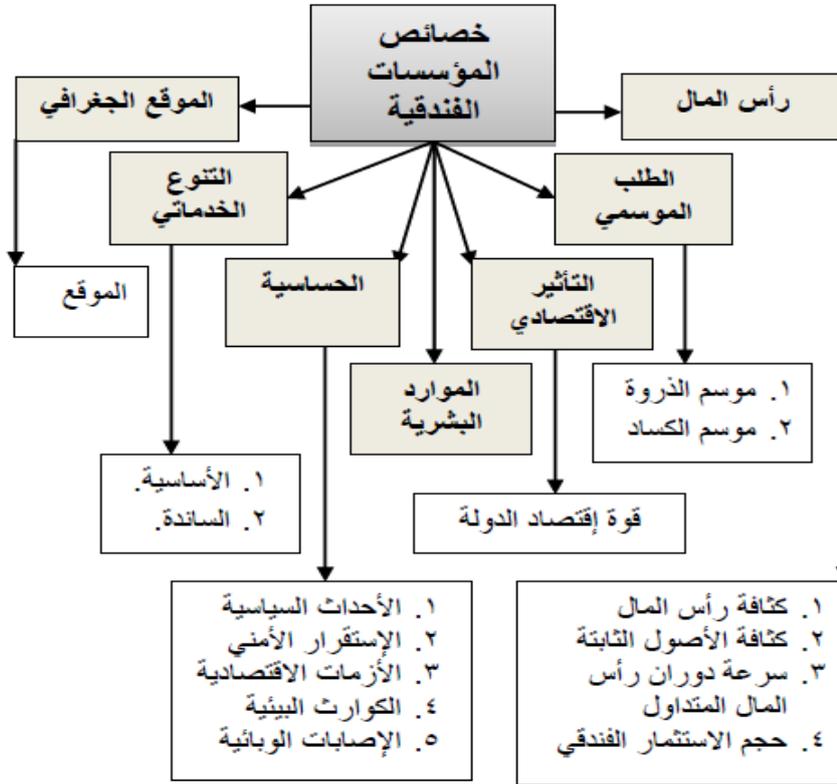
6-التنوع الخدماتي: يقدم الفندق تشكيلة متنوعة من الخدمات الأساسية والساندة والتي تتسم بالجاهزية لتقديم الخدمات والبضائع في أي وقت من النهار أو الليل.

7-الموقع الجغرافي: إنّ الموقع الجغرافي للفندق له الأثر الكبير في إرتفاع معدلات الطلب، إذ يتسم النشاط الفندقي بالجغرافية بمعنى أن الطلب على الخدمات الفندقية يزداد في مواقع معينة كما هو الحال في المواقع التاريخية أو الدينية أو مناطق الجذب السياحي.

ويوضح الشكل 3 خصائص المؤسسة الفندقية.

شكل (٤)

خصائص المؤسسة الفندقية



المطلب السادس: عوامل نجاح المؤسسة الفندقية

إن العمل الجاد والتصور الجيد للمستقبل بما يعي حاجات الضيف، والحكمة في اتخاذ القرارات، واتباع الإجراءات اللازمة من خلال الإستفادة من تجارب رواد الفندقية، فكل ذلك يعمل على تحقيق النجاح للمؤسسة الفندقية. لقد اهتم البعض من الرواد بكمال العمل والخدمة، فاهتموا بكل صغيرة وكبيرة، فضلاً عن التنبؤ بحاجات الضيوف واشباعها، ثم تدريب العاملين عليها وغرس مفهوم تقديم الخدمة للضيف في أداؤهم.

كما ركز البعض على اختيار شريحة الضيوف والتفاني في خدمتهم، فضلاً عن رقابة الأطعمة والمشروبات والإهتمام بزي العاملين. ونظراً لكون بعض الضيوف يفضل الإقامة في فندق على آخر نتيجة لمميزات معينة أو عوامل معينة تمثل النجاح في الميزة التنافسية للفندق، ويمكننا أن نستخلص أهم العوامل التي تساعد على نجاح الفندق وتفضيله على الفنادق الأخرى ما يعد المؤسسة الفندقية من المشاريع الاقتصادية ذات التكاليف

1-السعر: إذ يجب دفع هذه التكاليف سواء كانت نسبة الإشغال العالية 100 % أو 10 %، فهي لا تنخفض بانخفاض عدد الضيوف، ولذا يؤخذ ذلك بنظر الاعتبار عند وضع الأسعار.

إنّ معظم الفنادق تمنح خصماً معيناً بمقدار 20 % للضيوف الدائمين ولوكالات السفر أو إلى أشخاص معينين كالسفارات أو الدوائر الحكومية التي تتعامل مع الفندق. كما وأنّ قبول الفندق للضيوف باستخدام بطاقات الإئتمان أو أي بطاقات أخرى بدلاً من الدفع النقدي سوف يؤدي إلى تحمل الفندق خسارة الفائدة التي ستحصل عليها نتيجة الدفع النقدي.

2- الإعلان Advertising. سيلة ضرورية في التأثير على اختيار الضيف لفندق معين وتفضيله على الفنادق الأخرى، ولذا يلجأ الكثير من الناس إلى فندق معين لأنهم تأثروا بالإعلان الذي يوجهه الفندق.

3- الموقع Location يتركز إختيار على الموقع المناسب في. الموقع بل لا بدّ من مراعاة طرق المواصلات المرتبطة به وامكانية الوصول إليه بسهولة، فضلاً عن مدى قربه من الخدمات وأماكن التسوق، اون العديد من الضيوف يفضلون الفنادق في وسط المدن لقربها من الأسواق وأماكن الترفيه. وفي السياحة الدينية؛ يفضل السياح الفنادق القريبة من الأماكن الدينية لسهولة الزيارة وأداء الصلاة.

4- الأغذية والمشروبات : Food and Beverage يفضل العديد من الضيوف الإقامة في فندق ما لأنّ أطعمته ومشروباته أفضل وأحسن من بقية الفنادق، أو لأنّ الفندق يقدم وجبة لذيذة، أو الفندق يحتوي على مطاعم متخصصة مثل المطعم الصيني أو الفرنسي أو الياباني أو الإيطالي... الخ. وفي الوقت الحاضر إنّ الكثير من الفنادق إتجهت إلى إدخال المطاعم المتخصصة في أبنيتها. وكذلك الحال بالنسبة إلى المشروبات.

5- الديكور Décor تتميز بعض المؤسسات الفندقية بديكوراتها الجذابة وتصرف أموالاً طائلة على ترتيب ديكوراتها لتجعلها علامة أو مكان مميز من غيره، فالكثير من الضيوف يأتون إلى الفندق للتمتع بالديكور أو بشعورهم إنّ الفندق ذات الديكور المميز بالتأكيد تكون خدماته وادارته مميزة عن البقية ولهذا يعدّ الديكور من عوامل نجاح الفندق.

6- الخدمات Services : لبعض المؤسسات الفندقية خدمات كاملة للضيوف فلا يحتاج المقيمون لأي خدمات خارجية، فكلّ ما يطلبونه يحصلون عليه داخل الفندق وحتى الخدمات الشخصية الخاصة ومن تلك الخدمات: خدمات البريد، البرق، التلكس، الفاكس، السكرتارية، الترجمة، الحاسبة الالكترونية، قاعات الاجتماعات صغيرة وكبيرة، قاعات للمؤتمرات، خدمات شخصية داخل الغرف، شقق صغيرة وكبيرة، نظام فيديو داخلي، النادي الصحي، حمامات الساونا، التدليك، قاعات التنس، السكواش، حمامات السباحة صيفية وشتوية، تليفونات خارجية ذات اتصال مباشر، بنوك، مكتب إيجار سيارات، مكتب سياحي، مكتب معلومات، مكتب خطوط جوية، مطاعم متنوعة ، محلات تسويق، نظام إلكتروني لتوصيل الرسائل المستعجلة وتوفر خدمات أخرى... الخ.

ويؤدي مقدمي الخدمة دورا كبيرا في احراز رضا الضيف من خلال التفاني والإخلاص في تقديم الخدمة، ما ينعكس ذلك على حرصهم في التجديد والإبتكار في تقديم الخدمات. وترتكز فلسفة ذلك في ثلاثة أفكار تحكم العمل داخل المؤسسة الفندقية.

أ. تقديم الخدمة بطريقة مهذبة وودودة للضيف.

ب. تقديم طعام ذو جودة عالية وبسعر معتدل.

ت. العمل بجدّ ليل نهار لتحقيق الربح.

7-المقابلة اللطيفة Nice interview : تعدّ المقابلة اللطيفة من قبل موظفي الفندق وتفانيهم في خدمة الضيوف والرغبة في إشباع رغباتهم والإستقبال الحسن لهم، من أهم العوامل التي تساعد على نجاح الفندق، والكثير من الضيوف يفضلون فندق على آخر مع تساوي كلّ الخدمات والاسعار وجودة الاطعمة والمشروبات ...إلخ مع الفنادق المنافسة لأنّ بواب الفندق عندما يفتح الباب لهم يرسم ابتسامة على وجهه ويرحب بهم كأنهم دخلوا إلى دورهم وكذلك موظفي المكتب الأمامي وعمال الخدمة...الخ.

8-التسويق Marketing إن إدارة التسويق الفعالة، والخطط التسويقية الجيدة تعدّ داعماً قوياً لنجاح الفندق. وهو بذلك يعتمد على وسائل الإعلان المؤثرة المرئية والمسموعة والمقروءة، فضلاً عن وجود موقع إلكتروني للفندق على شبكة الأنترنت، يحتوي على معلومات مفصلة عن الفندق، فتكون عنصراً مهماً من عناصر التسويق الإلكتروني للفندق. ويضاف الى ذلك الموقع سبل الحجز عبر الأنترنت. ومن هنا لا بدّ من وضع إستراتيجية تسويقية تعمل على نجاح الفندق.

**المطلب السابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسة الفندقية The difficulties faced by hotel**

**Establishments :**

للمؤسسة الفندقية قوانينها الخاصة كصناعة إسوة بالصناعات الأخرى، فلها المظهر الخاص والثقافة وكما الحال في الصناعات الأخرى فلها مشاكلها الخاصة التي تواجهها وتلك المشاكل تتجه باتجاهين:

-الأول: الصعاب العامة التي تواجه المؤسسة الفندقية.

-الثاني: الصعاب التي تواجه الموارد البشرية الفندقية.

الصعاب العامة التي تواجه المؤسسة الفندقية: General difficulties facing the institution hotel

ومن هذه الصعاب ما يأتي:

1- كثافة رأس المال في الاستثمار الفندقية: إن معظم الفنادق يتم بناؤها في مناطق حيوية يرتفع فيها تكاليف الأرض والبناء، فضلاً عن تكاليف التجهيزات الفندقية والأثاث التي يسعى المستثمرون إلى تحقيق الرفاهية و الراحة للنزلاء كما أن عناصر بناء الفندق تتخللها لمسات من الديكورات الرائعة والتي تكون بطبيعتها ذات تكاليف عالية، ومعنى ذلك إن الاستثمار الفندقية يتميز بكثافة رأس المال.

2- صعوبة اكتمال نسب الإشغال: هناك العديد من الصناعات التي تصل مبيعاتها إلى نسبة 100 % من الإنتاج، غير أن الصناعة الفندقية يصعب عليها تحقيق كامل النسبة المئوية على مدار السنة وذلك لحساسيتها العالية في التغيير ولموسميتها.

3- الموسمية : Seasonal يتميز الطلب السياحي بأنه طلب موسمي فمستوى الطلب على المنتج السياحي ليس بنفس الفترة على مدار أشهر السنة، بل هو طلب متذبذب يرتفع بشكل كبير جداً في موسم الصيف مثلاً، ما يعرف بموسم الذروة Peak Demand أو ذروة الطلب High Season ويشكل ثم ينخفض وبشكل كبير جداً في بقية فصول السنة وهذا ما يعرف بموسم الكساد السياحي Low Season وكذلك الحال في المناسبة الخاصة الدينية وغيرها من المناسبات، إذ تتأثر المؤسسة الفندقية بالموسمي الخاصة بتلك المناسبات فتشكل موسم الذروة، وبعد انتهاء المناسبة تتعرض المؤسسة الفندقية إلى موسم الكساد، ويستثنى من ذلك المنشآت الفندقية في مدينة مكة المكرمة الذي تشهد توافد الحجاج على مدى العام لأداء مناسك الحج والعمرة.

4- صعوبة تغيير المؤسسة الفندقية في الأمد القصير: إذا ما انخفض الطلب على منتج معين، يمكن لإدارة الصناعة التي تنتج منتج آخر بديل يحل محل المنتج الذي إنخفض الطلب عليه، إلا إن الصناعة الفندقية لا يمكن تغيير إنتاجها عند انخفاض الطلب بل على العكس تبقى تكاليف التشغيل واحدة ما يضر المؤسسة الفندقية ضرراً كبيراً في الأوقات التي يكون فيها معدل الطلب منخفض. لذلك تكون درجة استجابة المؤسسة الفندقية للتغيير تكون منخفضة جداً على الأقل بالأمد القصير، وسبب ذلك يعود إلى عدة عوامل من أهمها:

أ- عامل الوقت: يتطلب التغيير في الطاقة الاستيعابية للمؤسسة الفندقية بناء المزيد من المؤسسات الفندقية وهذا يتطلب وقت طويلاً، ولذا لا يمكن الاستجابة للطلب عند إرتفاعه. فكلما طال الوقت اللازم للتغيير والتحويل على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الفندقية من أجل استجابتها لارتفاع الطلب كلما طال الوقت اللازم للتغيير.

ب- كثافة رأس المال الثابت: إن عملية إجراء التغيير والتحويل على رأس المال الثابت هي عملية صعبة ومعقدة تحتاج إلى تكاليف عالية وجهود كبيرة ووقت طويلاً، فإسالم الثابت المتمثل بالأبنية والأثاث و الديكورات والأجهزة والمعدات الموجودة فيها يشكل نسبة عالية وبالتالي تكون عملية التغيير والتحويل مكلفة.

ت- القابلية على الخزان السلع المتنوعة التي تنتشر في الأسواق، لها القابلية على الخزن ولكن الخدمة الفندقية غير قابلة للخزن، بمعنى أن الخدمة الفندقية التي تستخدم هذا العام لا يمكن تأجيل استخدامها إلى عام آخر لذلك إن انخفاض معدل الطلب تكون بالنسبة إلى الفندق هي فترات خسارة للكثير من الأموال التي كان من الممكن أن تكون بالنسبة إليه إيرادات حقيقية.

ث- القابلية على النقل: إذا كانت السلع المنتجة قابلة للنقل من سوق إلى آخر حسب الأسعار في الأسواق، فيعتمد على زيادة الكمية في الأسواق المرتفعة السعر، ويقلص عرضها في الأسواق المنخفضة السعر، غير إن الخدمة الفندقية تمتاز بعدم إمكانية نقلها.

ج- القابلية على التحويل: هناك بعض المشاريع التي من الممكن إجراء عليها بعض التحويل لتحويل إنتاجها إلى أنماط جديدة تكيفاً مع حالة الطلب بالسوق على أن يكون هذا الإجراء منطقي وغير مكلف. إلا إن المؤسسات الفندقية مصممة هندسياً خصيصاً لتقديم الخدمات الفندقية السياحية ولا تصلح لإنتاج أنماط سلعية أخرى، وإن تغيير المؤسسة الفندقية إلى مشروع آخر غير سياحي يصبح غير وارد ومكلف جداً.

5- ارتفاع التكاليف للوصول إلى مستوى عالٍ من الترفيه: مع ارتفاع المعيشة للأفراد والتزايد المستمر فيما يعيشون فيه من رفاهية أصبح من الواجب على الفندق أن يقدم مستوى رفاهية أعلى من تلك التي تعيش فيها بعض الأفراد، من أجل أن يشعر النزول أنه يتمتع بمستوى أعلى من الرفاهية. إن ذلك الأمر يكلف الفندق الكثير من النفقات الباهضة، لذا تقوم العديد من الفنادق برفع إيجور الإقامة نتيجة للتجديدات المستمرة وما توفره من مستوى رفاهية لنزلائها.

6- صعوبة إرضاء كافة السياح: إن عملية الرضى تعدّ عملية نسبية للسياح، فإرضاء النزلاء عملية شاقة ومرهقة جداً بسبب اختلاف نوعية و جنسية نزلاء الفندق، إذ إن لكل نزول نظرة مختلفة عن مستوى الخدمات التي يلقاها داخل الفندق، ما يعدّ مشكلة حقيقية بالنسبة لإدارة المؤسسة الفندقية التي تكون مسؤولة عن إرضاء كافة أذواق النزلاء، وهو الأمر الذي يكاد يكون من المستحيل تحقيقه واقعياً.

الصعاب التي تواجه الموارد البشرية الفندقية: The difficulties faced by the hotel human resources

إن عقد الإقامة في المؤسسة الفندقية يتم بين الإدارة والنزول، ويتطلب جهوداً يبذلها بالخدمات المميزة التي تقدمها المؤسسة الفندقية. كما يتطلب الأمر هذا إلى اعتراض العميل واتباع الإدارة إلى الوسائل المتعددة لإقناعه وهكذا. ومن الصعوبات التي تواجه الإدارة الفندقية يومياً ما يأتي من قبل الموارد البشرية المتعددة في الإدارة الفندقية على إقناع الزبون

1- الاعتراض على السعر: هناك الكثير من العملاء يعترضون على سعر الخدمات التي يقدمها الفندق، وبالتالي يكون الرد الأفضل على هذا الاعتراض بالتركيز على الخدمات المتميزة التي تقدمها المؤسسة الفندقية والتي تقدم على مدار 24 ساعة. وإذا ما إتجه العميل الى مقارنة السعر بأسعار المنافسين (المؤسسات الفندقية الأخرى) فعلى الإدارة الحذر من القيام بتشويه المنافسين، بل عليها أن تمدحهم بكل خير، وتركز على قيمة الخدمات المتميزة وأن يفخر بها.

2- رغبة العميل في التشاور مع شريكه: كثيراً ما يرغب الزبون بالتشاور مع من يرافقه (إن وجد)، وهنا على الفندقى الناجح أن يبدي استعداداه لعرض الموضوع والخدمات على الطرف الآخر، أو أن يترك للزبون كل الحقائق والأرقام ليقوم هو بعرضها على الطرف الآخر سواء كان هذا الطرف موجوداً معه أو سوف يتصل به تليفونياً للتشاور.

3- رغبة العميل في بعض الاوراق والنشرات عن المؤسسة الفندقية: أحياناً يستخدم العميل هذه الطريقة للهروب من الفندقى، وعلى الفندقى في هذه الحالة أن يقدم كافة الأوراق و النشرات المطلوبة للعميل مع مواصلة تقديم عرضه للخدمات موضحاً النقاط الهامة في ذلك، وإذا لم يرغب العميل فيإستكمال العرض، فيجب على الفندقى أن يتركه بعد تحديد موعد آخر معه.

4- تفضيل العميل لخدمات أحد المنافسين: يكون العميل القادم الى الفندق راعياً في خدمات أحد المنافسين، ولكنه لم يستخدمها هذه المرة لاحتمال أن يكون المنافس وصل نسبة الأشغال 100 % فهو مكتمل العدد أو غير ذلك. وهنا يجب على الفندقى أن يتذكر أنه لا يلمح للعميل ما يشوه المنافس وألا يذكر أي كلمة تسيء لهذا المنافس، لأن ذلك من شأنه أن يقلل من قيمة الفندق ويسيء للفندقى أمام العميل و ان أفضل طريقة للتعامل في هذه الحالة هي ذكر مميزات الخدمات التي يقدمها الفندق.

5- رفض العميل للخدمات: من الممكن أن يؤدي أسلوب عرض الخدمات لخدمات الفندق الى رفض العميل بسرعة لتلك الخدمات، لذا فعلى الفندقى أن يحاول تجنب إعطاء الفرصة للعميل أن يرفض الخدمات في المرحلة الأولى لأن العميل إذا رفضها فإنه غالباً سيتمسك بالالتزام بالرفض، وعلى الفندقى الناجح إذا وصلت الأمور الى تلك المرحلة أن يحترم رفض العميل بلباقة وابتسامه، وأن يشكره على وقته ليترك بذلك الباب مفتوحاً أمام فرصة أخرى.

المبحث الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية :

تطورت المؤسسات الفندقية ذا ما أردنا في عالم اليوم مع تطورات العصر، وتصنيفها وجدنا أن التصنيف يختلف من دولة إلى أخرى تبعاً لدرجة التطور في النشاط السياحي وتصنيف المؤسسات الفندقية وأماكن الإقامة في مستويات أصبح أم اضورياً في تنظيم صناعة السياحة في جميع الدول، ووضع الإتحاد الدولي للمنظمات السياحية الرسمية - أصبح في ما بعد منظمة السياحة العالمية بإتفاقية دولية - عام 1979 قواعد تصنيف دولية تكون لخمس مستويات يرمز لكل مستوى بعدد من النجوم، وتدرج من نجمة واحدة وهذا أقل المستويات إلى خمس (1) نجوم وهو أعلى المستويات. ولكل درجة من هذه الفئات مجموعة من وجودها المواصفات والتجهيزات لابد من أجل أن يتم تحديد أسعار الإقامة والوجبات والمأكولات وغيرها من الخدمات. ومن أبرز تلك المواصفات: المبنى، الموقع، عدد الغرف، الحمامات، حمام السباحة والملمى الليلي، صالات الاحتفالات، البار، خدمة التلكس والبرق، الكافتريا، أجهزة التلفزيون، التلفونات، ثالجات الغرف، الراديو والموسيقى الداخلية، خدمة الغرف، الخزائن، الخدمة الطبية، المحالت، قائمة طعام واستراحة للعاملين. وأما أهم الألسس في تصنيف الفنادق فهي :

1. درجة الراحة: وتحددتها التجهيزات والخدمات التي يقدمها .
2. فترة العمل: سواء على مدار السنة، موسمي، فترة محددة الترانزيت .
3. الهدف : الذي أنشئ من أجله (للاستشفاء، الراحة، الاصطيف، ...الخ.
4. عدد الغرف وعدد الأسرة .
5. التصنيف على أساس الاحرف)أ، ب، ج (أو النجوم)1،2،3،4،5.

الفنادق السياحية في عالم اليوم شهدت تطواً إن أ الفندقية، سواء. ونتيجة لذلك اختلفت أو خدماتي أو إداري أو فني. كان معماري المعايير التصنيفية لدولة ما عن الأخرى، تبعاً لدرجة التطور في القطاع السياحي عموماً والمؤسسات الفندقية على وجه الخصوص.

المطلب الأول: تعريف التصنيف الفندقية :

هي عملية تصنيف المؤسسات الفندقية السياحية بالدرجة أو المستوى المناسب على أساس المعايير والمواصفات المنصوص عليها في اللائحة مواصفات التصنيف السياحي ووفقاً للقواعد والإجراءات المنصوص عليها.

المطلب الثاني: أهمية تصنيف مؤسسة فندقية :

إن لعملية التصنيف أهمية كبيرة بالنسبة للسياحة العالمية والمحلية. فمن توحيد وتحديد شروط ومستوى الخدمات التي تتناسب مع درجات (أصناف) الفنادق المختلفة في جميع البلدان أو ضمن البلد الواحد يصبح من السهل على السائح وكذلك المكاتب السياحية أن تهتدي وتتعرف على الخدمات التي سوف يحصلون عليها مقابل أسعار محددة ومعلن عنها خلال مواسم العمل وعند القيام بعملية التصنيف تراعى الأمور التالية:

1. موقع المؤسسة الفندقية و مساحتها .
2. إستقلالية المدخل للفندق .
3. مساحة صالة الاستراحة وتأثيرها .
4. مكتب الاستقبال و ملاحقه.
5. الغرف : وتشمل:
  - عدد الغرف، الأجنحة وغرف ذوي الإحتياجات الخاصة.
  - مساحة الغرف المفردة، ومساحة الغرف المزدوجة.
  - حجم غرف الفندق وشكلها .
  - عدد الغرف المزودة بالبانيو، وعدد الغرف المزودة بالدوش.
6. عدد المرافق الصحية والحمامات وتجهيزاتها.
7. كمية ونوع وشكل الغرف أو الأماك (الأقسام) المعدة للإستعمال العام، كأماكن التسلية، الخدمات، قاعات الحفلات والاجتماعات وغيرها.
8. مدى ملائمة التجهيز والاثاث وجودتها ونوعيتها.
9. المخازن المبردة والمجمدة والجافة للمواد الغذائية والمشروبات ومبردات الماء الكهربائية.
10. حجم ونوع التجهيز التقني والمتمثل في :
  - التبريد و التدفئة.
  - شبكة المياه و شبكة المجاري .
  - الاضاءة.
  - عازل الصوت .
  - دورات المياه.
  - أجهزة التليفونات.
  - أجهزة الحاسوب.

- أجهزة السلامة مثل؛ مطافئ الحريق، أجراس الحريق وغيرها.

11. مستوى الخدمة في الفندق (الغرف، المطاعم، الكافتريا، النوادي الرياضية، الصحية).

12. مؤهلات ومستوى الخبرة لدى العاملين في الفندق.

إن حدوث أي تقصير أو إهمال في هذه الشروط فإنه من الممكن تحويل الفندق من درجته الى درجة أقل وبالعكس.

كما وأن أبرز المواصفات المطلوبة في المؤسسات الفندقية هي : (المبنى، الموقع، عدد الغرف، الحمامات، حمام السباحة، الملمى الليلي، البار، صالات الحفلات، خدمة التلكس والبرق، الكافيتريا، أجهزة التلفزيون، أجهزة التليفون، ثلاجات الغرف، الراديو والموسيقى الداخلية، خدمة الغرف، الخزائن، الخدمة الطبية، المحلات، قائمة طعام واستراحة للعاملين) ... الخ.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية في الجزائر:

ان الجزائر هي احدى الدول التي سنت قوانينها الخاصة في العملية التصنيفية للفنادق ،وتبعاً لمعايير خاصة. فتتسم قواعد التصنيف أو معاييره بالتيسير والتخفيف من وطأة التصنيف العالمي، إذ يعتمد التصنيف الفندقي في العراق على تعليمات هيئة السياحة العراقية رقم (1) لسنة 2004 (تصنيف وتشغيل المرافق السياحية).

وأما من حيث العلاقة بين الدرجة التصنيفية وعدد النجوم، فتتمثل الدرجة الممتازة للفنادق بخمسة نجوم، والدرجة الأولى بأربعة نجوم، والدرجة الثانية بثلاثة نجوم، والدرجة الثالثة بنجمتين، والدرجة الرابعة بنجمة واحدة. ويوضح الجدول رقم (3) تصنيف الفنادق من حيث العلاقة بين الدرجة وعدد النجوم وفقاً لقانون هيئة السياحة الجزائرية .

جدول رقم (2)

العلاقة بين الدرجة السياحية للفندق وعدد النجوم في الجزائر

عدد النجوم		الدرجة التصنيفية
*****	خمس نجوم	الدرجة الممتازة
****	أربع نجوم	الدرجة الاولى
***	ثالث نجوم	الدرجة الثانية
**	نجمتان	الدرجة الثالثة
*	نجمة واحدة	الدرجة الرابعة

ما الشروط أو المعايير الملزمة في العملية التصنيفية للفنادق السياحية في الجزائر، فيجد قانون هيئة السياحة العراقية رقم (1) لسنة 2004 (1)\_الفصل السابع، وقد جاء فيه:

عنوان التشريع: تصنيف المرافق السياحية.

التصنيف: تعليمات .

رقم التشريع: 1 سنة التشريع: 2005.

تاريخ مادة 1

يقصد بالمرافق السياحية ما يأتي :

اولاً - المطاعم.

ثانياً - الفنادق.

ثالثاً - الشقق السياحية.

رابعاً - محلات اللهو والمقاهي السياحية والسينمات.

خامساً - صالات الحفلات وقاعات المناسبات.

سادساً - محلات بيع المشروبات الكحولية بالجملة والمفرد.

سابعاً – مدن العباب.

ثامناً – المخيمات السياحية.

تاسعاً – محالت بيع التحف والمنتجات التراثية داخل المرفق السياحي.

وهمنا هنا ذكر الفصل الخاص بتصنيف الفنادق وهو الفصل السابع من التشريع، والذي ذكر نصه في الملحق رقم (1) والملحق رقم (2) فاختص بتصنيف الشقق السكنية.

أما الفنادق التي لم تصنف ولم تمنح إجازة من قبل المؤسسة العامة للسياحة، فيطلق عليه (الفنادق الشعبية) التي صنفها التشريع الصادر من اللجنة المركزية الخاصة بإجازة عمل الفنادق والمطاعم والمقاهي الشعبية والإشراف عليها في 1982/5/9، إلى درجتين أو بتبعاً للاسس الآتية:

-الموقع ونوعية البناء.

-نوعية الشبايك والستائر.

-تبليط الشرضية وفرشها ونوعية المرافق والمغاسل.

-نوعية الأثاث.

-لنظافة العامة.

-كفاءة العمال وملابسهم ونوعية الخدمات وادوات المستعملة.

# الفصل الثاني الخدمة الفندقية

تعد صناعة الفنادق من أهم الصناعات القديمة التي كان لها الفضل في ظهور الضيافة وتقديم المساعدات للمسافرين، فلقد مرت هذه الصناعة بعدة مراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن ابتداء من العصور القديمة إلى الإغريق والرومان والعصور الوسطى والحديثة حتى يومنا هذا، إلى أن أصبحت من بين مصادر دخل الدولة ، ففي السنوات القليلة الماضية واجهت المنشآت الفندقية والسياحية اضطرابات مثل الأزمة المالية العالمية، ولمواجهتها سعت الفنادق لتبني أسس متينة تعتمد عليها في السياسات التنافسية فلكي تستمر الفنادق في عملها المستقبلي البد لها من أن تهتم بنوعية وأسلوب تقديم الخدمة أنها أساس نجاح الفندق .

و منه سنحاول في هذا الفصل إبراز أهمية الخدمة الفندقية خصائصها واستراتيجيتها في تحقيق التنمية المستدامة وبعض الأمثلة والنماذج السياحية حول الاتجاهات الحديثة لبعض الفنادق.

## المبحث الأول : الخدمة الفندقية

لقد أظهرت الأدبيات الحديثة العديد من التعاريف للخدمة، والتي إجتهد في وضعها العديد من الكتاب والباحثين، كلٌّ من وجهة نظره، فعرّفت بأنها: نشاط أو منفعة أحد الأطراف يمكن أن يقدمه لطرف آخر، يكون غير ملموساً بالضرورة ولا ينتج عنه ملكية لأي فرد، ويمكن أن يرتبط أو لا يرتبط الانتاج بمنتج طبيعي<sup>(1)</sup>.

تفتقر الخدمة الى تعريف واضح يتمتع بالشمولية والدقة مقارنة بالسلع المادية .

فالجمعية الأمريكية للتسويق عرّفت الخدمة بأنها: النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة وعرّفها بعض الباحثين بشيء من الوضوح بأنها : أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدّمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية<sup>(3)</sup>.

كما وعرّفت الخدمة بأنها:

1. عمل أو أداء أو نشاط تقدّم من خلال شخص اى آخر، وهي ليست ملموسة، ولا ينتج عنها أي تملك لشيء، وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية ، ويمكن للمصنعين أو الموزعين أو الوكلاء أن يضيفوا قيمة لمنتجاتهم وذلك يمكنهم من تمييز أنفسهم عن غيرهم<sup>(1)</sup>.

2. عبارة عن مزيج من العناصر منها المادية مثل الطعام والشراب وعناصر عاطفية إحساسية والتي بدورها تقسّم إلى جزأين : الصورة الذهنية image أو الطريقة التي يقدم الفندق من خلالها للعملاء الحاليين أو المرتقبين أو الطريقة التي يرى فيها العملاء الفندق و التي تعكسها نشاطات وممارسات وتوجهات الفندق المختلفة، وكذلك الجو العام للفندق atmosphere أو ما يتوقعه العملاء أن يأخذ حيّزاً في الفندق

3. هي الأنشطة غير المادية والتي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر إشباع لرغبات وحاجات الضيوف، وليست بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج آخر وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية<sup>(3)</sup>.

ونالت الخدمة السياحية أيضً أ حصّتها من التعاريف، فقد عرّفت على إنها:

1. أوجه نشاط غير ملموس تهدف الى إشباع الرغبات والإحتياجات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي مقابل دفع مبلغ معين من المال.

2. نشاط أدائي ينفذ للعميل أو نشاط استهلاكي يتضمن مشاركة المستهلك مثل الاستخدام ولكن ليس التملك لتسهيلات أو منتجات المنظمات السياحية<sup>(4)</sup>.

إن مفهوم الخدمة السياحية من المفاهيم التي تناولها العديد من الكتاب والباحثين، إذ عرفوها على إنها: منتجات غير ملموسة بطبيعتها هدفها إشباع حاجات ورغبات من يستهلكها من السياح ومحقة مردوداً مادي لمن يقدمها<sup>1)</sup>. في حين عرفها آخر على أنها: مجموعة من الأعمال التي تؤمن للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والبضائع السياحية خلال وقت سفرهم أو خلال إقامتهم في المرافق بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي<sup>2)</sup>.

كما عرفت على أنها: فعل أو أداء يقدمه طرف معين فندق أو شركة سياحية إلى طرف آخر (السائح) ولا يمكن نقل هذه الخدمة بل على السائح أن يأتي إلى منطقة القصد السياحي لإشباع رغبته وعرفت أيضاً بأنها: منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتساهم في توفير جانب كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية، كما تحقق نوعاً من الاستقرار الاقتصادي سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع

#### المطلب الأول: تعريف الخدمة الفندقية

يرتبط النشاط الفندقي بإقامة وإيواء وإعاشة نزلاء الفندق من القادمين والمقيمين والمواطنين بصرف النظر عن وسيلة هذه الإقامة أو الإعاشة من فنادق، قرى سياحية، شقق مفروشة أو مخيمات وغيرها من عناوين الإقامة. وبالتالي أظهرت الأدبيات الحديثة العديد من التعاريف الخاصة بالخدمة الفندقية والتي إجتهد في وضعها العديد من الباحثين، كل من وجهة نظره ومن تلك التعاريف:

1. العمل أو النشاط الذي يمكن تقديمه من قبل طرف لطرف آخر، والتي هي في الأساس غير ملموسة ولا يمكن أن تؤثر على أي ملكية
2. مجموعة من المنافع التي تقدّم من قبل الخدمة للمستفيد
3. مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقدّم من قبل إدارة الفندق والعاملين فيه إلى الضيوف ومن خلال الاستعانة بالسلع الملموسة على الغالب

#### تفسيرات مفهوم الخدمة الفندقية :

- نشاط غير ملموس.
- تنتج الخدمة وتقدّم حال الطلب عليها.
- تقدّم منفعة للآخرين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

- لا ينتج عن الخدمة نقل الملكية.
  - قد يرتبط إنتاجها أو لا يرتبط بسلعة مادية.
  - مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيف الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات الفندقية.
- صفات مقدم الخدمة:
- بعد أن تعرفنا على مفهوم الخدمة بشكل عام، والخدمة السياحية والخدمة الفندقية، نضع بعض السمات الخاصة التي يتصف بها مقدم الخدمة والتي من أبرزها:
- التحلي بالأدب الرفيع.
  - حسن السيرة و الخلق.
  - الاناقة المتميزة.
  - التحصيل العلمي الجيد.
  - يهندس اللطافة والإبتسامه.
  - يفهم تصرفات الضيوف.
  - يقار حركات الضيوف.
  - مصغي جيد للآخرين ولا يقاطع الآخرين، فضلاً عن أنه لا يغيّر الموضوع.
  - كلامه مناسباً ولا يرفع صوته، فضلاً عن لباقتة في الحديث.
  - سريع البديهة مع الأخذ بالإعتبار عدم العجلة بالإستنتاج، كونها تؤدي الى اتخاذ القرارات غير الناجحة.
  - يمتلك روح التعاون.
  - يتحمل ضغط العمل.
  - وغيرها من السمات الشخصية المميزة لمقدم الخدمة السياحية.
- المطلب الثاني: أهمية الخدمة الفندقية
- تتميز الخدمات الفندقية بأهمية كبيرة في النشاط الفندقي، إذ تأتي تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:

1. لا تقتصر الخدمة الفندقية في العصر الحالي على خدمة الإيواء فقط، وإنما أخذت تقدم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية والليلية والمساح وغيرها من الخدمات. وقد تمكنت الولايات المتحدة الأمريكية أن تسمو بالفندقة الى أعلى مستويات التقدم والتنظيم الفني والاقتصادي والإداري، إذ تمكن التنظيم الفندقي الأمريكي بنشأته الضخمة أن يغيّر من نظام المعيشة التقليدي للأسرة الأمريكية، فبعض الفنادق في أمريكا يصل عدد الغرف فيها الى (5500) غرفة مجهزة بكافة الخدمات اللازمة لإشباع حاجات الضيوف ورغباتهم دون الحاجة الى الخروج من الفندق. ويستطيع الضيف أن يقيم في بعض الفنادق الأمريكية لمدة شهر كامل ويحصل على كل الخدمات التي يحتاج إليها دون الخروج من الفندق .
2. إن التنوع المتعدد في الخدمات الفندقية أدى الى خلق وتوليد فرص عمل جديدة.
3. يمثل شراء الخدمات الفندقية من قبل السائح النسبة الأكبر من إنفاقاته السياحية.
4. يؤدي عرض الخدمات الفندقية المتنوع الى زيادة في الطلب على المؤسسة الفندقية وبالتالي يؤدي ذلك الى زيادة محصلة الدولة من النقد الأجنبي.
5. تؤدي الخدمات الفندقية المتميزة دوراً في زيادة الطلب على المؤسسة الفندقية أو تكرار السائح للحجز مرة أخرى ما يزيد في الإيرادات الفندقية وبذلك يؤدي الى زيادة الأرباح .
6. تشكل المؤسسة الفندقية جزءاً مهماً في الحملات الإعلانية لمكاتب السفر والسياحة ومنظمي الرحلات السياحية ما جعلها تساهم في زيادة الطلب على برامج الرحلة السياحية، ويرجع السبب في ذلك الى تميّز الخدمات الفندقية.

### المطلب الثالث: أنواع الخدمة الفندقية

إن الخدمات الفندقية متعددة ومتنوعة وتحتوي على عدد من الأنشطة التي تهدف جميعها إلى خدمة الضيف ونيل رضاه فيما يقدّم له من خدمات الإقامة والتغذية والترفيه وغيرها من الخدمات. ومن هذه الخدمات :

1. خدمات الإيواء: تمثل جوهر الخدمة الفندقية لمختلف الدرجات وغيرها من أنواع الإيواء الأخرى كالشقق الفندقية والقرى السياحية والموتيلات وغيرها ، وينفق الضيف على هذه الخدمة ( 45 %) من ميزانيته السياحية .
2. خدمات الطعام والشارب: يحتوي الفندق على العديد من المطاعم المتخصصة كالمطعم اللبناني والإيطالي والصيني والفرنسي وغيرها، وتشكل (29%) من إنفاقات الضيف .

3.الخدمات الإضافية: وهي الخدمات المساعدة التي تقدمها الفنادق مثل :

-خدمات تأجير السيارات .

-الخدمات المصرفية ( البنك ) .

-خدمات الغسل والكوي .

-خدمات حمام السباحة ( المسابح ) .

-خدمات النادي الصحي .

-خدمات رجال الأعمال .

-خدمات المؤتمرات والحفلات .

-خدمات الصالة .

-خدمات الرحلات السياحية .

-خدمات ساحات وقوف السيارات .

-خدمات أخرى.

#### المطلب الرابع: خصائص الخدمة الفندقية

تتميز خدمة المنتج السياحي عموماً وخدمة المنتج الفندقي على الخصوص بالعديد من الخصائص. ومن أجل أن نفهم خاصية الخدمات الفندقية ، سنتناول كل خاصية من الخواص الفندقية من خلال التركيز على خصائص الخدمات بشكل عام، وخصائص الخدمات الفندقية بشكل خاص. فمن أهم الخصائص الفندقية ما يلي:

1.اللاملموسية Intangibility: تتسم الخدمات بعدم ملموسيتها، إذ إن الطبيعة المجردة لبعض الخدمات تجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم ، فالخدمات الفندقية تكون غير ملموسة نسبياً – كما هو الحال في الخدمات السياحية - فلا يمكن لمسها. أو تذوقها، أو رؤيتها، أو الشعور بها ، أو سماعها، أو شم ارائحتها، إذ لا يمكن للمسافر أن يرى ناتجاً ملموساً لشراء الإيواء مسبقاً، ونتيجة كون تجربة أداء الخدمة مختلفاً عن الأشياء الطبيعية، لذا لا يمكن إدراكها في الذهن (غير ملموسة ذهنياً)، مثال

ذلك؛ أن ضيف الفندق يدرك بديهياً أنه سيحصل على خدمة الإيواء الآمنة والممتعة قبل شرائها، وتبعاً لذلك، تمثل الخدمات الفندقية مفهوماً مجرداً أكثر من السلع الطبيعية.

ومن هنا أتت أزواج الملموسية وغير الملموسية في الخدمات الفندقية، إذ إن قلة من الخدمات الفندقية تكون غير ملموسة بصورة نقية (مثل تأمين الغرفة)، أو ملموسة بصورة نقية، كما هو الحال إن يقدم الفندق (س) عناصر غير ملموسة في صورة الإيواء، وعناصر ملموسة في صورة الغرفة، أو السرير، أو الوسائد وغيرها

2. التلازمية Inseparability: تقدم الخدمات وتستهلك في نفس الوقت أي لا يمكن تجزئتها خلافاً للسلع<sup>3)</sup>. والتلازمية؛ هي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع، وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الخدمات الفندقية فلا يمكن فصلها عن بائعها.

إن مقدم الخدمات يقدمها ويبيعها في نفس الوقت الذي تقدّم فيه الخدمة.

وبذلك تكون قناة التوزيع مباشرة، أي على البائع عند عرض خدماته يجب إيجاد جهة الخدمة، فلا يمكن أن تباع في أكثر من سوق، والمثال على ذلك؛ عندما نقوم بإنتاج الخدمة الفندقية (الإيواء) للغرفة، فإن العلاقة بين مقدم الخدمة والخدمة علاقة تلازمية لا يمكن الفصل بينها.

3. عدم التجانس Heterogeneity: يختلف أداء كل من مورد الخدمة أو الزبون في كل مرة تقدم فيه تلك الخدمة، ففي بعض الأحيان، لا يلتزم مورد الخدمة بمعايير الأداء، أو أن لا يتمكن من المحافظة على الثبات في التعامل مع من يحيطون به حتى وإن كان خلال نفس اليوم. أما بالنسبة إلى الزبون فإن إدراكه إلى الخدمة قد يتغير من مناسبة إلى أخرى، وقد تصبح بعض أنماط الخدمة مملة إذا استمر تقديمها بنفس الرتبة التي تقدم بها.

وفي الخدمات الفندقية، فمن الصعب تحقيقها بشكل منمط، ويرجع السبب في ذلك إلى تذبذب أداء العاملين، ما يعطي عدم التشابه في الخدمات فالخدمة الفندقية يقدمها العنصر البشري إلى عنصر بشري آخر، وبالتالي تختلف الخدمة من موفر إلى موفر آخر، ومن عميل إلى عميل آخر إذ تختلف الخدمات الفندقية التي يوفرها نفس الفندق على أساس يومي، وأسبوعي، وحتى شهري، فيختلط تقديم الخدمة بالمشاعر والمواقف والمهارة فضلاً عن المعرفة. ومن هنا لا يستطيع الموفرون الإحتفاظ بنفس أداء الخدمة لاعتماد الأداء على طلب السائح للخدمات

أيضاً، ففي موسم الذروة عندما يوجد طلب كبير على خدمات فندقية لا يستطيع الموفرون أن ينفقوا الكثير من الوقت مع العملاء مثلما يكون الحال عليه في فترات انخفاض الطلب.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الخدمات الفندقية تكون متجانسة نسبياً، كما هو الحال في مناشف حمامات الغرف الفندقية تكون متجانسة، لذلك يسعى المنتج السياحي الفندقية إلى تحقيق التجانس في الخدمات .

4. تذبذب الطلب Demand Fluctuation : يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو يتذبذب بين فصول السنة كما في صيانة أجهزة التكييف في فصل الصيف أو خدمة صيانة أجهزة التدفئة في فصل الشتاء . أما الخدمة الفندقية، لا تتذبذب بين فصول السنة فحسب بل تتذبذب من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد. فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيراً في الشتاء بينما يزدهر في الصيف، وازاء حالة الطلب هذه فإن مؤسسات الضيافة (الفنادق) تمتلك طاقات إستيعابية محدودة وفي الغالب ما تكون ثابتة

5.تغاير الخواص Change properties: من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، بالنسبة لشركة الخدمات، أو حتى البائع المستقل للخدمات، التوحيد القياسي أو النمطي لإنتاج الخدمات وتقديمها، وتختلف كل وحدة من الخدمة بطريقة ما عن كل وحدة أخرى من نفس الخدمة نظرا لوجود العامل الإنساني في الإنتاج، وبالنسبة إلى المشتري، تعني هذه الخاصية أنه من الصعب التنبؤ بالجودة قبل الاستهلاك الفعلي.

ترتكز الخدمة الفندقية في تقديمها على العنصر البشري كرابط وثيق في الخدمة، لذلك هي خدمة متنوعة ومتغيرة في الجودة، فمثلاً خدمة الإيواء المقدمة في فندق ما قد تكون في المرة الأولى إيجابياً، أو وقد تترك انطبعا سلبياً بسبب تعرض الزبون لخلط حقيبتته مع أحد النزلاء الآخرين، أو في حال طلب الخدمة لعصير معين (وهو ذاته يقدّم لمجموعة من الزبائن)، ففي هذه الحالة تسعى الخدمة السياحية داخل الفندق، لتكون ثابتة وعلى وتيرة واحدة لكسب رضا الزبون، ومعنى ذلك إن تغير الخواص نسبي في المنتج السياحي.

6.قابلية الخدمة للفناء أو الإهلاك viability of the service yard or depreciation: لما كانت حياة المنفعة من الخدمات السياحية قصيرة، فإن معظم الخدمات تظهر وتزول خلال فترة معينة، يصعب على المشتري الحصول عليها في فترات أخرى. وتعدّ الخدمة الفندقية خدمات هالكة أو تتسم بالفنائية أيضاً، ويظهر ذلك جلياً عن طريق عدم بيع غرفة في الفندق، أو غرفة في الباخرة، أو في القطار.

إذ إن صاحب الفندق قد يخسر الكثير يومياً عند عدم ورود النزلاء الى غرف أعدت لهم، والحال هذا أشبه بالخسارة التي تلحق بالطائرة المسافرة بأقل من العدد المخصص، فهي خسارة لخدمة لا يمكن إستردادها، فهي سريعة الزوال.

7. التخزين Storage: تعدّ الخدمة مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة، وعليه، فإن المقعد الخالي في المسرح، مثلاً يعدّ خسارة طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقاً. فهذه الخدمة غير قابلة لإعادة تداولها والأنتفاع بها مرة أخرى فهي تستهلك بمجرد تقديمها للعملاء. وكذلك الحال للخدمة الفندقية لا يمكن خزن الخدمة الفندقية فالغرفة الخالية في فندق مثلاً يعدّ خسارة طالما أنه لا يمكن خزنها لبيعها لاحقاً، كما لا يمكن خزنها من موسم الكساد لتوفيرها في موسم الذروة.

8. النقل Transportation: على العكس من انتقال السلع من أماكن فيضها عن الحاجة إلى أماكن الشح التي يشتد الطلب عليها، تفقد المؤسسة الخدمية قدرتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء من مكان إلى آخر. إذن شراء الخدمة الفندقية يحتم على السائح الانتقال إلى المقصد السياحي أو إلى الفندق، ويترتب على هذا إستهلاك الخدمة في المقصد السياحي أو الفندق حتى يستطيع الاستمتاع بهذا المنتج.

9. نقل الملكية Transfer of ownership: إن شراء خدمة من مؤسسة خدمية لا يعني حصول المشتري على حق الملكية، لأن الخصائص المادية تبقى ملكاً للمؤسسة. فعملية الشراء التي تتم من قبل السياح ومؤسسات الضيافة لا يحصلون على حق الملكية أو الإمتلاك للخدمات، كون جميع الخصائص المادية الضرورية لمؤسسة الضيافة تبقى ملكاً لها، ولكن الضيف ينتفع أو يستمتع بالخدمات والتسهيلات المقدمة إليه خلال فترة إقامته بالفندق. ومعنى ذلك، عندما يشتري الضيف غرفة في فندق، فإنه يشتري سلعاً ملموسة مثل السرير والأثاث لمدة محدودة تمثل فترة إقامته ولا ينتج عن ذلك تملكه لها، فضلاً عن إنه يشتري تجربة الفندق (جو الفندق، طريقة معاملة وأداء العاملين أو القائمين بالخدمة ومهما ارتهم ومحفظاتهم... الخ) ليتحصل على حزمة المنافع التي يكون البعض منها طبيعياً مثل الراحة في سرير الفندق، بينما يكون بعضها نفسياً مثل الإستمتاع والسعادة.

10. فصل الخدمة الفندقية عن المستهلك Separation of hotel services and consumer:

يكون انتاج الخدمات السياحية واستهلاكها غير قابلين للفصل، فلا يمكن انتاج خدمات السياحة في أحد المواقع واستهلاكها في موقع آخر. والحال هذه فإن خدمة الغرفة الفندقية تباع أولاً وتستهلك في نفس الوقت، فالانتاج والاستهلاك غير قابلين للفصل.

11. مكملة ومتمة Complementary: إن الفندق لا يستطيع لوحده إشباع رغبات الزبون، لذا يتطلب منه التنسيق مع شركات أخرى لتقديم خدمات متكاملة.

ويوضح الجدول رقم (3) المقارنة بين الخدمات بشكل عام والخدمات الفندقية.

جدول (3) مقارنة الخدمات بشكل عام والخدمات الفندقية

ت	الخاصية	الخدمات بشكل عام	الخدمة الفندقية
01	اللاملموسية	تتسم الخدمات بعدم ملموسيتها، فتجعل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم، وترتكز على : صعوبة المقارنة بين الخدمات لإختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، إقتصار توزيع الخدمات على الوكلاء والسماسة فليس للتجار دور، قدرة مسوقي الخدمات على إستخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة.	تكون غير ملموسة نسبياً، تتزاوج الملموسية وغير الملموسية في الخدمات الفندقية، عناصر غير ملموسة في صورة الإيواء، وعناصر ملموسة في صورة الغرفة، أو السرير، أو الوسائد وغيرها.
02	التلازمية	هي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، وترتكز على : وجود العلاقة المباشرة بين منتج الخدمة والمستفيد من الخدمة، ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون المستفيد من الخدمة في إنتاجها،	لا يمكن فصلها عن بائعها، وأن مقدم الخدمات يقدمها ويبيعها في نفس الوقت الذي تقدم فيه الخدمة.
03	عدم التجانس	يختلف أداء كل من مورد الخدمة أو الزبون في كل مرة تقدم فيه تلك الخدمة.	من الصعب تحقيقها بشكل منمط، بسبب تذبذب أداء العاملين، أي عدم تشابه الخدمات. تكون متجانسة نسبياً، مثال مناشف حمامات الغرف الفندقية تكون متجانسة
04	تذبذب الطلب	الطلب على بعض الخدمات متذبذب وغير مستقر.	أيضاً.
05	تغاير الخواص	من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، التوحيد القياسي أو النمطي لإنتاج الخدمات وتقديمها، وتختلف كل وحدة من الخدمة بطريقة ما عن كل وحدة أخرى من نفس الخدمة نظرا لوجود العامل الإنساني في الإنتاج.	ترتكز في تقديمها على العنصر البشري كرابط وثيق في الخدمة، لذلك هي خدمة متنوعة ومتغيرة في الجودة.
06	قابلية الخدمة للفناء أو الإهلاك	قابلة للفناء والإهلاك بشكل كبير، لأن القدرة القائمة لا يمكن تخزينها أو جردها للاستخدام المستقبلي.	هي خدمات هالكة أو تتسم بالفنائية أيضاً، عدم بيع غرفة في الفندق، فإن هذه الخدمة غير المبيعة لا يمكن خزنها لليوم التالي وحتى لو تم بيعها في اليوم التالي فإنها تسبب للمؤسسة خسارة لا يمكن تعويضها.
07	خاصية الخزن	صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة.	أيضاً.
08	خاصية النقل	تفقد مؤسسة الخدمة قدرتها على خلق المنفعة المكانية في	السائح هو الذي ينتقل إلى المقصد

<p>السياحي أو الى الفندق للحصول على الخدمة.</p>	<p>الخدمات، فلا يمكن نقل الخدمة من مكان فيضها الى أماكن الشح. ولكن إذا ما طلب من طبيب أن يعاود مريض في منزله من أجل الفحص السريري فهل هذا نقل لخدمة الطبيب؟ فإن كان الجواب إيجاباً فالخدمة يمكن نقلها وإذا كان سلباً فهذا يعني أن الخدمة لا يمكن نقلها.</p>		
<p>كذلك الحال إن عملية الشراء التي تتم من قبل السياح ومؤسسات الضيافة لا يحصلون على حق الملكية أو الإمتلاك للخدمات.</p>	<p>إن شراء خدمة من مؤسسة خدمية لا يعني حصول المشتري على حق الملكية إذ إن الخصائص المادية تبقى ملكاً للمؤسسة .</p>	<p>خاصية نقل الملكية</p>	<p>09</p>
<p>كذلك الحال للخدمة الفندقية ، يكون إنتاج الخدمات الفندقية، واستهلاكها غير قابلين للفصل.</p>	<p>لا يمكن الفصل بين الخدمة ومستهلكها.</p>	<p>فصل الخدمة الفندقية عن المستهلك</p>	<p>10</p>
<p>لا يستطيع الفندق لوحده إشباع رغبات الزبون، لذا يتطلب منه التنسيق مع شركات أخرى لتقديم خدمات متكاملة.</p>	<p>تتكامل بعض الخدمات لتحقيق خدمة تحقق إشباعاً لرغبات المستهلك.</p>	<p>مكاملة و متممة</p>	<p>11</p>

## المطلب الخامس: جودة الخدمة الفندقية

لا يعتمد التقويم النهائي لجودة الخدمة الفندقية على ناتج الخدمة بمفرده ، وإنما يعتمد أيضاً على عملية الخدمة، أي على جودة التداخل البيئي بين الضيف وموفر الخدمة الفندقية، وتعدّ العلاقة الإيجابية بينهما من مميزات صناعة الضيافة ، إذ إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات السياحية يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري ، فهي من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية. ولذا تسعى الإدارات العليا الى تصميم البرامج التدريبية من أجل رفع كفاءة العنصر البشري ، واكسابه المهارات التخصصية اللازمة التي تمكنه من تحقيق أعلى مستويات الجودة المأمولة، فضلاً عن تنمية قدراته الذاتية. ووفقاً لذلك؛ تعرّف جودة الخدمة بأنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.

## أهمية الجودة في المؤسسة الفندقية:

إن توافر هذه الجودة يحقق رضا السائح عن السلعة أو الخدمة السياحية، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبّي احتياجاته ورغباته ،وبذلك تحافظ المؤسسات على عملائها ،وبالتالي المحافظة على أرباحها ، وموقعها التنافسي ،وحصتها السوقية ، ما يشكل دافعاً لفتح أسواق جديدة، وزيادة حصتها، وتحقيق أرباح أعلى. وينعكس الجانب الايجابي هذا في زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من جهة، ومن جهة أخرى؛ زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر، فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي. ولقد ساعد التطور التكنولوجي أو التقني المدراء في تقديم خدمات إضافية ملائمة للضيوف، إذ إن الضيف يتمحس كثيراً قبل الإقدام على شراء الخدمات الفندقية. وعلى الرغم من إن هذه الخدمات الفندقية تحتاج الى اللمسة الإنسانية من قبل مقدميها الذين يكونون على اتصال مباشر بالضيوف. أما المكاتب الخلفية أو الوظيفية فقد ساهمت في دعم المكاتب الأمامية أو الإنتاجية في تحقيق مبيعات جيدة.

إن ضغوط العمل جعلت عدد من المدراء العاملين في القطاع السياحي والفندقي ينظرون الى مفهوم الجودة في الخدمات على أنه مكلف وغالي، وبنفس الوقت يصعب تطبيقه بالشكل اللازم، غير أن محصلة العائد المتميّز من جراء تطبيق نظام الجودة الشاملة في الخدمات الفندقية له الأثر الأكبر من الأهمية في تحقيق الجوانب التالية:

- أ. تحقيق الرضى السائح.
- ب. تنامي حدة المنافسة في قطاع الخدمات.
- ت. ميزة تنافسية تلزم الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي.
- ث. زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

ج. زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر.

ح. تحقيق الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

#### سلسلة الخدمة الفندقية:

توضح سلسلة الخدمة الفندقية، كيف يواجه الضيف الخدمة المقدمة خلال فترة إقامته. كما وان السلسلة توصف الخدمات كما يلم بها الضيف قبل دخول تسهيلات موفر الخدمة، وتلك التي يواجهها الضيف أثناء الأداء الفعلي للخدمة، وتلك التي تحدث بعد رحيل الضيف.

- قبل دخول الضيف (تسهيلات موفر الخدمة): تمثل جودة الإنطباع الناتج من المعلومات عن الخدمات الفندقية التي أعلنت عنه إدارة التسويق الفندقية، عبر وسائل الإعلام المختلفة والأترنت، فضلاً عن الإجابة عن تساؤلات الضيف عمّا يحتاجه.

- بوجود الضيف (أثناء الأداء الفعلي للخدمة): عند وصول الضيف تسنح الفرصة لموفر الخدمة الإتصال وجهاً لوجه معه. ونظراً لشعور الضيوف بالخدمات، وشعورهم بأن أي إتصال مع العاملين يمثل تجربة الخدمة، لذا يعدّ كل العاملين كجزء من معادلة الخدمة.

- بعد رحيل الضيف: بعد ترك الضيف للمؤسسة الفندقية، لم تكتمل تجربة الخدمة بعد، فتستمر العديد من الفرص لتوفير خدمة الجودة المستمرة. إذ تسمح متابعة الضيف بتقويم أنواع الخدمات المقدمة وجودتها .

## المبحث الثاني : طبيعة العمل الفندقية

تسعى المؤسسات الفندقية في العصر الحالي إلى إثبات وجودها والبقاء في سوق المنافسة، عن طريق تقديم الخدمات المتميزة والتي تفوق توقعات السياح ومتطلباتهم في أحيان كثيرة. و أنّ تقديم الأفضل، هو المفتاح الأساس الذي تدخل من خلاله هذه المؤسسات الفندقية إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالسرعة في التغيير .

وكنشاط سياحي يسهم في تحقيق التقدم وازدهار للبلدان من جهة، ويسهم في الدخل القومي للدول وفي ميزان مدفوعاتها من جهة أخرى، لا بدّ أن نسعى الى تعزيز هذه الجوانب عن طريق تحفيز النشاط السياحي عموماً والنشاط الفندقية على الخصوص، ويأتي ذلك من خلال إستهداف العامل النفسي في شخصية السائح، وذلك بتعزيز عنصر الإثارة في تلك الشخصية.

ومن تلك العناصر ما يلي

1.الانهمار: يمثل الانطباع الخاص الذي يتولد لدى السائح عند زيارته للفندق، ولذا تسعى المؤسسات الفندقية الى تعزيز الانطباع الإيجابي عند الضيوف عن طريق إعطائهم الصورة الحسنة وغرسها في نفوسهم بتحسين الخدمات وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، فضلاً عن إبراز عناصر الفخامة والديكورات الجميلة في الفندق .

2.المتعة: تولد الإقامة في المؤسسة الفندقية شعوراً عند الضيف بمتعة الرحلة التي يقوم بها من خلال مقدار التطابق للهدف المخطط له في ذهنيته والنتائج التي حصل عليها من خلال إقامته بما حقق عنصر المتعة لديه .

3.الراحة: العنصر الذي ينعكس على شعور السائح بالراحة نتيجة تخلصه من أعباء العمل وظروف الحياة، فتتمازج الراحة والمتعة في تعزيز شعور الانهمار .

4.التكلفة: من العناصر المحددة للنشاط السياحي لإرتباطه بالطلب السياحي، وبالتالي؛ تكون التكلفة محدداً من محددات مستوى حجم الطلب السياحي بشكل عام، والطلب الفندقية بشكل خاص. إذ إن إنفاق السائح على خدمة الإيواء يمثل ما نسبته (45%) من الإنفاق السياحي في الرحلة السياحية ، وذلك يعني؛ إن السعر في المؤسسة الفندقية يؤدي دوراً بارزاً في إقامة الرحلة أو التخلي عن إقامتها .

5.الأمان: يرتبط عنصر الأمان ارتباطاً وثيقاً مع الطلب السياحي، فالعلاقة بينهما علاقة طردية، إذ إن الشعور بالأمان يولد راحة نفسية كبيرة في نفوس الضيوف، ما يساهم في إقامة الرحلة السياحية، فضلاً عن الزيادة في معدلات الإقامة .

## المطلب الأول: العنصر البشري

إن إقبال الجمهور على الفندق يرجع الى الصيت أو السمعة والشهرة الواسعة التي اكتسبها الفندق عن طريق تعامله مع الضيوف لما يقدمه من الخدمات المتميزة. ومن البديهي أن ضخامة البناية وفخامة الأثاث والتجهيزات والمعدات لها الأثر البارز في نجاح الفندق، غير إن هذا العنصر - الفخامة - ليس كافياً في تحقيق النجاح ما لم يكن وراء ذلك سمعة وشهرة للعاملين موازية لسمعة وشهرة عنصر الفخامة. ولذا يجب أن تكون الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الفندقية، موارد إدارية مدربة تدريباً كافياً، فضلاً عن قدرتها في حسن الإستقبال وخدمة الزوّار والضيوف واهدائهم الحب والود عن طريق الإبتسامة التي يرسمها الثغر.

إن المؤسسة الفندقية تستثمر الملايين من الدولارات في تقديم الخدمة الملموسة والخدمة غير الملموسة؛ وتتمثل الأولى في السلع التي يقدمها الفندق مثل الغرف والطعام والشراب، وأما الثانية تشكل العامل الرئيس الذي يحدد انطباعات الضيف؛ ويتمثل في الخدمة التي تقدّم الى الضيوف، كما وانها تستحوذ على النسبة الأكبر في رضا الضيف.

ونتيجة للتطور الهائل في العلوم التكنولوجية والتي ولجت بتقنياتها المتقدمة الى كافة المجالات ومنها المجال الفندقي، إذ استخدمت التقنيات الحديثة في الآلات والمعدات في العديد من الأقسام الفندقية. وعلى الرغم من ذلك تبقى المؤسسة الفندقية معتمدة في تقديم الخدمات على الموارد البشرية، إذ لا يمكن الإستغناء عنها، وعلى سبيل المثال لا الحصر؛ لا يمكن إستبدال موظف الإستقبال Front Desk Agent بألة إلكترونية تستقبل ضيوف الفندق وزوّاره. وهذا يؤكد الدور البارز للعنصر البشري في تحديد سير النجاح للمؤسسة الفندقية. كما وان البيئة الفندقية توفر للعاملين فيها العديد من المقومات التي تعمل على تقويم سلوكياتهم في فن التعامل، ومن أبرزها

1. تقويم شخصية العاملين في التعليم والثقافة والتفاني في خدمة الآخرين، فضلاً عن التركيز على الإعتناء بالشكل واللياقة.
2. الإكتساب المعرفي عن أكثر من عمل واحد في المؤسسة الفندقية.
3. زيادة معلوماتهم عن طبيعة البشر وما يتطلبه ذلك من تقديم الخدمات التي تعزز بها بقاء الضيف لمدة أطول في الفندق.
4. الخروج من الروتين اليومي المعتاد للعاملين في المؤسسات الأخرى، لأن أداء العمل بالفندق وكفاءته تعتمد على حصول رضى الضيوف، ومعنى ذلك إن أيّ خطأ يحدث من أحد العاملين ينعكس سلباً على الفندق والعاملين به.

5. ينهك العاملون بالعمل في تقديم الخدمات الى الضيوف، في الوقت الذي يتمتع الضيوف بالراحة والإستجمام.

مؤهلات العمل في المؤسسة الفندقية:

تعدّ مؤهلات العمل في الفنادق مختلفة عن مؤهلات العمل في المؤسسات الأخرى، وهذا يعني إن العاملين في الفنادق لديهم مؤهلات خاصة تمكنهم من التأقلم والتكيف والإبداع والإبتكار في العمل وفي تقديم الخدمات الى الضيوف أكثر من غيرهم من العاملين في القطاعات الأخرى. إن الخدمة تعتمد بصورة رئيسية على اللمسة الإنسانية من أجل تلبية حاجات ورغبات متعددة. لذلك، تقدّم الخدمة بالاعتماد على أشخاص ليسوا كالآلات، فليس من الممكن أن تقوم بمرمجتها لضمان مستوى أداء ثابت و من أهم مؤهلات العاملين في الفنادق:

1. الرغبة في خدمة الناس.
2. الرغبة في العمل في الأجواء الفندقية.
3. قابلية التأقلم التكيف السريع مع مختلف شرائح المجتمع المحلي والجنسيات الأجنبية.
4. القابلية على السيطرة وضبط النفس في المواقف المحرجة أو عند التعرض الى ضغط معين.
5. مؤمناً بمقولة: (الضيف دائماً على حق).
6. مؤمناً بأن السلم الوظيفي يبرهن بالإمكانية القيادية التي تجعل زملاءه ومروسيه يتعاونون معه ويحترمونه.
7. يتمتع بالشخصية اللطيفة والإبتسام الدائمة واللياقة البدنية والملابس الأنيقة والثقافة العامة.
8. المقابلة اللطيفة في استقبال الضيوف والترحيب بهم، والإبتسام اللطيفة المرتسمة على الوجه .
9. التحصيل العلمي التخصصي.
10. المعرفة بلغة أجنبية واحدة على الأقل

#### المأرة في العمل الفندقية:

حدّدت الثقافة الاجتماعية المتمثلة بالعادات والتقاليد والقيم والأعراف والطقوس المغروسة في أذهان الأجيال كلّ ما هو مسموح و ممنوع اجتماعياً بما في ذلك حرية العمل واختيار المهنة للرجل والمرأة على حد سواء مع أرجحية واضحة للرجل. ولكن الحدّثة دفعت المجتمعات باتجاه توسيع نطاق عمل المرأة المقيد في

التدبير المنزلي، ومنحها الفسحة التي لا تتعارض مع الدين والقيم والعادات والتقاليد وأثبتت كفاءتها في مجال الابداع والابتكار في جميع القطاعات العاملة، وعلى الخصوص القطاعات الاقتصادية.

وعلى الرغم من التطور السريع والهائل في عصر الحداثة، إلا أن مجتمعاتنا المنغلقة لا تزال في موقف محدد نسبياً تجاه المرأة وحرية عملها في القطاع السياحي الذي يتسم بالانفتاح والمساحة الواسعة من الحرية الفردية في هذه المجتمعات. وقد قيّدت المرأة بعملها في المجال السياحي، والمجال الفندقية بشكل خاص، إذ رضخت للعمل في أمكنة محددة بما يقلل اختلاطها مع السياح. فاقترنت نشاطاتها على الأعمال الكتابية والخدمية بما يلائم النظرة المجتمعية لمكانة المرأة. ويوضح الجدول رقم (5) أعداد العاملات في النشاط السياحي والقطاع الفندقية للفترة (2002 – 2009) - (عدا كردستان). ويوضح الجدول رقم (6) توزيع العاملات في الفنادق حسب المحافظات للفترة (2002 – 2008) - (عدا كردستان).

أما دور المرأة في الغرب، يكون متميّزاً بقيادتها وإدارتها في الإرشاد السياحي، أو الإدارة السياحية، فضلاً عن تميّزها وقدرتها في إدارة دفة العمل الفندقية عموماً. مع الأخذ بنظر الاعتبار أن تلك المجتمعات غير خاضعة لديانة محددة ما جعل الحرية الفردية تنزلق إلى متاهات العمل واستثمار المرأة جسداً وقالباً في زيادة مؤشرات الطلب السياحي الفندقية. فتحوّل الجسد إلى مائدة طعام في صالة الفنادق، أو أداة تعرّ في أروقة المؤسسة الفندقية ونواديهما الليلة ونحو ذلك، ما أشار إلى ارتفاع معدلات الطلب السياحي في تلك الدول التي تتبنى هذه الأعمال التي عكست بظلالها على تشويه الصورة السياحية في البلدان المتدينة والتمسكة بمبادئها وقيمها.

الجدول(4)

عدد المعاملات في النشاط السياحي والقطاع الفندقي (عدا كردستان)\* للفترة (2002 – 2009)

السنة	1) عدد المعاملات في النشاط الفندقي		2) عدد المعاملات في الجهة القطاعية للسياحة	3) مجموع المعاملات في النشاط الفندقي	4) مجموع المعاملات في النشاط السياحي	5) مجموع العاملين في النشاط السياحي (ذكور + أنثى)	6) نسبة المعاملات في النشاط السياحي الى المجموع الكلي للعاملين	7) نسبة المعاملات في الفنادق الى المجموع الكلي للعاملين
	ادارة	خدمات						
2002	275	678	-	953	953	7378	13%	3%
2003	83	371	314	454	768	5335	14,5%	8%
2004	126	330	565	426	991	5659	17,5%	8%
2005	101	291	565	392	957	4789	20%	8,2%
2006	42	212	-	254	-	3349	-	7%
2007	159	263	-	422	-	4574	-	9%
2008	169	340	771	509	1280	-	-	-
2009	-	0	814	-	-	-	-	-

الجدول(5)

توزيع المعاملات في الفنادق حسب المحافظات للفترة (عدا كردستان)

المحافظات															
السنة	المنوبة	النجف	الواسط	البريد	بابل	النجف	الواسط	البريد	بابل	النجف	الواسط	البريد	بابل	النجف	الواسط
2002	79	6	1	1	1	713	-	10	-	1	1	1	1	8	5
2003	123	9	1	1	1	217	-	-	1	1	1	1	1	23	-
2004	9	4	-	-	-	340	-	19	-	-	-	-	-	4	1
2005	67	1	2	1	1	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2006	24	4	-	-	-	90	-	47	2	-	-	-	-	1	1
2007	23	1	-	-	-	323	-	23	-	-	-	-	-	-	-
2008	35	4	-	-	-	352	-	3	3	-	-	-	-	-	-

## المطلب الثاني: آثار العمل الفندقية

لا تختلف المؤسسة الفندقية في طبيعتها الإدارية عن أية مؤسسة تعمل مع الجمهور بإتصال مباشر، وبذلك يكون من الطبيعي أن تمتلك في طبيعة عملها آثاراً إيجابية، وآثار سلبية، ويمكننا بيان ذلك على وفق ما يأتي:

## الآثار الإيجابية:

1. تناسق عمل الأقسام: هناك العديد من الأقسام التي تعمل تحت مظلة الإدارة الفندقية، ولكنها تتميز بالتناسق والترابط على الرغم من طبيعة التنوع الخدماتي في المؤسسة الفندقية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى؛ يتمكن العنصر البشري العامل في هذا المجال من إكتساب المعرفة والمهارة لأكثر من عمل أو مهمة.
  2. معرفة التعامل مع الجمهور: لا ترتبط أعمال المؤسسة الفندقية جميعها بالجمهور، غير إن الخدمة الفندقية تقدّم الى الضيف بشكل مباشر وآني، ما يتطلب ذلك المقابلة بين مقدّمي الخدمة والضيف الذي يتمثل بجميع الشرائح المجتمعية؛ الأغنياء والفقراء والمثقفين والمشهورين والفنانين والأميين و...الخ.
  3. أجواء العمل الفندقية: يكون العمل داخل المؤسسة الفندقية مميّزاً بالبهجة وانسراح الصدر لتميّزه بالديكوارت والألوان والتبريد والتدفئة والجماليات المكتملة الأخرى، فضلاً عن التعامل المباشر مع الناس على وفق تبادل التقدير و الاحترام. وهذه الأجواء تعدّ من أحسن الأجواء مقارنة مع طبيعة العمل في المؤسسات الأخرى. كما وان أجواء العمل الفندقية تجعل العاملين غير خاضعين للروتين اليومي.
  4. رضا الضيف: لا تنحصر مسؤولية العاملين على أداء أعمالهم المناطة بهم بالفندق، بل تتركز على حصول رضى الضيوف عن طريق الحصول على إستحسانهم والموافقة على ما يقدم لهم من الخدمات المتنوعة.
  5. التغيير والتجديد: يخضع العمل الفندقية للمتغيرات التي تحدث في الاقتصاد المحلي والقومي والعالمي. إذ إن النشاط الفندق - كونه جزءاً من النشاط السياحي - نشاط حسّاس تجاه الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والحروب والإرهاب وغيرها من الأزمات.
- كما إن للتطور التقني عاملاً مهماً في التغيير والتجديد، إذ إن الفندق الذي يبقى ساكناً أو

مستمر دون تغيير فإنه من دون شك يتعرض الى الاندثار في أعماله تدريجياً.

## الآثار السلبية:

1. تحديات عدم تناسق عمل الأقسام: إن عدم التعاون بين أقسام المؤسسة الفندقية يكون عاملاً مشجعاً لحدوث الأخطاء وتوسّع رقعتها، ما ينعكس سلباً على كل الفندق والعاملين به.
2. إختيار العاملين: إن الإختيار الدقيق والعلمي للعاملين في الفنادق واستمرار تدريبهم وتنمية قدرتهم العملية، يسهم في نجاحات الفندق، فضلاً عن شروط اللياقة والشكل والمستوى التعليمي والثقافي.
3. ضغوطات العمل: من المميزات التي يتمتع بها العاملون بالفنادق، التكيف السريع مع مختلف المواقف المتوقعة وغير المتوقعة (غير الإعتيادية) نتيجة الضغط الكبير في العمل الفندقي وعلى الخصوص في ذروة العمل، فضلاً عن قابلية العاملين على السيطرة على المشاعر والعواطف بما لا يصدر منهم تعبيراً سيئاً تجاه الضيوف.
4. اراحة الضيف: يتميز العمل الفندقي بتقديم الخدمات المتعددة والمتنوعة على مدار الساعة يومياً، ما يعني أن العاملين ينهمكون في إنجاز أعمالهم في الوقت الذي يتمتع الضيوف بالراحة.

## المطلب الثالث: الصلة بين أقسام التنسيق

إن تنظيم العمل الفندقي بإدارات متنوعة في الأعمال والخدمات التي تقدّم الى الضيوف، لا بدّ لها من التنظيم والتناسق والإرتباط بينها، من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق هدف المؤسسة الفندقية بتحقيق رضا الضيف. ومعنى ذلك أنه لا يمكن أن تنجز أعمال المكاتب الأمامية في المؤسسة الفندقية دون أن يتعاون القسم مع قسم التدبير الفندقي أو المطاعم أو غيرها من الأقسام، لأن مجموعة الأقسام في المؤسسة الفندقية تشكل وحدة متكاملة في تحقيق الأهداف .

ويعدّ الاتصال ضروريا لنقل المعلومات التي سيبنى عليها القرارات. إذ يهدف الاتصال الى:

1. تفهم الفرد للعمل المكلف به، والتعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
2. تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية، وتدعيم العلاقة مع المجتمع.
3. تحقيق التناسق في الأداء والفاعلية لعمل الإدارة.
4. تقليل الإشاعات في التنظيم.
5. تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.

## المطلب الرابع: رضا الزبون

يعدّ رضا الضيف أكثر أهمية في نجاح المؤسسة الفندقية. ويعدّ رضا الضيف من أكثر المعايير أهمية وعلى الخصوص عندما تتوجه المؤسسات الفندقية إلى الجودة، لذا يفترض على المؤسسة الفندقية أن تلاحظ ما إذا كان ضيوفها في حالة رضا عن الخدمة المقدمة لهم أم لا. ويؤدي تقديم الخدمة بالجودة العالية إلى تحقيق الرضا، والرضا ظاهرة يمكن رؤيتها من الضيوف، ويمكن تفسيرها من خلال التقارير والرسائل المكتوبة وغير المكتوبة، أو من خلال مقابلة الضيف وقياس رضاه. والرضا إحساس شخصي بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للخدمة مع المتوقع.

وتسعى المؤسسات الفندقية التي تركز على ضيوفها للوصول بك لإمكانياتها إلى تحقيق درجة عالية من الرضا، إذ تستطيع كسب رضا الضيف من خلال تخفيض بعض أسعار الخدمات التي تقدّمها أو زيادة مستوى جودة الخدمة المقدّمة. لذا تعمل المؤسسات الفندقية على مستوى عالٍ لكسب ولاء الضيف ورضاه بالحدود المقبولة والممكنة من خلال وضع هامش بسيط من الربح لخدماتها التي تقدّمها لتخوض العمل في سوق المنافسة. ومن هنا فإن رضا الضيف هو المحور الأساس لعمل أية مؤسسة فندقية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة السريعة، والمنافسة المستمرة.

إن رضا الضيف يكون حسب مفهوم الضيف للرضا من وجهة نظره، فالعاملون في المؤسسة الفندقية يسعون للوصول إلى رضا الضيف عن طريق معرفة

احتياجاته وتقديمها له بالشكل المناسب. و يبقى سؤال قد يتردّد في ذهنية الإدارة أو العاملون في المؤسسة الفندقية ألا وهو: لماذا يترك العميل؟ والإجابة على هذا السؤال تعتمد على أدبيات التعامل والثقة المتبادلة بين الضيف والإدارة. ولذا يترك الضيف المؤسسة الفندقية المعنية لحالات عديدة، ولعلّ من أهمها:

- برود في الثقة بين الضيف والإدارة.

- سوء المعاملة أو بسبب تجربة سيئة مع أحد العاملين.

- عدم الاهتمام في معاملة الضيف كشخص مهم.

- سوء الخدمة.

ووفقاً لما سبق؛ يتطلب الأمر أن تعمل الإدارة على خلق شعور الولاء لدى الضيف عن طريق تدعيم جسور الثقة المتبادلة والعلاقات الانسانية المترتبة من أثر الثقة. إذ إن ثقة الضيف تعني تدعيم ولاءه وبالتالي يخلق الربحية كون الضيوف يعودون مرة تلو الأخرى، وسيكونون على استعداد لشراء خدمات المؤسسة الفندقية مرة أخرى.

تشكل خدمة الضيف أهمية كبيرة في تحقيق عنصر نجاح المؤسسة الفندقية ، فعندما تقوم المؤسسة بخدمة عميلها بتميز فإنها تستطيع أن تحقق:

- تدعيم الصيت الجيد للمؤسسة.
  - فرصة أكبر لزيادة وتنويع نشاطات الزبائن، فضلاً عن ارتفاع نسبة الحفاظ عليهم وتدعيم ولائهم.
  - إجتذاب عدد أكبر من الزبائن المرتقبين، ما يعني ارتفاع الإيرادات والأرباح.
  - تهيئة بيئة عمل إيجابية تعمل على الحد من تسرب العاملين.
  - تحقيق التفوق في التنافس.
- إن تقلب الضيف من حالة الرضا إلى حالة عدم الرضا عن خدمة ما مقدمة له، تلزم المؤسسة الفندقية إلى وضع نظام لقياسه ومراقبته على نحو دقيق ومستمر. وقام Lamalie Institute بدراسة أسباب ترك الزبائن للمؤسسة في نيويورك، ووجد النسب الآتية.

النسبة المئوية	سمة الزبون
1 %	يموتون
3( - 5 %)	ينتقلون من مكان إلى آخر
9 %	غير اراض بوجه عام
14 %	غير مسرور من المنتج عموماً
68 %	سوء الخدمة

(إن إجمالي النسب 92% وهي نسبة كافية لغلق أي مؤسسة حتى ولو كانت كبيرة).

ومن أساليب قياس رضا الضيف ما يأتي:

1. الشكاوى والمقترحات: إن إبداء الرأي أو الشكوى من قبل الضيف يعدّ حقّ من حقوقه والتي توجب على إدارة المؤسسة الفندقية سماع رايه أو شكواه. وتقوم بعض إدارات الفنادق بتقديم استثمارات خاصة لضيوفها ليجيبوا عليها عمّا يحبونه ويكرهونه، أو يدوّنوا عليها المزايا والعيوب، فهي استثمارات لاستطلاع آراء الضيوف. ومن إيجابيات هذا الأمر هو تدفق العديد من الشكاوي والمعلومات ما يرفد إدارات المؤسسة الفندقية بكمّ هائل من المعلومات التي تفيدها في دعم أنشطتها الخدمية من جهة. ودليل على مدى وعي إدارة الفندق واهتمامها بضيوفها من جهة أخرى.
2. مسوحات رضا الزبون (الضيف): تستخدم المؤسسات الفندقية المسوحات الدورية مثلاً (أربع مرات في السنة) لقياس رضا الضيوف، وتتم عن طريق إرسال استمارات استبيان أو إجراء إتصالات هاتفية لعينة عشوائية من الضيوف الحاليين، ويبدأ الإستجواب عن مدى رضاهم عن الخدمات التي قدّمت إليهم طيلة فترة إقامتهم في الفندق، وهل تحقّق الرضا أم لم يتحقّق؟، فضلاً عن أسئلة إضافية أخرى لقياس نوايا تكرار عملية تقديم الخدمة لهم لترسيخ قناعة الضيف ورضاه من عدمه.
3. التسوق الخفي: تقوم المؤسسات الفندقية بتأجير أو تعيين عدد من الأشخاص للقيام بزيارة مرافق المؤسسة الخدمية من مكاتب الحجز والإستقبال ومطاعمها وغرفها وقاعاتها وصلالات التسلية والترفيه وغيرها من المرافق التي يأتي إليها الضيف لكسب الراحة والاستجمام حتى في المؤسسات الفندقية للمنافسين، ويستفاد من هؤلاء الأشخاص للإشارة إلى نقاط القوة والضعف التي تمارس في عملية أداء الخدمة. ويتوجب على مدراء الأقسام في داخل المؤسسة الفندقية القيام بزيارة ميدانية إلى مواقع مؤسستهم من وقت لآخر ليتطلعوا على كيفية تصرف الموظفين والعاملين مع الضيوف في تقديم الخدمات، فضلاً عن ذهابهم إلى الفنادق المنافسة بوصفهم ضيوفاً للتعرف على مدى تعامل تلك الفنادق المنافسة مع ضيوفه، وكسب صورة ذهنية يستفاد منها في عملية تنشيط الخدمات المقدّمة والتعرف على صور وحالات أخرى متنوعة من الأداء.
4. تحليل خسارة الضيف: يفترض على المؤسسات الفندقية أن تنظر دوماً إلى معدلات خسارة الضيوف، فإذا ماتت ازديت هذه المعدلات فهذا دليل على فشل تلك المؤسسة في إرضاء ضيوفها.

#### المطلب الخامس: الاتجاهات الحديثة للمؤسسة الفندقية

يوعز خبراء صناعة الفنادق إنّ نصف الموارد السياحية في البلد تعدّ موارد من صناعة الفنادق وبهذا تلعب دوراً إيجابياً أو سلبياً في صناعة السياحة. كما إنّ صناعة الفنادق صناعة متقلبة إذ تعكرفي حال أي تغيير يطرا على السياحة، وهي في حالة تغيير مستمر في التكتيك والأفكار وطرق العمل، فالفندق كالسياحة

إذا بقي ثابتاً تدهور، فلا بدّ من التطور المستمر ومجاراته أساليب العصر في مجال الخدمات الفندقية، وإلا فاته الركب تماماً. إن عدم استحداث أساليب جديدة ومجاراة متطلبات هذا القطاع يخل بعجلة التقدم السياحي ويؤثر سلباً على عملية الاستقطاب وبخاصة في ظل منافسة أقطار أخرى فصناعة الفندقية (كالسياحة شديدة الحساسية لأي أحداث سياسية فالأزمات وخطر الحرب تؤثر عليها).

إن الإتجاهات الحديثة للصناعة الفندقية تتمثل بصناعة السياحة بحد ذاتها، فقد إتجهت بعض الفنادق الى تنظم الرحلات السياحية من مدينة إلى أخرى، ومن دولة إلى أخرى، وبالإتفاق مع شركات خطوط الجوية العالمية أو بامتلاك أحدهما الأخرى وعلى أن يتم الإيواء في نفس الفندق أو في نفس فنادق السلسلة. كما و أخذت بعض الفنادق على عاتقها تنظيم برامج السفريات و الجولات السياحية الداخلية أو الخارجية للبلد الذي تقع فيه، ولذا يمكن القول :

لا سياحة بدون فنادق، ولا فنادق بدون سياحة.

ويعمل هذا الإتجاه - تنظيم الرحلات - الى خفض أثر الموسمية على الحركة السياحية عموماً، وعلى النشاط الفندقي بشكل خاص. وبالتالي؛ تؤدي الفنادق دوراً في دعم الاقتصاد القومي.

لقد أخذت صناعة الفنادق في العصر الحالي مكانتها في الاقتصاد القومي للبلدان كصناعة فريدة ومتميزة لها خصائصها وأنظمتها وثقافتها وقوانينها وسياساتها. إذ إن الواقع التطبيقي يبيّن أن العديد من رجال الأعمال والشركات في معظم بلدان العالم أخذت تهافت على الإستثمار في القطاع الفندقي، وقامت بتأسيس شركات عالمية تهدف إلى إدارة السلاسل الفندقية والفنادق الكبيرة، وتعمل على إدخال أحدث وسائل البناء والإنشاء والتكنولوجيا والإدارة الحديثة فيها.

كما تم تطوير العديد من المفاهيم المتعلقة بتصميم الفنادق عن طريق العمل الدؤوب والمتواصل لتقابل رغبات المسافرين والسائحين المتغيرة باستمرار. ولذلك نجد أن الفنادق الموحدة ذات الأحجام المتوسطة والقائمة في مركز المدن التجارية تم استبدالها بفنادق أخرى تميّزت ببنائها وفق هندسة وفن معماري خلاق، وطرز جديد، فيتسم بقاعات مركزية ذات سطوح عالية ومصاعد خارجية جذابة، وبإبداعات أخرى أصبحت سمة ملازمة لكثير من الفنادق.

كما وأن هناك تغييرات عديدة حدثت في مواقع الفنادق وتوزيعها الجغرافي، ففي بداية عام 1900م كان يتم فيه إنشاء الفنادق بالقرب من محطات السكك الحديدية ويعود السبب في ذلك الى إن معظم المسافرين كانوا في ذلك الوقت يسافرون وينتقلون من مكان إلى آخر بالقطارات. وأصبح إنشاء الفنادق الأكثر حداثة يتم خارج المدن وبالقرب من المطارات و الموانئ وعلى الطرق البرية السريعة وفي المناطق الطبيعية كالغابات

والجبال والبيحي ارت والسواحل... الخ بسبب ظهور وسائل نقل جديدة وهي: السيارات والطائرات والسفن. كما وأن الطلب المتزايد على السفر في السيارات أدى إلى ظهور ظاهرة جديدة في حقل الضيافة هي صناعة الموتيلات The Motels Industry.

وتتطلب الصناعة الفندقية في الإتجاه الحديث عناية ورعاية ودعم كبير بالعلم والمعرفة والتكنولوجيا من أجل أن تكون الصناعة الفندقية قادرة على أداء دورها الفعال في الاقتصاد القومي والتنمية السياحية المستدامة. ولذلك أخذت بعض المنظمات العالمية تقيم تطور بلد ما بعدد الفنادق الموجودة فيه. إذ إن وجود عدد كبير من الفنادق ذات المستوى الممتاز يدلّ على مدى تقدم وتطور البلد المعني. فالفنادق الحديثة اليوم لا تقتصر على عرض خدمة الإيواء، بل أخذت تقدم التسهيلات والحاجات الضرورية للإنسان الحديث مثل الأكل والشرب، والمطاعم المتخصصة والمتنوعة، وصالات الألعاب، وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية والليلية والمسابع، فضلاً عن محلات بيع الهدايا التذكارية والخدمات المصرفية والبريدية والترجمة وغيرها من عرض الخدمات الفندقية.

وقد برزت في السنوات القليلة الماضية العديد من الاتجاهات الحديثة في الصناعة الفندقية، ومن أبرزها:

1. اتجهت الفنادق الى عمل المنتجع أو المركز الصحي (Spa) الذي يشمل عمل المساج، والسونا والجاكوزي وغيرها من الخدمات.
2. توجه العديد من الشركات الى عقد اجتماعاتها ومناسباتها بالفنادق.
3. توجه الفنادق الى الفخامة، إذ أصبحت شاشات التلفزيون البلازما والمستلزمات الفخمة لدورات المياه بالغرفة.
4. خدمة الاتصال بالانترنت في كل مكان .
5. قدرة العملاء على الحجز ودفع التكلفة نتيجة الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
6. غيرها من الاتجاهات التي تسهم في زيادة المنافسة الفندقية.

ويمكن أن نستعرض في الاتجاهات التطويرية الفندقية على سبيل المثال لا الحصر، (فندق كافيه رويال Café Royal) الذي تم بناؤه في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ليكون أنموذجاً في الإتجاهات الفندقية الحديثة. إذ تمثل الغرف والأجنحة ذروة الهندسة التاريخية الدقيقة اللامعة التي تتسم بالطابع العصري

والهادئ بنفس الوقت. إضافة إلى مجموعة من الغرف والأجنحة المصممة بشكل خلاب ويفتخر فندق كافييه رويال بضم ستة أجنحة ذات تصميم تاريخي، لكل منها طابعه الفني الخاص وقصته الفريدة.

تزهو كافة الغرف والأجنحة بلمسة عصرية دقيقة؛ وبياضات أسرة مصنوعة من القطن المصري الفاخر، وركن للمشروبات وجهاز الموسيقى. وتتميز الحمامات برخام من نوع Carrara الفاخر والذي تسود بصمته في كافة أنحاء الفندق. كما تتميز تلك الحمامات بأرضية ذات نظام تدفئة وتتوفر فيها المناشف الكبيرة الحجم إضافة إلى لوازم استحمام بريطانية الصنع من تصميم Floris.

يوفر فندق كافييه رويال لضيوفه خدمة الخادم الشخصي للاهتمام بكافة التفاصيل، إضافة إلى خدمة غرف طوال 24 ساعة وخدمات الغسيل والتجفيف وتوضيب الأمتعة. ومن الخدمات المجانية التي يقدمها الفندق؛ الجريدة اليومية وخدمة الإنترنت اللاسلكي السريع.

وتتمثل الغرف والأجنحة ومساحتها كما يأتي:

19 غرفة طراز Portland (المساحة 30 م2)

49 غرفة طراز Portland Deluxe (المساحة 37 م2)

27 غرفة طراز Mansard (المساحة 30 م2)

9 غرف طراز Mansard Deluxe (المساحة 36 م2)

30 جناح متوسط (المساحة 51 م2)

7 أجنحة كبيرة طراز Westminster (المساحة 61 م2)

5 أجنحة طراز Glasshouse المشمس (المساحة 65 م2)

7 أجنحة طراز Regent (المساحة 90 م2)

6 أجنحة تاريخية (تراوح المساحة بين 81 و 212 م2) جناح واحد طراز Marquis (المساحة 81 م2) جناح

واحد طراز النادي Club (المساحة 105 م2) جناح واحد طراز Tudor (المساحة 106 م2) جناح واحد طراز

Celestine (المساحة 178 م2) جناح واحد طراز Empire (المساحة 212 م2)

جناح واحد طراز Dome (المساحة 121 م2 إضافة إلى شرفة بمساحة 85 م2) وتماشياً مع العراقة والفاخرة

التي إتسم بها الفندق سابقاً، عاد فندق كافييه رويال Café Royal ليبرز كفندق فئة خمس نجوم في قلب

وسط لندن. وهو يقع على مسافة قصيرة من محلات لندن الفاخرة ومعالمها السياحية الجميلة ومنطقة المسارح Theatreland.

ويدين فندق كافيه رويال Café Royal بمظهره لع ارقه وتاريخ المبنى الذي يشغله، فهو عبارة عن مساحات تاريخية أعيد ترميمها بشكل دقيق، وباقه من المطاعم والبارات وقاعات المناسبات حيث تتجلى فيه المطاعم وقد عاد هذا المعلم الشهير إلى لندن وهو يضم 159 غرفة عصرية وجناح فاخر (بما فيها 6 أجنحة تاريخية).

ويتابع فندق كافيه رويال الاحتفال بترائه العريق ويقدم مجموعة منتقاة من المطاعم والبارات. وفي قلب الفندق، يقع مطعم تين روم Ten Room حيث يمكنك تناول وجبات المطبخ البريطاني طوال النهار بدون تكليف أو رسميات، أما قاعة الشواء الشهيرة Grill Room (والتي تم بناؤها أول مرة في عام 1865) فقد أعيد بناؤها بديكور مزخرف دقيق عائد لحقبة لويس السادس عشر Louis XVI، وهيالآن المكان المناسب للتمتع بوجبات خفيفة من المطبخ البريطاني. ومن أجل إكمال وسائل الرفاهية للضيوف، يحتوي الفندق على العديد من وسائل الراحة الجديدة والتي من ضمنها المنتجع الصحي Akasha Holistic WellbeingCentre (الذي افتتح في منتصف عام 2013) إذ يمتد على مساحة 1200م<sup>2</sup>. كما يتميز هذا الملاذ العصري بناي رياضي حديث ومتطور ومنتجع صحي وقاعات لتمرين اليوغا Yoga، إضافة إلى مسبح كبير.

إن فندق كافيه رويال Café Royal هو العضو الثاني في مجموعة (ذا ست The Set) العقارية، وهي مجموعة منتقاة تعيد إب ارز وتحديد مفهوم (الفندق الفخم) بالنسبة للضيوف بذوق رفيع في التصميم الهندسي يتماشى مع القرن الواحد والعشرين.

### نماذج في الاتجاهات الحديثة:

#### 1. فندق قلعة آشفورد في غرب إيرلندا:

حصلت قلعة آشفورد التي تعود للقرن الثالث عشر في عام 2015 على لقب أفضل فندق في العالم ضمن المسابقة السنوية التي تنظمها شبكة وكلاء السفر الدولية (Virtuoso). بنيت القلعة في عام 1228 على يد عائلة دي بوجو. ويقدم الفندق مجموعة من الأنشطة للضيوف والزوار، تشمل:

- دروس في تربية الصقور، والصيد والرحلات، وتعتبر مدرسة الصيد بالصقور في قلعة آشفورد واحدة من أقدم مدارس الصيد بالصقور في البلاد، وتقدم الدروس من 60- و90 دقيقة.
- مركز "Spa" من خمس غرف للعلاج، حمام تركي وغرفة بخار، ويقدم المنتجع علاجات بالأعشاب البحرية ومنتجات التجميل العضوية.
- يضم قاعة سينما من 32 مقعداً.

- يضم غرفة بلياردو واسعة مع كراسي مريحة والصحف والكتب.
- يقدم فرصة عرض الزواج بطريقة طريفة ورومانسية، ويتم إحضار طائر بومة يحمل خاتم الزواج بين قدميه لتقديمه إلى العرسان.
- 2. فندق ريتز كارلتون بالي [Ritz-Carlton Bali](#) :  
يقع في نوسا دوا Nusa dua، على شاطئ Sawangan في جزيرة بالي بأندونيسيا، ويضم فيلات، وستة مطاعم وصالات، ونادي للأطفال في مبنى مخصص، ومكان لم ارسيم الزفاف على ساحل المحيط.
- 3. مجمع بادن بادن [Villa Stephanie](#) في ألمانيا:  
خصص للرفاهية في جميع مظاهرها، ويقدم علاجات التجميل، التخلص من السموم والتوجيه والتغذية، والرعاية النفسية والطبية.
- 4. فندق [Gansevoort](#)، جمهورية الدومينيكان:  
يقدم لضيوفه أنشطة الرياضات المائية التي لا حصر لها، ورياضات المغامرة والرحلات.
- 5. فندق الجليد [ICEHOTEL](#) السويد:  
يتم بناؤه من الجليد والثلوج في كل موسم ويزدوب كل ربيع.
- 6. فندق "شيكاجو هارد روك":  
في وسط مدينة شيكاغو، يقدم عشرين آلة جيتار، حيث بإمكان النزلاء الاستمتاع بالعزف عليها.
- 7. فندق ريتز كارلتون:  
صمم على طراز القصور البريطانية القديمة، يقدم حزمة الزفاف الملكي، وتتضمن الحزمة مجموعة من الامتيازات، ومن بينها حضور العروسين في سيارة من نوع رولز اريس، وتناول الشمبانيا مجاناً، فضلاً عن تقديم كعكة ملكية. ويمكن للعروسين والضيوف التنقل في جميع أنحاء الفندق على متن عربات ملكية.
- 8. فندق ديلوكس - في بورتلاند بولاية أوريغون الأمريكية:  
خدمة غريبة ونادرة يقدمها الفندق بالإضافة إلى عدة فنادق أخرى؛ طبيب نفسي خاص بالحيوانات الأليفة وخدمة العناية بالحيوانات الأليفة. و العلاج بالوخز بالإبر، فضلاً عن توفير طبيب نفسي لضيوف الفندق، بهدف تعلم كيفية التواصل مع الحيوانات الأليفة بشكل أفضل.

## 9. فندق بينجامين – إيرلندا:

خدمة إرشادات النوم، توجه في تطوير وسائل الترفيه؛ تنطوي الخدمة على قيام فريق مكون من أخصائيين على تقديم استشارات صحية للنزلاء، من أجل الحصول على فترة نوم صحية، وشعارهم ( sleep well.. Be .well )

## 10.فندق سنسيت ماركيز – ولاية كاليفورنيا الامريكية:

يقدم استوديو تسجيل يجذب ألمع المشاهير.

## 11.منتجع ناميل - في جزيرة فيجي – جنوب المحيط الهادي:

توفير خدمة طريفة وغريبة من نوعها للعrsان، وفكرة الخدمة في عنصر المفاجئة، إذ يقوم طاقم الفندق بخطط النزلاء، وأخذهم في نزهة إلى مناطق طبيعية خلابة، مثل الكهوف والشلالات .

مجموعة فنادق ومطاعم كمبيتون:

غرفاً تحتوي على حيوانات أليفة، مثل حوض السمكة الذهبية. ويرى الفندق حسب د ارسات علمية أن وجود حوض السمك في غرف النزلاء سيساعد على تهدئة الأعصاب، وخفض ضغط الدم.

## 12.فندق سونيفا كيري:

يحتوي على ردهة خاصة لتقديم الشوكولاته مجاناً للنزلاء. أن الشوكولاته التي يقدمها الفندق مصنوعة على أيدي أمهر الطهاة، وبعده نكهات تتصف أيضا بالغرابة، مثل نكهة الخل والزعتر.

## 13.منتجع سونيفا كيري – تايلند:

صمم هذا الفندق على هيئة طاولات كعشش الطيور على ارتفاع خمسة أمتار من سطح الأرض، معلقة فوق الأشجار، و على من يرغب في الدخول للمطعم بالتسلق واستخدام الحبال المنزقة للوصول إلى طاولته. كما أن النادل سيأتي اليك بنفس الطريقة ، لتستمتع بوجبة مختلفة وفريدة وسط عدد لا حصر له من المناظر الطبيعية الخلابة من اشجار تايلند الساحرة.

## 14.بعض فنادق مدينة فانكوفر الكندية:

توفر خدمة تحضير وتقديم زجاجات العطور إلى ضيوف الفندق.

## المطلب السادس: السلاسل الفندقية

مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم تعمل تحت اسم واحد، ويجري تشغيلها وادارتها وفقاً لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية، وتتقاضى الإدارة المركزية من هذه الفنادق رسوماً مقررة أو نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية.

غالباً ما تتم عملية إدارة المؤسسة الفندقية بواسطة مجموعة من الأشخاص غير المالكين للفندق، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم إمتلاك المالكين للخبرات والمهارات الضرورية لإدارة الفندق، أو عدم وجود الرغبة لديهم في الإنخراط بالأعمال الفندقية ونشاطاتها المختلفة. وفي مثل هذه الحالة فإن المالكين يرتبون لإبرام عقد إدارة "Management Contract" مع إحدى شركات الإدارة المتخصصة في إدارة المؤسسات الفندقية. وتدير بعض سلاسل الفنادق العالمية الضخمة أعمالها بهذه الطريقة أيضاً، وذلك على شكل فنادق تابعة أو فنادق صديقة.

و معنى ذلك إن السلاسل الفندقية هي إدارة عدّة فنادق من قبل شركة واحدة أو منظمة واحدة. وهناك حالات أخرى، إذ نجد بعض الفنادق التي ترغب بالانتماء إلى بعض السلاسل الفندقية العالمية، وهذا يعني أن تكون الملكية تابعة لشركة معينة، ولكن إدارة أعمال المؤسسة الفندقية تتم بواسطة شركة فندقية أخرى تتسم بالإسم والسمعة العالمية المعروفة، مثل: الهولندي أو الشيراتون وغيرها من السلاسل المشهورة عالمياً ومن الجدير بالذكر؛ إن فنادق السلاسل العالمية التي تنشأ في الدول الأجنبية لا تنافس الفنادق المحلية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك أنها تتميز بالتفوق الذي يفضله السياح العالميين من ناحية، ومن ناحية أخرى تكون حافزاً للفنادق المحلية لتطوير فنادقها وخدماتها.

تتمتع سياسة السلاسل الفندقية بإيجابيات عدّة من أهمها:

1. تجهيزات الحاجات الضرورية: يتم تجهيز الحاجات الضرورية من مأكولات ومشروبات وأثاث ومناشف و عدد وأجهزة إلكترونية وكهربائية... الخ في فنادق السلسلة بكميات كبيرة من قبل الشركة الرئيسية (الأم) وتوزيعها على الفنادق الأخرى، وهذا يعمل على توفير كبير في المصروفات من خلال الخصومات والمستحصلة على المشتريات الكبيرة من جهة، وعلى توحيد الأثاث ومستلزمات الخدمة والعدد والأدوات في فنادق المجموعة حول العالم من جهة أخرى.
2. الموارد البشرية: تقوم الشركة الرئيسية بتوفير كادر متخصص لكل عمل من أعمال الفندق الفنية والإدارية والتخصصية وبتكلفة أقل نتيجة توزيع مصاريف التدريب والاستقطاب والتهيئة على الفنادق التابعة لها.

3. التسويق: تتمتع الفنادق التابعة لسلسلة واحدة بحق الإعلان في القنوات الإعلانية على مستوى الدولة، شريطة أن تكون التكاليف قليلة نسبياً. ويعدّ الإعلان عن فندق سلسلة معينة هو إعلان عن كافة فنادق السلسلة لأنهم يحملون الاسم التجاري نفسه، فضلاً عن تقديم مستوى متقارب من الخدمات. ولذا يعدّ التسويق وتقنياته نسبياً من أهم إيجابيات السلاسل الفندقية، إذ إن اسم الشركة الأم سيظهر في كل مكان، مثلاً: في قوائم الطعام، المناديل الصحية وغيرها.
4. الحجز: استحدث نظام الحجز المركزي الذي يتم حجز (25%) من حجوزات فنادق السلسلة من خلاله. وهذه الخدمة تقدّم على مدار اليوم، كما وتوزع هذه الخدمة في كل أنحاء الدولة ولقاء أجرزهد، وبالتالي توزع المصاريف على فنادق السلسلة. وتوزع هذه الخدمة على الخصوص في المطارات ومحطات سكك الحديد والموانئ البحرية وغيرها من المواقع التي تشهد تواجداً سياحياً.
5. التمويل: يستطيع الفندق التابع الى سلسلة أن يحصل على أرس المال للتطوير والتوسع من الشركة الأم بسهولة ودون مخاطرة في التمويل. إذ إن الفنادق المستقلة في حالة الإقت ارض لغرض التوسع والتطور، فإنها لابدّ أن تتعرض الى صعوبات في إتجاه الحصول على القرض لما يتطلبه الأمر من تقديم ضمانات الرهن لجزء من ممتلكاتها لأحد الشركات المقرضة أو المصارف المقرضة، وبشكل ذلك مخاطرة كبيرة في حدّ ذاته.
6. القضاء على احتكار الشركات: يأتي ذلك من خلال فتح أبواب المنافسة، ما يؤدي الى إنخفاض الأسعار من جهة، وتحسين جودة الخدمات الفندقية وتنوعها من جهة أخرى .
7. إشباع حاجات ورغبات الضيوف: تقديم الخدمات الفندقية المتكاملة للضيوف، والتي تتميز بها فنادق السلسلة.
- وبقدر ما تتمتع سياسة السلاسل الفندقية بإيجابياتها، هناك سلبيات عديدة تتسم في السلسلة الفندقية تتمثل بالمقارنة الآتية:

## جدول 7 مزايا وسلبيات السلاسل الفندقية

المزايا	السلبيات
استخدام اسم معروف ومشهور على مستوى عالمي	دفع مبالغ مالية مقابل العمل باسم السلسلة
توفير الأمن الوظيفي للعاملين	عدم المرونة الكافية في الاستجابة للتغي ارت في السوق (بسبب ضرورة استشارة الادارة المركزية)
استخدام نظم الحجز الدولية	عدم تكوين صورة ذهنية عملية حول الفندق
تحسين عرض الخدمات الفندقية	

## المطلب السابع: أهمية الجودة في العمل الفندقي

أدى إدراك أهمية الجودة بوصفها سلاحاً إستراتيجياً إلى تحقيق ميزة تنافسية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management)، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة، بعملية دمج وظائف المؤسسة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة. أي التداخل بين جميع عناصر التنظيم، ما يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة. وفي ضوء ذلك يكون الأمر الأساس لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر Continuous Improvement وارضاء الضيف.

إن البحث عن تعريف عام لجودة الخدمة فيه شيء من التعقيد وذلك لطبيعة الخدمات غير الملموسة. فتعرف الجودة على أنها:

- المطابقة مع المتطلبات.
- حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات و بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات.
- مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن: السعر والأمان والتوفر، الموثوقية والإعتمادية وقابلية الإستعمال .
- هي المحدد الرئيس لرضا الزبون أو عدم رضاه.
- و من أجل تحقيق الجودة، جاءت إدارة الجودة الشاملة لتجعل لها مكاناً في المؤسسات الفندقية. وقد وردت تعاريف عديدة أيضاً بما يختص بإدارة الجودة الشاملة، فعرفتها المنظمة الأوروبية بأنها: العملية الإدارية التي تضمن رضا ومطابقة المنتج والخدمة السياحية مع متطلبات وتوقعات الزبائن (لضيوف) بالسعر المقبول،

وهذه المطابقة تأخذ بعين الإعتبار ما هو مصمم من قيم وفعاليات، مثل الأمان، الحفاظ على الصحة، سهولة المنال، الأصالة، الإنسجام مع البيئة الطبيعية والبشرية .

كما عرّفت بأنها : مدى تلبية حاجات السياح والوفاء بتوقعاتهم بشكل مستمر واستخدام النظام بصورة أحسن لمقابلة تلك الإحتياجات. أو إنها : تفاعل المدخلات (الأفراد، الأساليب، السياسات، الأجهزة) لتحقيق جودة عالية للمخرجات، مع التركيز على الإشتراك الفاعل لكل العاملين، وكذلك التحسين المستمر لجودة المخرجات .

إنّ استقبال الضيوف في المؤسسة الفندقية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء عملية الإستقبال وحتى نهايتها، إذ يركز دور العنصر البشري في فهم حاجات ورغبات الضيوف وتهيئة كافة السبل لإشباعها على أكمل وجه، وبما يحقق إنجاز الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة الفندقية. وهناك مجموعة من الخطوات لتحقيق الجودة في خدمة الضيوف<sup>(1)</sup>:

- الخطوة الأولى: إظهار موقف إيجابي تجاه الآخرين: إن إظهار الموقف الإيجابي الى الضيوف تعدّ الوسيلة الأفضل في مجال خدمة الضيف. ويتحقق ذلك الموقف الإيجابي عن طريق المظهر، لغة الجسد، صدى الصوت، الأتكيت في الإستقبال وفي مجال تقديم الخدمات، وغيرها من العناصر.
- الخطوة الثانية: تحديد حاجات الضيوف: تتحدد حاجات الضيوف عن طريق التوقع، وبالتالي يمنح مقدّم الخدمة التقدّم بخطوة واحدة مقاربة نحو رضا الضيف، أو فهم حاجات الضيوف الأساسية؛ الحاجة للفهم والشعور بالترحيب والأهمية والراحة.
- الخطوة الثالثة: العمل على توفير حاجات الضيوف: توفير جودة الخدمة عن طريق تأدية الواجبات المساندة المهمة وتشمل تلك الواجبات أعمال الجرد، وترتيب الملفات، وتسجيل المعلومات...الخ.
- الخطوة الرابعة: التأكد من أن الضيوف سيعودون: ويتم ذلك عن طريق القيام بكل ما يمكن القيام به لإرضاء الضيوف، وعلى الخصوص الذين يتشكون، وكسب الضيوف العصبين، ويتحقق ذلك عن طريق تقديم الخدمات بتحمس للعمل.

وقد أجمع أغلب الباحثين على وجود بعدين لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، وهما:

1- تحقيق رضا الضيوف: تسعى المؤسسات الفندقية الى تحقيق رضا الزبون بتلبية إحتياجات الضيوف عن طريق تقديمها للخدمات التي تلي تلك الرغبات وتشبع إحتياجاتهم. وتعدّ الجودة هي العامل الأساس في اختيار الضيف لتلك الخدمة عن غيرها.

2- إندماج الموظفين: تركز إدارة الجودة الشاملة على كلّ من الزبون الداخلي

(External Customer) والزبون الخارجي (Enternal Customer). إذ يعدّ الزبائن الخارجين هم من يستلمون مخرجات الخدمات، وهم الضيوف. أما الزبائن الداخليون، في النظام الفندقية هم الكوادر البشرية مثل المدراء والموظفين، في الفندق الذين يقومون بترجمة إحتياجات الزبائن الخارجين (الضيوف) إلى خدمات مقدمة إليهم. لذا يعد الضيف هو نقطة البداية والنهاية، وبمعنى آخر؛ إنّ النشاط يبدأ بالضيف من خلال تلبية إحتياجاته وما يطمح إليه، وينتهي به، لأنّه هو من يقتني الخدمة، وعليه فإنّ إرضاء الضيف يعني زيادة إقباله على المؤسسة الفندقية، الذي ينعكس على زيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الأرباح، والعكس صحيح

## المبحث الثالث : التسويق الفندقية

تقوم المؤسسات الفندقية بتسويق خدماتها دولياً وعالمياً، مستثمرة التطور الكبير في وسائل الإتصالات الحديثة وتكنولوجيا الحاسبات، وقدرتها في التأثير على البيئة الخارجية، وفي كسب ولاء الزبون ورضاه عن المؤسسة الفندقية. إن قدرة التأثير هذه باستخدام التقنيات الحديثة في رفد المؤسسة الفندقية بالمزيد من البيانات والتي يتم معالجتها من قبل إدارة المؤسسة الفندقية لتحويلها إلى معلومات تساهم في زيادة قدرة المؤسسة في مواجهة بيئتها الخارجية المتغيرة، ما ينعكس على أداء المؤسسة الفندقية كوحدة إقتصادية واحدة، وبالتالي يعزز مكانة المؤسسة الفندقية في كسب رضا الزبون عن الخدمة المقدمة له، فضلاً عن الحفاظ على أعلى درجات الولاء للزبون.

## المطلب الأول: مفهوم التسويق السياحي

إن التسويق السياحي جزءاً من التسويق العام، ويعدّ التسويق السياحي عاملاً مهماً في تحقيق التنمية السياحية، لما يؤديه من دور كبير في تحفيز السياح على زيادة طلبهم على شراء المنتج السياحي، ويأتي ذلك من خلال التعريف والترويج للمنتج السياحي. فالتسويق السياحي، يمثل عملية إدارية وفنية يمكن للمؤسسات السياحة الرسمية وغير الرسمية تحديد الأسواق المختارة الحالية و المحتملة. وأن تبني نظام للإتصال مع هذه الأسواق بقصد التأكد والتأثير في رغبات واحتياجات ودوافع السائحين أو الزوار على الصعيد المحلي والأقليمي والقومي والدولي، وأن تلائم بين المنتج السياحي وبين هذه الرغبات والدوافع بقصد الوصول الى أقصى مستويات الإشباع لهذه الرغبات، والدوافع، وبالتالي تحقيق أهدافها .

ويعرّف كونبذرون التسويق السياحي على أنه<sup>(1)</sup>: التنفيذ العلمي المنسق لسياسة الأعمال من قبل المشاريع السياحية، سواء كانت عامة أم خاصة، أو على المستوى المحلي أو الأقليمي أو وطني أو عالمي، لغرض تحقيق الإشباع الأقل لحاجات مجموعات المستهلكين (السياح) المحددين، وبما يحقق عائداً ملائماً.

وعرّف بارتليس Bartles التسويق السياحي بأنه: عملية موجهة نحو السائحين تهدف الى تأمين وتلبية احتياجاتهم الاستهلاكية، وذلك عبر القنوات التوزيعية للمؤسسات السياحية المختلفة، والتي تتفاعل مع هؤلاء السائحين تحت ضغط وقيود البيئة الخارجية التي تنشط فيها هذه المؤسسات السياحية أو هو النشاط الإداري والفني الذي تقوم به المنظمات والمنشآت السياحية داخل الدولة وخارجها لتحديد الأسواق السياحية المرتقبة والتعرف عليها والتأثير فيها؛ بهدف تنمية الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق أكبر قدر من الإيرادات السياحية

وبصفة عامة فإن التسويق السياحي هو نشاط إداري وفني تقوم به المنشآت داخل الدولة وخارجها، وذلك في سبيل تحديد الأسواق السياحية المرتقبة، والتعرف عليها والتأثير فيها، بهدف تنمية وزيادة الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق التوافق بين المنتج السياحي ودوافع السائحين.

## المطلب الثاني: مفهوم التسويق الفندقي

إن التسويق الفندقي جزءاً من التسويق السياحي، ويعدّ أحد الأنشطة المتميّزة والتي تبنى على مجموعة من الأنشطة الهادفة والمتخصصة التي تستطيع من خلالها المؤسسة الفندقية تقديم خدماته لعملائه لإشباع رغباتهم، وتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم، وبما يحقق الربح الذي ترغب به إدارة الفندق. ومن هنا صار التوجه إلى التسويق الفندقي لدعم بقاء واستمرار الفندق، إذ إن التسويق الفندقي يمثل "تلك الجهود التي تبذلها المنشآت الفندقية من أجل التعرف على الأسواق السياحية الداخلية والخارجية والتأثير فيها بهدف زيادة الحركة الفندقية وارتفاع نسبة الإشغال الفندقي بها"

والتسويق الفندقي هو إشباع حاجات ورغبات ضيوف الفندق كما رغبوا وكما حدّدوا من خلال المنتجات الفندقية من سلع وخدمات تعرض بصورة تنسق مع احتياجات ورغبات الضيوف.

وفي ضوء ما تقدّم نجد إن مفهوم تسويق الخدمات الفندقية يركز على ما يأتي:

1. إن الضيف هو نقطة إرتكاز في الجهود الإدارية المبذولة من قبل إدارة هذه الفنادق.
2. إن مفهوم تسويق الخدمات الفندقية يقوم على التوازن بين أهداف كل من الفندق والضيف، وان أرباح هذا الفندق لا تأتي فقط من العمليات الفندقية، بل من جودة ما يقدم من خدمات ترقى إلى مستوى توقعات العميل.

إن اعتماد وتبني إدارة الفنادق لهذا المفهوم يقوم على أنه فلسفة عمل ليستفقط لإدارة التسويق، بل لكافة الإدارات الفندقية الأخرى.

3. إن تسويق الخدمات الفندقية نشاط مؤسساتي يفترض أن يعتمد على وظائف إدارية رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، لأجل مساعدتها على ضمان استمرارية النجاح بأسلوب علمي صحيح.

## المطلب الثالث: أهمية التسويق الفندقي

إن نشاط التسويق الفندقي له أهمية كبيرة في رفع نسب الإيرادات الفندقية من خلال زيادة نسب المبيعات، أي رفع نسب الإشغال الفندقي. ولذا يتمتع التسويق الفندقي بأهمية كبيرة في اقتصاديات السياحة، وذلك عن طريق ما يأتي:

1. التعريف بالمؤسسة الفندقية والخدمات الفندقية التي تميّزها، ما يؤدي إلى رسم صورة ذهنية وتذكير الزبون بالمؤسسة الفندقية والتفضيل لنوعية معينة من الفنادق أي المنافسة.
2. معرفة سلوك السائح والاستشراف بنوعية الخدمات المناسبة المتوقعة .
3. تقديم كافة المعلومات عن المؤسسة الفندقية للزبائن.

4. التعريف بمنطقة القصد التي يقع فيها الفندق.
5. تحويل الطلب السياحي الكامن الى طلب سياحي فعلي، ما يساهم في زيادة المبيعات الفندقية، وذلك من خلال إعداد الاستراتيجيات الخاصة بحاجة السوق المستهدف.
6. دعم رجال ومندوبي البيع والوكلاء في زيادة نسبة مبيعاتهم.
7. قناة الاتصال بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
8. إعلام الزبون بالمؤسسة الفندقية؛ كالعلامة التجارية والأسعار وغيرها. فضلاً عن تعريفهم بالسلع السياحية في المنطقة والمتممة للخدمات المتميزة للمؤسسات الفندقية.
9. الابداع والابتكار والتجديد في الخدمات الفندقية.

#### المطلب الرابع: أهداف التسويق الفندقي

يهدف التسويق الفندقي الى العديد من الأهداف والتي من أبرزها ما يأتي:

1. الربحية: إن إعطاء الصورة الجيدة عن المؤسسة الفندقية والتوسع في حجم السوق من المسلمات التي تؤدي الى ارتفاع معدلات الاشغال وبالتالي تحقيق الأرباح. إذ إن التسويق الفندقي يؤدي الى تنشيط حركة المبيعات خلال فترة المواسم السياحية ذروة أو كساد.
2. استهداف السوق السياحي: من خلال دراسة السوق السياحي العالمي، ثم تحديد السوق المحتمل لزيادة عدد النزلاء من السياح.
3. رضا الضيف: تسعى المؤسسة الفندقية الى تحقيق رضا الضيف وتعد ذلك السبب الرئيس في البقاء ضمن التنافسية. ويتأتى ذلك من العملية التسويقية المنظمة للخدمات الفندقية المعروضة، فضلاً عن السياسة السعرية التنافسية في الموسم السياحي. وكذلك العمل على دراسة شكاوى نزلاء الفندق وإيجاد الحلول النجيجة بما يضمن الحفاظ على سمعة وصيت الفندق في السوق والفندقي.
4. الاستغلال الأمثل للموارد: إن الخطوة التسويقية التي تبنى على أسس سليمة وتقديرات صحيحة لمتطلبات واحتياجات السياح وتوقعاته، فإنه يستلزم الإستغلال الأمثل للموارد الفندقية المتاحة، وبالتالي؛ يسهم ذلك أيضاً في البقاء في السوق التنافسي وزيادة نصيب المؤسسة في السوق.
5. التنافسية: إن اتباع الخطط التسويقية وفق استراتيجية مناسبة، تؤدي الى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال الخدمة المتميزة وزيادة الربحية.
6. الصورة الذهنية الجميلة: تسهم العملية التسويقية الفندقية الى إبراز المنطقة السياحية المحتضنة للمؤسسة الفندقية واعطاء الصورة الجميلة التي تتركز في ذهنية السائح، فضلاً عن الخدمات السياحية التكميلية والمساندة الأخرى التي ضمن البيئة الفندقية الخارجية والداخلية.

## المطلب الخامس : التسويق الالكتروني

إن التطور السريع الذي تمر به المؤسسات الفندقية بات مهماً وضرورياً لجذب الزبون. ويكمن تطوير المؤسسة الفندقية من خلال البنية التحتية لها ، ما يتطلب جهود عالية من أجل خدمة الزبون بالمستوى الذي يوفر ارحته وحاجته.

ويساهم الأنترنت في عملية الترويج عن المنتج السياحي عبر النشر (النشرات المختصرة) والدعاية بكل أشكالها وأنواعها، وكذلك البيع المباشر وطلبات الشراء على الخط (on line).

لقد بدأت إعلانات الأنترنت بالظهور عام 1994، إذ وضعت Hotwired أول لافتة إعلانية لها على الأنترنت في أكتوبر (تشرين الأول) 1994. وانتشر الاعلان بعد ذلك من خلال ثلاثة طرق هي البريد الالكتروني E-mail الذي يسمح للناس لتبادل الرسائل بينهم، ومجموعة الأخبار Usenet أو من خلال مواقع الشركات والمنظمات على الشبكة العالمية

## أهمية الأنترنت في الترويج السياحي:

إن تكنولوجيا الأنترنت تعدّ أداة مناسبة لترويج وتوزيع الخدمات الفندقية والسياحية بسبب طبيعة هذه الخدمات التي يعتمد في نجاحها على توفير المعلومات الكافية والمناسبة والجذابة والقادرة على استقطاب السائح/الضيف الى طلبها وشرائها. وتبرز أهميتها في جعل الأسواق السياحية والفندقية قادرة على الوصول الى الموقع الإلكتروني للمؤسسة الفندقية في كل مواقع العالم والإطلاع عبر الخط المباشر (On Line Shopping) على خدماتها المتعددة والمتمثلة بـ:

- الحاسوب وبرمجياته (Computer Products)

- السفر (Travel)

- التسلية و الترفيه (Entertainment)

وبدأت المؤسسات الفندقية في دراسة السوق السياحية، والقيام في عملية ترويج وتنشيط المبيعات عبر الأنترنت وذلك:

1. التوسع في مجالات الترويج والتسويق والدعاية السياحية وترويج المبيعات من خلال إيصال كل مواقع الجذب السياحي والخدمات للمستهلك/السائح/الضيف ورسم صورة ذهنية لا تنسى.
2. إعطاء فرص متساوية للمنافسة في السوق السياحية سواء كانت مؤسسات كبيرة أو صغيرة الحجم، أي لها تواجد عالمي على الأنترنت. فساعد الأنترنت على توفير فرص متساوية في التنافس والإنتشار من خلال الترويج على المواقع الألكترونية للترويج عن الخدمات السياحية.
3. إن المزيج الترويجي الفندقي يحتاج الى مي ازنية كبيرة لا تستطيع المؤسسات الفندقية الصغيرة القيام بها.

4. يؤدي الإنترنت دوراً كبيراً في تحقيق إقتصاديات الكلفة، إذ استطاعت المؤسسات الفندقية الترويج عن خدماتها وتوزيعها بتكاليف منخفضة مقارنة بأساليب الترويج والتسويق التقليدية .
5. تسمح شبكات الإنترنت في فتح قناة إتصال مباشر مع السياح من خلال موقعها .
6. إن الترويج الفندقي عبر الإنترنت يساعد المؤسسة السياحية في إيجاد سائح بسرعة ويسر من خلال مواقع الويب أو الأنشطة أو المزيج الترويجي.
7. يساعد الإنترنت في قياس مدى فاعلية عناصر الترويج الفندقي من خلال التغذية العكسية وردود أفعال المستفيدين وطرح أفكار جديدة ومبتكرة ومباشرة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان أو الشكاوى أو المقترحات أو استطلاع الرأي.
8. كسب فرص تسويقية من خلال الحصول على معلومات وبيانات في وقت مناسب وكلفة أقل، فضلاً عن إن شبكة الإنترنت تساهم في إيصال المعلومات على مدار الـ 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع دون تكاليف إضافية.

الأدوات الترويجية للمؤسسة الفندقية عبر الإنترنت:

1. إنشاء موقع ويب للفندق Hotel Wep Site : تستطيع المؤسسة الفندقية من خلال موقعه عرض خدماتها بمختلف أنواعه ولكافة شرائح المجتمع ومواصفاتها وأسعارها ونظم توزيعه وأساليب وقنوات الدفع الالكتروني والتقليدي.
2. مجتمعات ومكاتب السياحة الافتراضية: يتم التعرف على المكاتب السياحية ووكالات السفر والسياحة وشركات النقل عبر شبكة الإنترنت ومواقع الفنادق والمنتجعات السياحية، ويتم التعرف على الخدمات وطريقة الوصول والحجوزات على الموقع الالكتروني للفندق والترويج عن الخدمات والنشاطات والفعاليات السياحية لوكالات ترعاها جميع بلدان العالم .
3. محركات البحث والفهارس Search Engines and Indices: إن الدخول الى هذه المحركات والفهارس وتزويدها بوصف جيد لمواقع الفنادق ومكاتب السفر والسياحة وشركات الطيران وشركات النقل البحري والبري وسكك الحديد والحجوزات تسهل من عملية وصول السائح الى هذه المواقع والتعرف بصورة مباشرة عن هذه الخدمات خلال بحثه عبر شبكة الإنترنت.
4. إختيار وسائل الإعلان: يتم إختيار قنوات الاتصال عبر شبكة الإنترنت من خلال معلومات وبيانات عن الفنادق والسلاسل الفندقية وموقعها الالكتروني والمواقع والمنتجعات السياحية ومواقعها الالكترونية وكيفية الحصول على الويب الخاص بكل فندق أو موقع سياحي .مع الأخذ بعين الإعتبار محتوى الإعلان أي الرسالة الإعلانية أن تكون واضحة وذات ألوان جذابة وصورتعطي الجانب الأبهى للموقع.

5. البريد الإلكتروني E-Mail: يعدّ البريد الإلكتروني من أحدث وسائل الإتصال وأبرز الأنواع الأساسية لخدمات الأنترنت حيث يقوم بنقل الرسائل بسهولة وأسرع من البريد الإعتيادي. ولا يعتمد كلفة البريد الإلكتروني على المسافة.

6. غرفة المحادثة Chatting room: تحاول المؤسسات الفندقية من إيجاد وسائل متعددة للاتصال بالسائح وتحاوره وتقنعه وتثير إهتمامه حتى لو في بيته عن طريق الأنترنت. ويقوم رجل الترويج أو المبيعات أو العلاقات العامة بإيصال الخدمات السياحية واعطاء السائح المعلومات التي تخص الفندق وخدماته. والكشف عن مميزات جديدة للمنتج وخلق اتجاهات وسلوك إيجابي لدى الشخص الذي يجلس في (غرفة chatting) عن الفندق وخدماته وتدعيم الراء و المواقف الحالية الجيدة للشخص حول المنتج، وبناء علاقات طويلة الأمد بين الشخص والفندق والذي سيكون سائح مستقبلي ومتوقع للاستفادة من الخدمات السياحية. وغرفة المحادثة خاصة بالفندق، وهي عامة لاحتمال أن يشترك فيها أكثر من شخص أو اشتراك مجاميع حسب الموضوع أو الدولة أو اللغة.

7. مواقع التواصل الاجتماعي:

- فيس بوك Facebook: موقع ويب للتواصل الاجتماعي يمكن الدخول إليه مجاناً وتديره شركة (فيس بوك) محدودة المسؤولية كملكية خاصة لها.
- انستكرام Instagram: هو تطبيق لتبادل الصور على الهواتف المتحركة الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الحاسب الآلي، ويتيح هذا التطبيق للمستخدمين التقاط الصور وتحريرها وتحميلها، ومن ثم مشاركتها في مجموعة متنوعة من خدمات الشبكات الاجتماعية، مثل فيسبوك وتويتر. ومن الخصائص الرئيسية التي تجعل إنستجرام مشهوراً و ذو شعبية هي خاصية تحرير الصور التي تتيح للمستخدمين إضافة تأثيرات خاصة على الصور عن طريق استخدام خاصية تعديل الصور(فلاتر).
- تويتر Twitter: هو موقع اجتماعي تفاعلي شعاره العصفور الأزرق الذي كثيراً ما أصبحت تاره هذه الأيام، يعتمد على التدوين المختصر بحد أقصى (140 حرف) في كل تدوينة، تستطيع من خلاله متابعة أي شخص همك قد يكون صديقك أو شخص مشهور أو جهة كصحيفة أو قناة أو جامعة أو غير ذلك، فعبّر إضافتك له تتعرف على آخر أخباره وأحواله.
- تانكو Tango: هو تطبيق للهواتف الذكية تم تفعيله من قبل شركة me Tango ويشكل أداة إتصال بين مناطق عديدة وتم في العام 2009 تطوير خاصية مكالمات الفيديو، إذ يمكن للمستخدمين أن يتحدثوا ويروا بعضهم البعض في نفس الوقت. حتى شهر مارس 2014 وصل عدد مستخدمي التطبيق إلى أكثر

من 200 مليون مستخدم، ويعدّ من أكثر التطبيقات التي يتم تنزيلها من قبل مستخدمي أجهزة الأندرويد. ويستخدم سياحياً في التنقل والرحلات ونقل الصورة الجميلة التي يتمتع السائح بوجوده في الموقع.

- إيمو Imo: برنامج للمكالمات الفيديو الصوتية للاتصال المجاني.
- وتساب WhatsApp: تطبيق تارسل فوري، للرسائل والصور، والرسائل الصوتية، و الفيديو و الوسائط.
- فايبر Viber: تطبيق يعمل على الهواتف الذكية، يتيح للمستخدمين المراسلة الفورية واجراء مكالمات هاتفية مجانية وارسال رسائل (نصية، صور، فيديو، صوت) بشكل مجاني إلى أي شخص لديه هذا البرنامج، وهو من تطوير شركة فايبر مديا يعمل على الشبكات الخلوية (جيل ثالث وجيل اربع) والشبكات اللاسلكية واي - فاي على حدّ سواء.

## الفصل الثالث

# ادارة المؤسسات الفندقية

المبحث الاول : ادارة وتسيير المؤسسات الفندقية

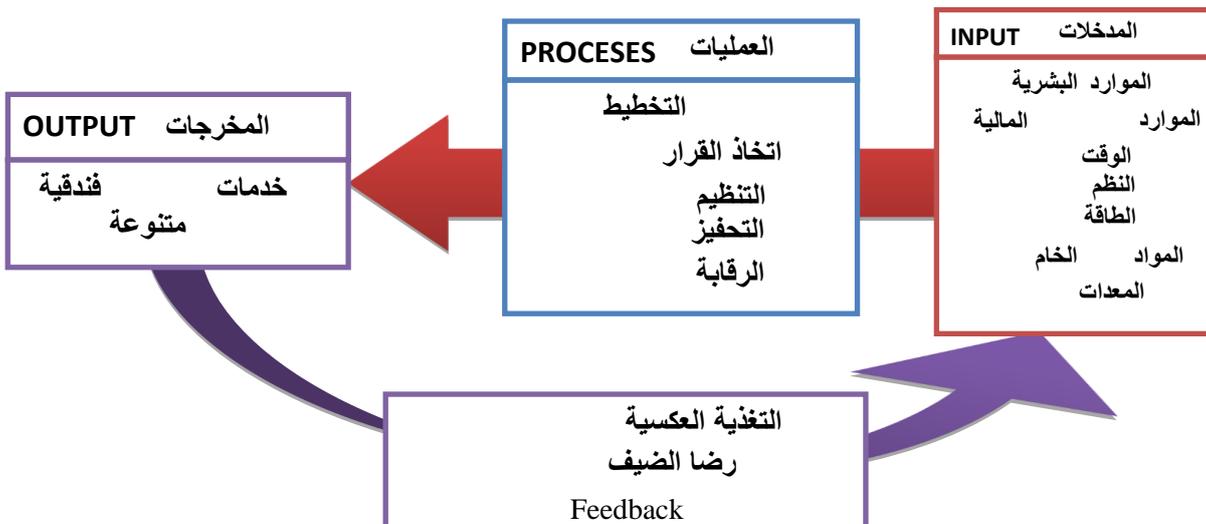
تتباين الإدارات في المؤسسات الفندقية ونظام العمل فيها من فندق الى آخر، ولكن على الرغم من ذلك يوجد عدد من الإدارات التي يجب توفرها في كافة الفنادق وهي: إدارة الغرف (المكاتب الأمامية والتدبير الفندقي)، إدارة الأغذية والمشروبات، الإدارة المالية، إدارة الأمن، وإدارة الصيانة.

المطلب الاول: مفهوم الإدارة الفندقية The concept of hotel management

تعمل الإدارة في المؤسسة الفندقية الى قيادة الأعمال داخل المؤسسة الفندقية بتميز من خلال التكامل الإداري في الإستغلال الأمثل لموارد وامكانيات المؤسسة، ولذا تمثل الإدارة الفندقية مجموعة الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والفعال للموارد، لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف. وتتمثل موارد المؤسسة الفندقية بسبعة عناصر:

1. الموارد البشرية.
2. الموارد المالية.
3. الوقت.
4. النظم والإجراءات.
5. الطاقة.
6. المواد الخام.
7. المعدات.

مخطط 04 عمليات الادارة الفندقية



وفي ضوء ذلك، يشمل تعريف الإدارة الفندقية على مجموعة مضامين هي:

1. إن الإدارة الفندقية متضمنة لمجموعة من الأنشطة ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وغيرها من الوظائف).
2. كفاءة الإدارة الفندقية للإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة الفندقية.
3. الفعالية المتميزة في استخدام تلك الموارد وفق تنسيق وتكامل أنشطة الفندق.
4. اتت وحد الأعمال الفندقية من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف .

#### المطلب الثاني: مستويات الإدارة الفندقية Levels of hotel management:

تقسم الإدارة الفندقية في الغالب إلى ثلاثة مستويات إدارية لكل منها طبيعتها، أي طريقة توزيع الإداريين فيها، وتمثل المستويات بما يلي:

1. مستوى الإدارة العليا: يمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.
2. مستوى الإدارة الوسطى: يمثلها المديرون التنفيذيين، ويمثلها مدراء الأقسام.
3. مستوى الإدارة الإشرافية، يمثلها مستوى الإشراف المباشر، ويتمثلون بالمشرفين على العاملين في المؤسسة الفندقية بعلاقة مباشرة.

#### المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الفندقية H. R. Management hotel :

إن ما تقدّمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية موردها البشرية. وان التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الإعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم شبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الاستراتيجية، المعلومات) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا

توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية. كما وأصبح دور الموارد البشرية أكثر شمولاً وتخصصاً من دورها السابق الذي كان يقتصر على استقطاب الأيدي العاملة والتعيين وصرف الإيجور ومنح الإجازات. إذ أخذت الموارد البشرية مكانتها، وأصبح لها دور استراتيجي، يتطلب توافر كفاءات متخصصة لم ازولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، وتمارس مهام متخصصة واستراتيجية الى جانب المهام التنفيذية، كما هو موضح في الجدول:

جدول 08 طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

الدور التنفيذي	الدور الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استقطاب و اختيار القوى العاملة.</li> <li>تنفيذ برامج التهيئة للعاملين.</li> <li>الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث.</li> <li>مسك سجلات العاملين، ملفات - قيود.</li> <li>اجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل.</li> <li>إستخدام نظام معلومات العاملين بين رصيد الوظائف لكل إدارة قسم (المشغولة و الشاغرة)والحياة الوظيفية للموظف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط استراتيجي للقوى العاملة.</li> <li>معالجة المسائل القانونية.</li> <li>د راسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة.</li> <li>التنمية الاقتصادية للمجتمع.</li> <li>خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين.</li> <li>توفير المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العاملين.</li> <li>إقتراح سياسات الأجور والحوافز.</li> <li>إقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف على تنفيذها.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتراح العمالية وحل المشاكل والتنظيمات.</li> <li>الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم الامتحانات بأنواعها.</li> <li>- تصميم البرامج التدريبية على مستوى المنشأة.</li> <li>تصنيف الوظائف.</li> </ul>

يملك النشاط السياحي إمكانية لتوليد فرص العمل تفوق حدود القطاع السياحي نفسه، إذ تمتد هذه الإمكانية الى القطاعات الأخرى الساندة للنشاط السياحي .فالصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليداً لفرص العمل، سواء للعمالة المباشرة ،أم العمالة غير المباشرة، ويرجع السبب في ذلك الى إن المؤسسات الفندقية، تعدّ الدعامة الرئيسة والركيزة الساندة لإزدهار الحركة السياحية ،ومن هنا أشار الباحثين الى إن الغرفة الفندقية الواحدة تولد ما نسبته (100%) فرصة عمل في الفنادق، وتولد ما نسبته(75%)فرصة عمل في الأنشطة السياحية الأخرى، وتولد ما نسبته(100%) فرصة عمل في القطاعات

الأخرى. وهذا يعني أن بناء فندق بطاقة إيوائية(200) غرفة سوف يولد(500) فرصة عمل، منها(350) فرصة عمل بالقطاع السياحي و(200)فرصة في القطاعات الأخرى.

وتشير الإحصاءات الى أن قطاع السياحة في العالم يوظف بشكل مباشر وغير مباشر أكثر من (200) مليون عامل في أنحاء العالم ، مع توقعات إرتفاع هذه الحصيلة في السنوات القادمة. وتشير الدراسات الى إن السياحة لها القدرة على توفير أكثر من (10.3%) من إجمالي أجور العاملين في العالم. وقد سجل عدد العاملين في قطاع السياحة الاتحاد الأوروبي 9 مليون شخص، أي (6%) من مجموع الأشغال، وتقدر منظمة السياحة العالمية، إنَّ للسياحة ما يقارب (7%) من مجموع مناصب الشغل وخاصة قطاع الإيواء.

و من الضروري معرفة حاجة المؤسسة الفندقية لعدد العاملين الواجب توظيفهم واختصاصاتهم، ويتولد ذلك من خلال تحديد الأعمال وتوصيفها، أي توصيف كل وظيفة في الفندق. وهنا تبرز الأهمية في استقطاب الموارد البشرية، إذ إن عملية الاستقطاب تعني تحديد مصادر العمالة، ثم العمل على جذبها. ويمكن حصر مصادر العمالة في مصدرين أساسيين هما:

1. المصادر الداخلية: تتمثل بالعاملين الحاليين بالفندق، إذ يتم إجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم سواء نفس إدارتهم وأقسامهم أم في إدارات وأقسام أخرى بالفندق. وتفضل العديد من المؤسسات الفندقية تعبئة شواغرها من الداخل لما لهذا الاستقطاب من مزايا في:

أ. تخفيض التكاليف .

ب. توفر المعلومات السابقة عن أداء العاملين.

ت. تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبأ بأدائهم.

كما وان هناك محاذير من إتباع هذا الإسلوب في الإستقطاب من الداخل وهو

الشعور بعدم الرضا والشكاوى والتظلمات داخل المؤسسة الفندقية.

2. المصادر الخارجية: هناك عدّة مصادر للإستقطاب الخارجي، من أهمها:

أ. الجامعات - الكليات - مراكز التدريب الفندقية - المعاهد.

ب. الجمعيات والمنظمات الفندقية.

ومن مزايا هذا الاستقطاب:

1. استقطاب المهارات الجديدة.

2. أقل كلفة من تدريب العاملين الحاليين.

3. إدخال طرق وأساليب جديدة في الصناعة.

كما وأن لهذا النوع من ال استقطاب محاذير منها: لا يؤدي الاستقطاب الخارجي الى الإختيار الأفضل، كما ويتسبب في خفض معنويات الحاليين من الموظفين، فضلاً عن الحاجة الى مدة أطول للتأقلم بالعمل الجديد واحتمالية وقوع أخطاء أو بطء في العمل.

المطلب الرابع: تنمية المؤسسة الفندقية واستدامتها

تمثل التنمية كل الجهود البشرية التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطن والمجتمع. وأما التنمية السياحية فإنها تعمل على توفير التسهيلات والخدمات لإشباع حاجات ورغبات السياح، فضلاً عن تأتي ارتها الإيجابية في الاقتصاد القومي ومي ازن المفوعات. وتعرّف التنمية السياحية بأنها: نشاط حيوي وحركي متغير يؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، وذو تأثير في المجتمع نتيجة لاحتكاك الفرد بثقافات الآخرين، وذو أثر اقتصادي بالغ الأهمية وتشمل التنمية السياحية جميع الجوانب المتعلقة بالأنماط المكانية للعرض والطلب السياحي والتوزيع الجغرافي للمنتجات السياحية، والتدفق والحركة السياحية.

وفي ضوء ما تقدّم، فإن التنمية السياحية تعمل على الإستغلال الأمثل للإمكانات السياحية الطبيعية والبشرية، لتحقيق الجدوى الاقتصادية المرجوة منها .

ونظراً لأهمية خدمة الإيواء في الحركة السياحية، لذا تعدّ التنمية السياحية الفندقية من أهم الوسائل التي تحقق التنمية السياحية والاجتماعية والاقتصادية في جميع دول العالم، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إنشائها وفق الأسس والمواصفات العالمية، ما جعل الأمر نقطة تحول جوهريّة في تاريخ تطور السياحة عامة وتاريخ تطور الفنادق خاصة. ونتيجة لهذا التطور الكبير في الفنادق إلى جانب تزايد أعدادها، إرتفع

التدفق السياحي العالمي. إذ تشكل حصة السياحة في الدول المتقدمة أكثر من ثلث الخدمات التجارية، كما تؤكد بعض الدراسات العلمية إن النمو السياحي على النطاق العالمي أسرع من نمو التجارة على نفس النطاق، ما أدى إلى زيادة الطلب على الفنادق.

وتتمثل التنمية بمفهومها العام بالارتقاء والانتقال من الوضع الثابت إلى وضع أعلى وأفضل، وما تصل إليه من حسن استغلال الطاقات المتوفرة والموجودة والكامنة وتوظيفها للأفضل أي عملية تطوير وتغيير قدر الإمكان نحو الأحسن فالأحسن، وتكون مستمرة وشاملة لقدرات الإنسان ومهارته المادية والمعنوية.

إن التطوير والتغيير يهدف إلى التقدم والرقى والتحسين في المؤسسة الفندقية، ويراعى فيها مدى قابلية الموارد البشرية واستطاعتهم على إنجاح هذه العملية التي تتجه دائماً نحو الأحسن فالأحسن. وتتسم هذه العملية بالاستمرارية المتواصلة والدائمة، فضلاً عن الشمولية ولا تتم في يوم وليلة أو في عشية وضحاها في المؤسسة الفندقية، بل تأخذ زمناً يطول ويقصر وفقاً للإمكانيات المتوفرة.

لقد فرضت التغيرات التكنولوجية و التطور في تقنية المعلومات والإتصالات نمطاً حديثاً في التعاملات الفندقية، أي في الخدمات الألكترونية والتي يطلق عليها بعض الباحثين السياحة الألكترونية في حركة النشاط السياحي. وقد أصبحت هذه الخدمات ضرورة حتمية لا يمكن لأي نشاط سياحي تجاهله، ومطلباً تنموياً لزيادة إسهامه في التجارة الخارجية، وكذلك تطوير القطاع السياحي والاستفادة من الفرص الواسعة التي توفرها خدمات السياحة الألكترونية لزيادة معدل النمو الاقتصادي، مما ألقى عليها إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمشرعين. وهكذا أصبحت خدمات السياحة الألكترونية من أهم الأساليب الحديثة التي تستخدم كأداة للتطوير والتغيير، بل من أهم التطورات الخاصة في صناعة السياحة في الوقت الحاضر، وعلى الخصوص في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

The organizational structure of the institution المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية  
of hotel

نتيجة لتطور الفندقة والإدارة الفندقية، ظهرت الحاجة الى التخطيط في كافة مستويات الإدارة، وبدأت تحتاج الى تنظيم وتوحيد جهود الأفراد العاملين بالفندق لغرض تقديم أفضل الخدمات الفندقية. وقد كانت الفنادق تضم خمسة من العاملين في تقديم خدماتها، غير أن الحاجة الى تنوع الخدمات وتعددها أصبحت تضم مئات العاملين أو عدة ألوف في بعض الفنادق ولكن ارتفاع أعداد العاملين في موقع عمل واحد، أدى الى الحاجة في التنظيم والتخطيط، وبذلك أدى الى الحاجة الى نظام الإتصالات يضمن وصول المعلومات والتعلمت الى العاملين في الوقت المناسب. لذا إحتاجت الأعمال الى التنظيم في إنجازها، من خلال ترتيب الموارد البشرية والمالية والإمكانيات الساندة الأخرى مثل الآلات والمعدات والخبرات الفنية.

المطلب الاول : مفهوم الهيكل التنظيمي الفندقية The concept of organizational structure of the hotel

يتميز التنظيم بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأفقية والعمودية في المؤسسة الفندقية. وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي أو يكون على أساس الوظائف، وهو لا يتعد عن المظهر الهرمي الذي يوضح السلطة والمسؤولية وفق التدرج في المستويات والمناصب في التنظيم. كما يؤدي دورا في بيان الحقوق والواجبات والامتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك العاملين.

ويشكل الهيكل التنظيمي بناءً تستند عليه التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية، ويبين الإطار الذي تعمل فيه تلك التنظيمات والعلاقات التي تربط بينها للقيام بمختلف الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

فالهيكل التنظيمي هو عبارة عن "رسم توضيحي يرمز الى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة، وطرق تدفق المعلومات الرسمية، ومستويات اتخاذ القرار وعمليات الاتصال داخل المؤسسة الواحدة".

والهيكل التنظيمي الفندقية ينظم الفعاليات في مجاميع من النشاطات الرئيسية والفرعية وفق أحد أسس تجميع النشاطات، ومن ثم ربط تلك المجاميع مع بعضها واطهارها على شكل وحدات تنظيمية مترابطة يطلق على كل منها تسمية (إدارة، قسم، شعبة، ... الخ) ويكون على أرس كل تلك الوحدات مدير تخول له الصلاحية الضرورية للإشراف على أن جاز الفعاليات التي تضمها تلك ال وحدات. وكذلك يمثل الهيكل التنظيمي للفندق الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم المهام المطلوب أدائها على العاملين وتجميعها داخل أقسام، والتنسيق بينها، ويعبر عن شبكة الإتصالات التي تربط الفندق.

ويعرّف تنظيم الأنشطة الفندقية بأنه "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق الموارد التنظيمية للفندق اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه ويعرّف الهيكل التنظيمي للفندق بأنه: "إطار عمل رسمي يتم من خلاله تقسيم مهام الوظائف وتجميعها في أقسام والتنسيق بينها".

#### أهمية الهيكل التنظيمي الفندق في أهمية الهيكل التنظيمي للفندق

وتأتي أهمية الهيكل التنظيمي للفندق من خلال:

1. تحديد التسلسل الإداري لأقسام الفندق المختلفة.
2. يحدد مسؤلية الأقسام والعلاقة بينها.
3. تقسيم المهام المطلوب أدائها من العاملين.
4. يعبر عن شبكة الاتصالات التي تربط الفندق.

#### أهداف الهيكل التنظيمي الفندق في أهداف الهيكل التنظيمي للفندق

يهدف الهيكل التنظيمي في كل المنظمات والمؤسسات على حدّ سواء، ومن الأهداف ما يأتي:

5. بناء جو من الثقة بين العاملين في جميع مستويات المنظمة.
6. خلق مناخ مناسب للعاملين في التعبير عن آرائهم وطرح مشاكلهم اوقات ارحاتهم والحلول والمعالجات الخاصة بمشاكل المنظمة.
7. توفير المعلومات اللازمة لمتخذ الق ارر بشكل مستمر.
8. توافق الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية في المنظمة.
9. تبني أساليب إدارية حديثة (الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف).
10. الرقابة الذاتية.
11. قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.

#### المطلب الثاني: أسباب نشوء التنظيم الفندق في أسباب نشوء التنظيم للفندق

نظرا لكون الهيكل التنظيمي الفندق يمثل الإطار الذي تعمل فيه التنظيمات الإدارية الرئيسية والفرعية، والعلاقات التي تربط بين تلك التنظيمات للقيام بمختلف الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، برزت الأسباب التي أدت الى نشوء الهيكل التنظيمي الفندق، ومن تلك الأسباب ما يلي :

1. زيادة المنافسة بين الفنادق، وعلى الخصوص بعد تطور طرق المواصلات البرية والبحرية والجوية.
2. زيادة الرغبة بالإنتقال والانتقال من مكان الى آخر لغرض التغيير والترفيه.

3. زيادة الطلب على الإقامة في الفنادق وعلى الخصوص بعد الحرب العالمية الثانية
4. زيادة استخدام الفنادق وعلى الخصوص من قبل رجال الأعمال، بسبب زيادة سفرهم من مدينة الى أخرى للتجارة، أو ابرام الإتفاقيات التجارية.
5. إستخدام التطور التكنولوجي في الفنادق .
6. الهجرة من الريف الى المدينة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للفنادق Factors affecting the organizational structure of the hotels

هناك عوامل عديدة تؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية:

1. العوامل الداخلية : ويتمثل بعدة عوامل منها ما يلي:
  - أ. طبيعة العمل الفندقي: ويشمل عدة جوانب:
    - ملكية الفندق: تعود الملكية للقطاع العام أو القطاع الخاص أو القطاع المختلط أو سلاسل فندقية، فإن الملكية تؤثر بشكل واضح على نوع الهيكل التنظيمي من حيث عدد ونوع فريق العمل.
    - فترة العمل : إذا كان الفندق يعمل بصورة دائمية أو ترتبط نشاطاته بموسم معين.
    - مدة الإقامة: أي إذا كان الفندق الإقامة القصيرة، أو فندق الإقامة الطويلة، أو فندق الخدمات الكاملة أو فندق الخدمات المحدودة.
    - الموقع وحجم بناية الفندق: أي إذا كان فندق مطار أو فندق منتجع أو فندق مدينة صغيرة أو فندق مدينة كبيرة... الخ. إذ إن فنادق المطار - على سبيل المثال - تعمل على تقديم الخدمات السريعة للنزيل الذي يكون على أهبة الإستعداد للمغادرة خلال فترة زمنية قصيرة، وهذا يعني إن التنظيم الداخلي لتلك الفنادق غالباً ما يتأثر بالموقع الخدمة وبالتالي يتأثر بنوع وعدد أف ارد الهيكل التنظيمي .
    - كما وأن حجم بناية الفندق كبير أو متوسط أو صغير، يؤثر بشكل كبير بعدد ونوع فريق العمل، وبالتالي يؤثر على الهيكل التنظيمي للفندق .
  - المنشآت الكبيرة: تكون التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية بدرجة أكبر من الوضوح، ويؤدي ذلك الى كثافة في عنصر العمل.
  - المنشآت الصغيرة: تكون التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية بدرجة أقل مما هي عليه في المنشآت الكبيرة، ما يترتب على ذلك أن يكون عدد العاملين في هذه المنشآت أقل أيضاً.

ب. نوع ودرجة الفندق: يعود الى الدرجة التصنيفية للفندق، إذ إنها تحدد حجم الأعمال في تقديم الخدمات الفندقية الى الضيوف، ومعنى ذلك أن التنوع والتعدد في خدمات الفندق والتي تختلف من فندق الى آخر ووفقاً للدرجة التصنيفية، تؤدي دوراً في نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية وعدد العاملين فيها.

ت. نوعية الخدمة الفندقية: والمقصود هنا الفرق بين فنادق الخدمات المحدودة وفنادق الخدمات الكاملة.

ث. رأس المال المستثمر: كلما كبر رأس المال المستثمر تحتاج المؤسسة الفندقية - بلا شك - الى الكادر الاداري الكبير المتمكن والمتمرس.

ج. الكادر الإداري: إن الكادر الإداري الفندقية المحترف يؤدي الى التقليل في عدد الأقسام أو الإدارات أو الإنتاج الى دمجها ببعضها البعض .

2. العوامل الخارجية: ويتمثل بعدة عوامل منها ما يلي :

أ. التطور التكنولوجي: باستخدام الكمبيوترات، إذ صارت الفنادق ترتبط إلكترونيا بالعملاء عن طريق شبكات الحاسبات واسعة النطاق، ويمثل الأنترنت أحد الأساليب الرئيسية المعتمدة في تقديم الخدمات الى العملاء، فضلاً استخدامهما في الأعمال الفندقية ما يؤدي الى تقليل الحاجة الى العنصر البشري والإستغناء عن بعض الوظائف.

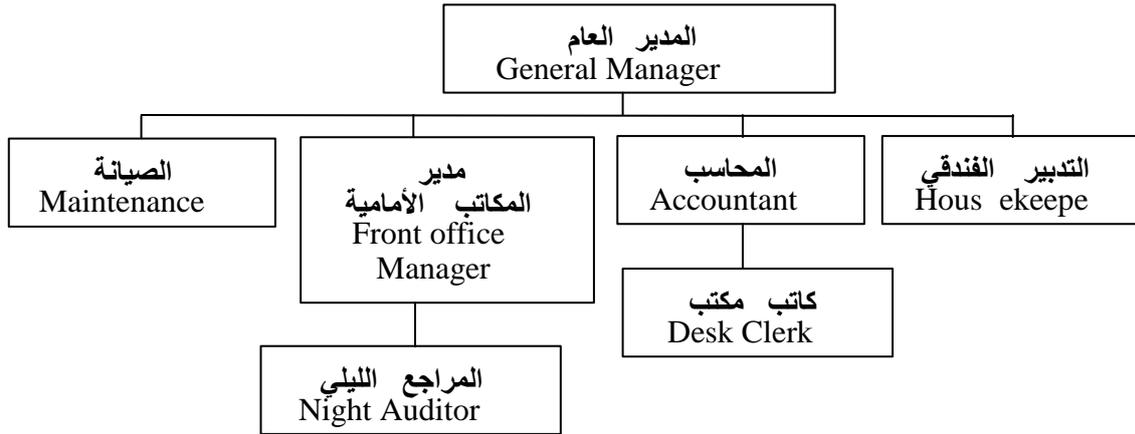
ب. نوعية رأس المال المستثمر في الفندق: وفقاً لطبيعة النظام الاقتصادي السائد في البلد، إن كان نظاماً رأسمالياً حراً أو محدوداً أو مختلطاً... الخ، فضلاً عن السياسة الاقتصادية للدولة والكيفية التي يتم بموجبها إدارة الفندق وتنفيذ المشاريع من الشركات المختصة (وطنية، أجنبية، مشتركة).

ت. طبيعة النظام الإداري: يعتمد على الإدارة مركزية أو لا مركزية. فالإدارة المركزية تعني حصر الصلاحيات والأوامر الإدارية الفنية في جهة واحدة. وأما الإدارة اللامركزية يقصد بها توزيع ومنح الصلاحيات والأوامر الإدارية والفنية الى أكثر من جهة وحسب التخصصات.

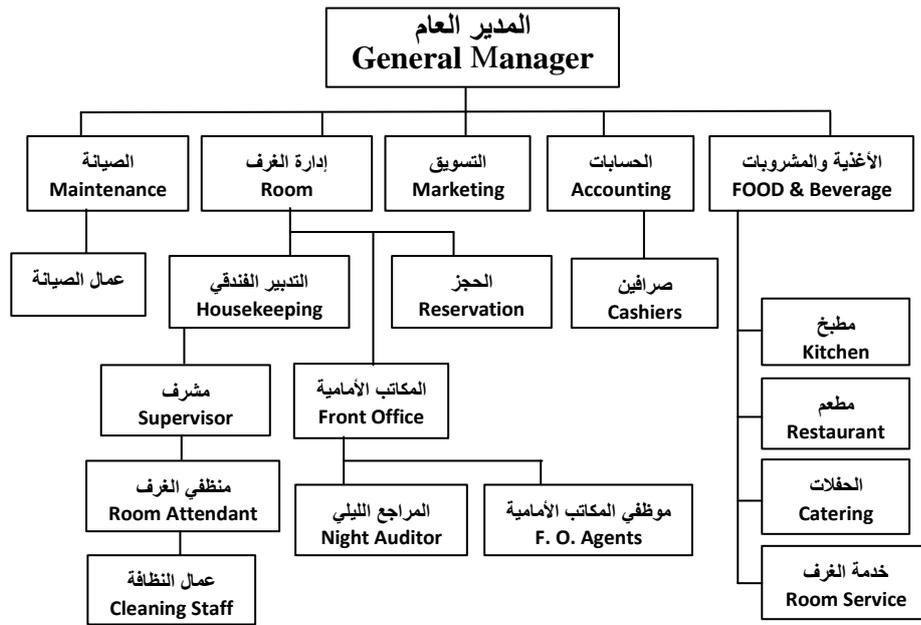
#### المطلب الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية الفندقية Hotel Types of organizational structures

للهيكل التنظيمي الفندقية مخطط أو وسيلة إيضاح تبين التنظيم الخاص بالفندق، وتبين مختلف الأقسام وتربطها مع شرح الأعمال المطلوبة منها، ويطلق على هذا المخطط تسمية (الخرائط التنظيمية). ومن نماذج الخرائط التنظيمية للفندق ما يأتي:

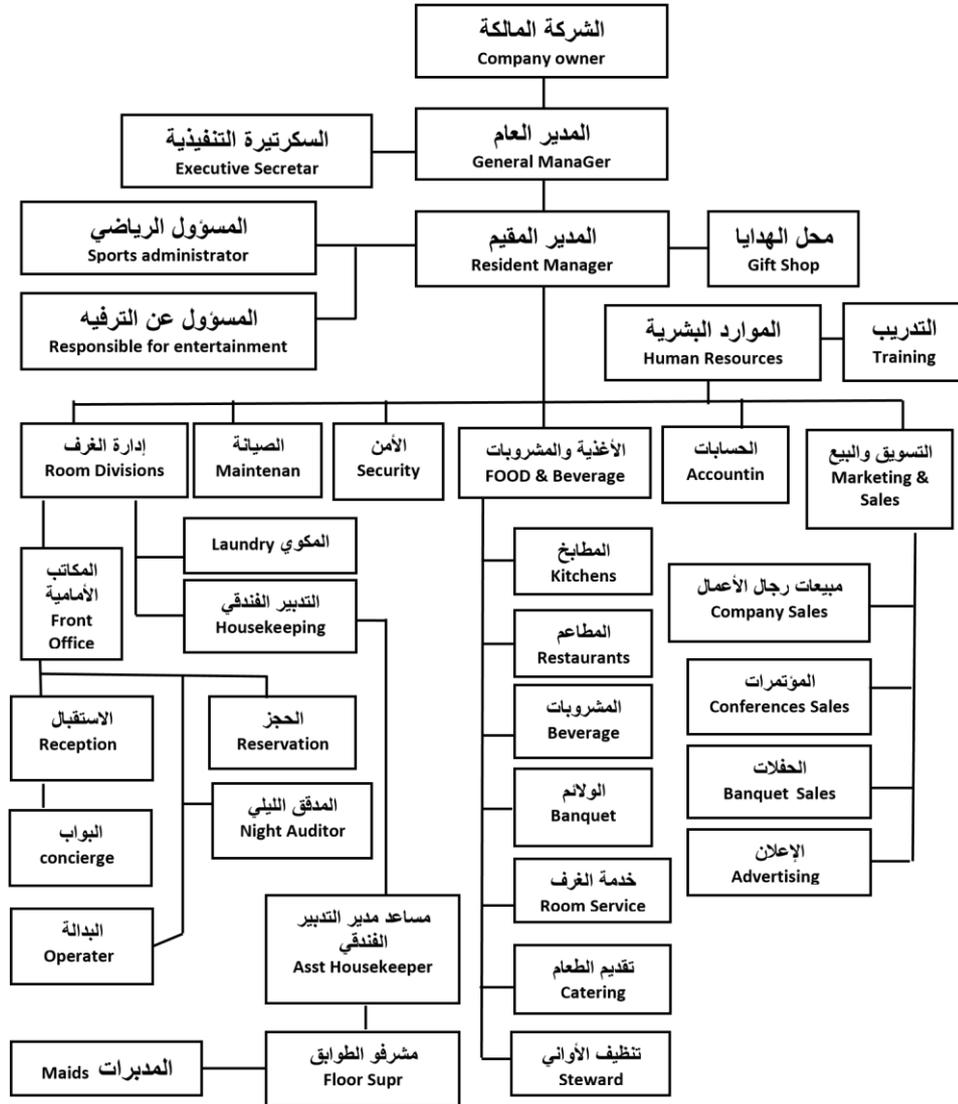
مخطط 05 هيكل تنظيمي لمنتجع.



مخطط 06 هيكل تنظيمي لفندق صغير الحجم



مخطط 07 هيكل تنظيمي لفندق متوسط الحجم:





**المبحث الرابع: أقسام المؤسسة الفندقية Departments of the institution of hotel**

تشهد الإدارات الفندقية اليوم نمواً وتوسعاً وتطوراً في الخدمات التي يقدمها الفندق، فأعطاهما ذلك شيئاً من التعقيد، إذ يوجد اليوم العديد من الإدارات والأقسام الفندقية داخل الفندق الحديث الواحد، وطبيعة تلك الأقسام مختلفة ومتخصصة تخصصاً دقيقاً. وتعمل جميع تلك الإدارات والأقسام من أجل تلبية رغبات الضيوف.

**المطلب الاول : دورة الضيف في الفندق Cycle guest at the hotel**

يمكننا تقسيم مراحل الإقامة النموذجية للضيف بالفندق بأربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الوصول: يلتزم الضيف في هذه المرحلة بالتأكد على الحجز مسبقاً، ويكون هذا التأكد عبر وسائل الإتصال التي يعتمدها الفندق.
- المرحلة الثانية: الوصول: يتم في هذه المرحلة إستقبال النزيل، ثم تثبيت البيانات الخاصة به، وبيعته الغرفة الفندقية للإقامة بها، وبعد ذلك يتم تسكين النزيل بالغرفة التي تم تحديدها.
- المرحلة الثالثة: الإشغال: يتم معرفة مدة إقامة النزيل بالفندق، أو التعرف على متوسط فترة الإقامة على أقل تقدير، واحاطة النزيل سلفاً عن نفقات إقامته في اليوم الواحد، وأخذ التأمين اللازم لذلك.
- المرحلة الرابعة: المغادرة: يتم في هذه المرحلة تحصيل أي متأخرات على النزيل، واغلاق الفواتير له عند المغادرة بعد استحصال قيمتها والإستعلام عن أي شكوى للنزيل. ولا بد من وجود برنامج توديع يهتم بمغادرة النزيل وتوديعه، يعنى بتحقيق أقصى إشباع ورضاء عن الخدمات. وتسعى بعض الفنادق الى تقديم هدايا تذكارية عن المؤسسة الفندقية أو البلد، إذ يمثل ذلك عنصراً من عناصر الجذب للعميل مرة أخرى.

**المطلب الثاني: المكاتب الأمامية Front Office**

يكون هذا المكتب في مقدمة الصالة الرئيسية للفندق، وفي مكان بارز وواضح يشرف على دخول وخروج الضيوف، ويمثل المكتب الأمامي الاتصال الأول للضيوف بالفندق للقادمين منهم والخارجين، والإنطباع الأول والأخير للضيف في الفندق مهم جداً، لذلك تركز أغلب الفنادق على أثاث وديكوارت ونوعية العاملين في المكاتب الأمامية وطريقة تعاملهم مع الضيوف، وكذلك على عملية اختيار وتدريب العاملين فيه. إذ تعدّ المكاتب الأمامية "الوحدة التي تقوم باستقبال وتسكين ومداومة الاتصال بالضيوف، لتوفير الرفاهية خلال إقامتهم بالمنظمة وحتى توديعهم عند المغادرة".

ويلاحظ على العموم؛ وجود التشابه الكبير في طبيعة الأعمال والوظائف فيالفنادق الصغيرة والكبيرة، غير أن الاختلافات تكون في نوعية وطبيعة الخدمات الفندقية، إذ تقدم الفنادق الصغيرة خدمات محدودة قياساً بالفنادق الكبيرة التي تقدم خدمات فندقية تكاد أن تكون كاملة. ولذا تأخذ المكاتب الأمامية الأهمية الكبيرة وفقاً للعديد من العوامل التي تؤثر في العملية التنظيمية للمكاتب الأمامية، والتي من أهمها:

1. حجم الفندق: توظف الفنادق الكبيرة عدد من الموظفين أكبر من الفنادق الصغيرة، ويرجع السبب في ذلك الى تعدد الأقسام الموجودة في الفنادق الكبيرة والتي يتعذر إيجادها في الفنادق الصغيرة.
  2. موقع الفندق: يرتبط الموقع مع أنواع الخدمات الفندقية التي يقدمها الفندق ، وكذلك مع نوع الضيوف الذين يرتادون الفندق. فعلى سبيل المثال؛ إن الفنادق التي تقع بالقرب من المراكز الترفيهية تختلف بعض خدماتها عن الخدمات التي تقدم في الفنادق القريبة من المراقدين الدينية ونحو ذلك، ما ينعكس الأمر على مستوى وحجم العمل وتنظيمه في المكاتب الأمامية من النواحي التخصصية للعاملين ومهاراتهم وأعدادهم.
  3. معايير الخدمة: غالباً ما توظف الفنادق ذات الدرجة التصنيفية العالية مقدمي خدمة للضيف يتميزون بالتخصص والمهارة، فضلاً عن عددهم بشكل أكبر من الفنادق ذات الدرجة الأقل .
  4. نوع الضيوف: غالباً ما يصنف ضيوف الفندق إلى رجال أعمال وسياح وترانزيت وغيرهم، وكل نوع من الضيوف له حاجات ومتطلبات خاصة ،فضلاً نوع الخدمات الخاصة.
  5. العلاقة بين الضيف والمكتب الأمامي: يرتبط الضيف بعلاقة مباشرة مع المكتب الأمامي، إذ إن جميع الخدمات التي تقدم له أو التي يطلبها تكون عن طريق المكتب الأمامي.
- يكون المكتب الأمامي في الفندق بمثابة المرآة العاكسة للفندق – كما أسلفنا - كونه يعدّ مركز الإتصالات لعمليات ونشاطات الفندق، ومركز العصب بالنسبة لعملية التشغيل وعليه يتوقف إلى حد كبير نجاح الفندق أو فشله. وهو في الوقت ذاته يعدّ القسم الأكثر أهمية من حيث الإيرادات الفندقية والربحية.
- وتعرّف المكاتب الأمامية بأنها: المكاتب التي تقوم باستقبال وتأمين الإقامة وادامة الإتصال بالضيوف، وذلك لتوفير الرفاهية خلال إقامتهم بالفندق. كما وتقوم المكاتب الأمامية بتوديع السيّاح في المغادرة بشكل جيد.
- يتعامل الضيف مع المكتب الأمامي للمؤسسة الفندقية لإجراء التسكين والإستعلام عن خدمات الفندق وإجراء عمليات المغادرة. لذا يمثل المكتب الأمامي أول وآخر اتصال للضيف بالفندق، وتكون الوظيفة الأساسية هي تسهيل ودعم المعاملات الخاصة بالضيف لحصوله على خدمات الفندق خلال فترة إقامته. فضلاً عن كون المكتب الأمامي الموجه الرئيس للتحكم ببقية خدمات الفندق، وتنظيم بقية الأقسام.

وغالباً ما تصرف أموالاً كثيرة على ديكورات وأثاث المكتبات الأمامية، وعلى عملية اختيار وتدريب العاملين كونهم على اتصال مباشر مع الضيوف .

ولما كان المكتب الأمامي عبارة عن مجموعة المكاتب الأمامية المواجهة لمقدمة الفندق، لذا اعتادت الفنادق أن تضع (الكاونتر) في مقدمة الصالة الرئيسية للفندق، ومجاور المدخل الرئيسي لضيوف الفندق، وفي مكان واضح ويشرف على حركة دخول وخروج الضيوف وبالقرب من مصاعد الضيوف. ويتكون المكتب الأمامي في الفندق من الأقسام الرئيسية والفرعية الآتية:

1) مدير المكاتب الأمامية: هو رأس الهرم التنظيمي للمكاتب الأمامية، وتقع على عاتقه مسؤولية إدارة وتنظيم العمل بالمكاتب الأمامية. ويعمل مدير المكاتب الأمامية على التواصل مع الضيوف لإشعارهم بالدفء والرعاية والسلامة والتقدير لكل ضيف، كما ويحافظ على التوازن الدقيق بين تقديم الضيافة والخدمات، وتعزيز مراكز الربح، ونوعية وسائل الإتصال المستخدمة لهذه الأغراض. ومن مهام مدير المكاتب الأمامية ما يلي:

أ. مراجعة التقارير الواردة من أقسام المكاتب الأمامية، والتأكد من صحة كشوف الأسماء.

ب. وضع الخطط للأقسام التي يشرف عليها، والمشاركة في خطة العمل السنوية والإعداد للميزانية.

ت. الإستقبال والترحيب بالشخصيات المهمة ومرافقتها الى غرفها.

ث. زيادة حجم المبيعات للغرف، والتنبؤ بنسبة الإشغال والعائدات.

2) مساعد مدير المكاتب الأمامية.

3) الاستقبال (Reception): هو قلب المكتب الأمامي النابض ومن أهم وظائفه، إذ يتم فيه تسجيل الضيوف، ويتم بيع وتوزيع الغرف على الضيوف. ويعدّ المرآة العاكسة للفندق، إذ يتم فيه إستقبال الضيوف وتسجيلهم وبيعهم الغرف وتوزيعهم للغرف الفندقية. ويكون الإستقبال اللائق بالضيوف من خلال الترحيب بهم وتسهيل إجراءات الإقامة. وكلما كان الترحيب والاستقبال جيداً كان شعور الضيف بالراحة أكثر.

وباستطاعة موظف الاستقبال أن يكسب رضا الضيف عن الفندق والعكس صحيح، ولذا تحتاج مهمة مكتب الإستقبال وعمله إلى مهارة كبيرة. كما وان الإهتمام السريع بالضيف ضروري جداً. فعلى الموظف/ الموظفة في الإستقبال إن يتبين للضيف أنه لاحظ وجوده على الرغم من إنشغاله بالرد على الهاتف. كما وان الإبتسامة المرتكزة على الإحترام الكامل للنزيل، التي يرسمها على وجوهه، تبعث روح

الإتصال بينهم وبين النزيل. ومن هنا فإن القسم يعمل على التعامل مع شكاوى ومشاكل النزلاء والعمل على حلها وارضاء النزلاء.

يقوم قسم الإستقبال بالتنسيق مع مختلف أنشطة المؤسسة الفندقية لتقديم أفضل الخدمات لهم والإهتمام بسبل ارحتهم. ويعمل القسم على مدار (24) ساعة وبدون توقف وفقاً لنظام إداري. و الجدير بالذكر إن العديد من الفنادق الكبيرة تركز في هذا القسم وتعطيه العناية الكافية حتى تكسب السمعة الجيدة.

ومن مهام موظف/ موظفة الإستقبال ما يلي:

- تسجيل بيانات النزيل (Registering): ملء كارت تسجيل بياناتالنزيل ليتم توثيق تلك البيانات في الكمبيوتر.
- التسكين (Check – in): بعد إتمام عملية التأكد من قيام النزيل بالحجز، يقوم موظف/ موظفة الإستقبال بتخصيص غرفة النزيل لتوفير خدمة الإيواء له. وبعد ذلك يقوم حامل الحقائب بمرافقة النزيل حتى الوصول الى غرفته، ويقوم بتسليمه مفتاح الغرفة، أو كارت الغرفة – الكارت الممغنط – الذي يستخدم بدلاً من مفتاح الغرفة.
- الإستعلامات (Information): يقوم هذا القسم بتأدية أغلب الخدمات المتعلقة بالضيوف واقامتهم، والتنسيق بين الأقسام الأخرى لتقديم الخدمات الفندقية. ويشرف القسم على توزيع واستلام المفاتيح والبريد واستلام الرسائل. كما ويقوم بتسليم الضيوف بالمعلومات الوافية عن عادات وتقاليد وأعراف وقوانين المدينة والبلد ككل، والمعلومات عن التسهيلات المتوفرة في الفندق، فضلاً عن الرد على المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية، والإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالسفارات الخارجية لأن هذا القسم يحتفظ بجداول رحلات الطيران والقطارات . كما وان القسم يقدم المعلومات للسياح ويرشدهم الى الأماكن السياحية في المدينة. كما ويقوم القسم بمسك سجلات النزلاء المقيمين لفترات طويلة، والإشراف على صناديق الأمانات الخاصة بالضيوف.

4) الهاتف (Telephone): استقبال الاتصالات الداخلية والخارجية، والعمل على تأمين متطلبات الضيوف. ويقوم موظفو الإتصالات باستقبال وارسال أي بريد إلكتروني يخص النزلاء، أو أي رسائل أو معلومات تخص الفندق. وهو مركزي ادارة من الادارات الفندقية.

5) الخدمة الموحدة (Uniformed Service): طاقم الخدمة المتكون من مجموعة من العاملين بعناوين مختلفة:

- أ. عامل موقف السيارات: فتح أبواب السيارات للضيوف.
- ب. البواب: يقوم البواب بالتعامل مع حقائب الضيوف القادمين والمغادرين وتنظيمها.
- ت. حامل الحقائب: من واجبات حاملي الحقائب أخذ الرسائل إلى كل من موظفي الفندق والضيوف . وحمل الحقائب من وإلى الغرف.
- ث. الحفاظ على منطقة الصالة.
- ج. عامل المصعد: يتواجد في المصاعد لتقديم خدمة إيصال الضيوف الى الطابق المخصص بغرفهم.

6) الحجز (Reservation): يقوم هذا القسم بإجراءات الحجز بقبولها أو رفضها ،وتقديم الخصومات المعينة لبعض الشركات والدوائر الرسمية وشركات الخطوط الجوية العالمية، أو الى الأشخاص المعروفين لدى الفندق، أو للضيوف الدائمين. ويتم ذلك بعد عملية حصر عدد الغرف غير المشغولة . ويستطيع الضيوف من خلال هذا القسم الاستفسار عن أنواع الغرف المتاحة، وأنواع الخدمات التي يقدمها الفندق من ع روض تسويقية كعروض الإقامة أو العروض الترويجية للمطاعم والبوفيهات، ولذا يتطلب من العاملين بهذا القسم المعرفة التامة بكافة الخدمات ومرافق الفندق، فضلاً عن المهارة والاحتراف في البيع.

وتتطلب عملية تنظيم الحجز تنظيم المستندات الخاصة بالحجز وفق المعلومات الآتية:

- معلومات عن الزبون (اللقب - الاسم - رقم الهاتف - الجنسية - رقم جواز السفر وما شاكله).
- نوع الغرفة المحجوزة، إذ توزع الأسرة في الغرف الفندقية حسب الجدول التالي:
- نوع الخدمات المطلوبة.
- تاريخ الاشغال.
- عدد أيام الإقامة.

## جدول 09 توزيع الأسرة في الغرف الفندقية

الرمز Code	عدد الأسرة في الغرفة	نوع السرير Bed	ت
S	1	السرير المفرد Single Bed	.1
T	2	السرير التوأم Twin Bed	.2
D	2 – 1	السرير المزدوج Double Bed	.3
Q	2 – 1	سرير الملكة Queen Bed	.4
K	1	سرير الملك King Bed	.5

ويقوم قسم الحجز بالرقابة على كافة أنواع الحجوزات لتجنب الأخطاء. إذ إن الإيرادات المتحققة من إشغال الغرف تبلغ 1% من أرباح الفندق .

ومن مهام قسم الحجز أيضاً:

- استلام طلبات الحجز، وتقديم الاقتراحات البديلة على الضيف في حالة عدم توفر طلبه. ويكون قبول أو رفض بعض الحجوزات بواسطة المسؤولين أو مدير المكتب الأمامي.
- تسجيل بيانات الحجز وتأكيدها والحجوزات أو إلغائها.
- الاتصال مع الفنادق الأخرى في حالة الحجز الفائق.
- عمل إحصائيات بنسب الإشغال ومقارنتها مع السنين السابقة.
- تقديم الخصومات المعينة للشركات أو الدوائر الرسمية أو بعض الأفراد.
- تدقيق الحجوزات وعدد الليالي التي يقضيها الضيف، وعلى الخصوص للحجوزات التي تتم من قبل وكالات السفر ونحوها.
- التنسيق والتنظيم مع قسم المبيعات.
- حفظ المستندات الخاصة بالحجز بطريقة سليمة أو منظمة حتى تمكن إدارة الفندق من الرقابة الكاملة على كافة أنواع الحجوزات المعمولة مقدماً بأقل أخطاء ممكنة.
- الاحتفاظ بالمفاتيح أثناء غياب الضيف.
- تسجيل أسماء المغادرين واطار مكتب الاستقبال بإخلاء الغرف.

وفي ضوء ما تقدّم؛ بدت الحاجة ملحة إلى إدخال أنظمة الحجز السريع إلى الفندق لسد الطلب المتزايد على هذه الصناعة. وأصبح الآن من الصعب على السائح الدخول إلى فندق في بعض الدول دون أن يكون لديه حجز مسبق.

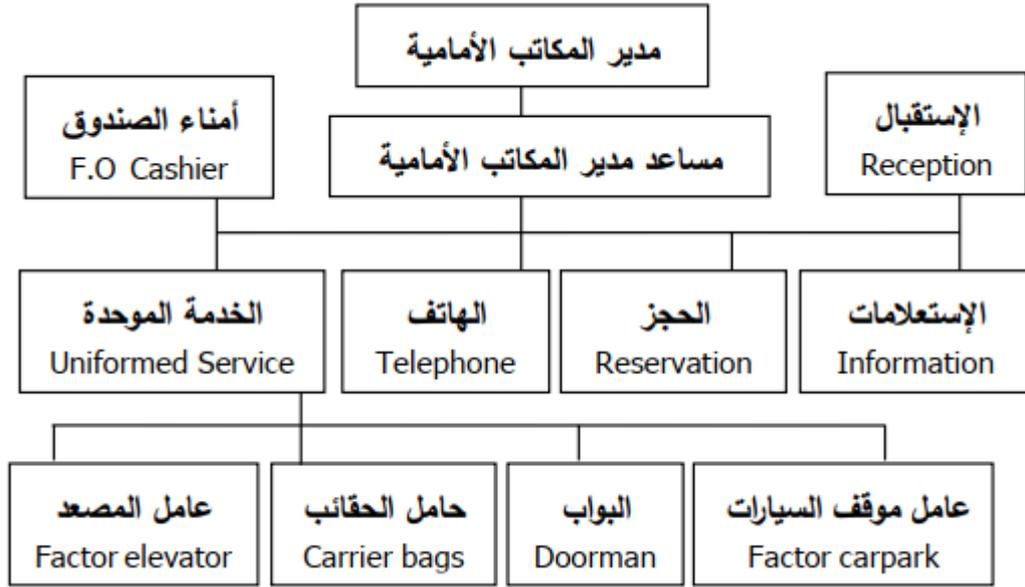
في بعض الفنادق أو فنادق السلاسل لا يوجد قسم خاص للحجز وإنما تشترك عدة فنادق في مكتب حجز مركزي. ومعناه أن عدة فنادق في مدينة واحدة أو منطقة واحدة أو مجموعة فنادق تابعة لسلسلة واحدة تشترك في مكتب حجز مركزي يقوم بإجراءات الحجوزات لكافة الفنادق المشتركة لهذا المكتب من خلال إعطاء أرقام هواتف مجانية للإتصال. وفي بعض الفنادق يكون قسم الحجز غير مرتبط بالمكتب الأمامي وإنما يرتبط بمدير قسم الغرف مباشرة.

ولا بدّ للحجز من عملية تأكيد الحجز Reservation Confirmation من خلال إرسال البيانات إلى الضيف والتي توضح سعر الغرفة يوم الوصول ومدة الإقامة وأي خدمات خاصة بالضيف، وهذا النموذج يقدّم إلى المكتب الأمامي (الاستقبال) عند الوصول ليوضح أن للضيف حجز مؤكد .

وحققت التقنيات الحديثة والتقدم العلمي في دخولها للمؤسسات الفندقية العديد من المزايا منها:

- تسريع عمليات الحجز وضمان الدقة في تأديتها.
- تقليل التكاليف الواقعة على عاتق المؤسسة والضيف ما انعكس إيجاباً في كسب الضيف وولائه للمؤسسة الفندقية في تقديمها للخدمات المتنوعة.
- خزن الآلاف من المعلومات الخاصة بالإدارة عن طريق الحاسبات الإلكترونية في وحدة الذاكرة.
- زيادة فعالية الأداء الفندقية، الذي ينعكس على رضا الضيف.
- زيادة قوة العلاقة بين المؤسسة الفندقية والضيف، للإهتمام العالي والتركيز على تقديم أفضل الخدمات لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم.

## مخطط 09 الأقسام الداخلية للمكاتب الأمامية



واجمالاً؛ يقوم قسم المكاتب الأمامية بالأعمال والمهام الاتية:

- 1- بيع الغرف الفندقية: العمل بكافة إجراءات الحجز والإتصالات اللازمة مع الأشخاص الذين يبحثون عن إيواء في الفندق وتسجيل الضيوف وتحديد الغرف لهم.
  - 2- تقديم الخدمة: من إستلام وتوزيع البريد، البرقيات، رسائل الضيوف وتقديم كل الرسائل الضرورية حول الفندق والإيواء والبرامج المسلية ومناطقاً لجذب السياحي، وغيرها من الخدمات المعلوماتية.
  - 3- مسك الحسابات: من تحديد الديون، تقديم الفواتير، إستلام الدفعات النقدية وبطاقات الإئتمان والصكوك والحوالات البريدية والمصرفية.
- هناك وظيفة خاصة في المكاتب الأمامية يطلق عليها (كاتب الليل)؛ وهو الشخص الذي يبدأ عمله من الساعة الحادية عشرة مساءً حتى الساعة السابعة صباحاً، وتتميز هذه الفترة بالسكون، وقلما يقوم ضيف بتأجير غرفة، غير أن كاتب الليل يتصرف مع النزلاء الذين يصلون متأخرين الى الفندق خلال وقت عمله، ويكون مسؤولاً عن الفندق خلال معظم وقت عمله. ويقوم كاتب الليل بعمل تقرير عن دخل الفندق بعد مباشرة عمله وبأسرع ما يمكن، ويدون فيه إشغال ودخل كل غرفة في قائمة معينة بها كل غرف الفندق، ويستند في معلوماته من لوحة حجز الغرف، أو من خلال التقنيات الحديثة والاعتماد على قاعدة البيانات في الكمبيوتر.

يفصل هذا التقرير دخل الفندق من الغرف كل يوم. ويعمل كاتب الليل على مقارنة تقريره بأرقام مراجع الحسابات الليلي، ويجب أن ينطبق الاثنان، وفي حال وجود تناقض فيجب أن يراجع ويعيد مراجعته حتى

يكتشف الخطأ ويصل الى التوافق. وعليه أن يسلم تقريره الى كاتب النهار. كما يعمل على تدوين الملاحظات لأي شيء غير اعتيادي أو الأحداث الهامة.

بعد تغطية الجانب النظري لموضوع تسيير المؤسسات الفندقية حيث رأينا أن للفنادق عبر كل دول العالم العديد من الصلاحيات والآليات والوسائل في العديد من المجالات تتخذها لتفعيل دورها التنموي السياحي.

وللمقارنة بين الواقع والنظري قمنا بإجراء بعض التحاليل الميدانية لفنادق الخليج الذهبي وهذا لنرى كيفية تسيير و ادارة الفنادق و الفرق بينها و بين الاقتصادية حيث شمل هذا الفصل جزئين الأول المتمثل في تقديم عم لمجال الدراسة والجزء الثاني يتمثل في تقديم المحاور الرئيسية للفندق و تحليلها.

### المطلب الثالث: قسم التدبير الفندقي Housekeeping Department

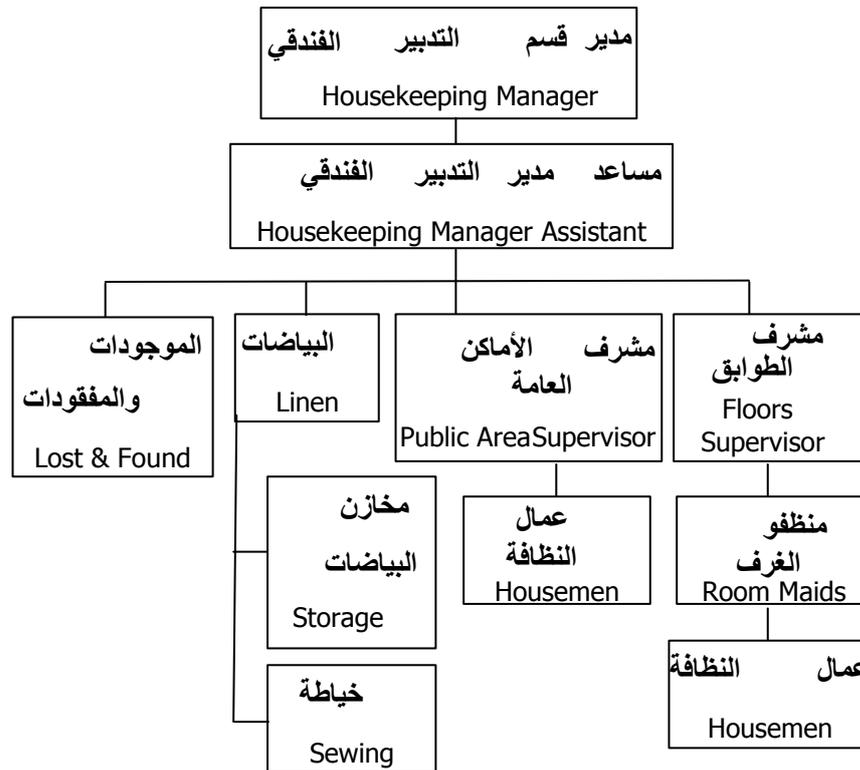
قسم التدبير الفندقي (الاشراف الداخلي) هو أحد أهم الأقسام في الفندق، لارتباطه بالغرف والاماكن العامة والمكاتب والمطاعم، ويتميز العمل في هذا القسم بأثره المباشر على الخدمات التي تقدم الى الضيوف بصورة متصلة) 24 ساعة في اليوم

فهو القسم المسؤول عن نظافة الأدوار من نظافة تامة وخدمة ممتازة، إذ إن اراحة ورضاء العميل تتوقفان على جودة العمل في هذا القسم. و يعدّ هذا القسم صاحب أكبر نسبة من العمالة بين الأقسام بسبب كبر حجم العمل الذي يقوم به هذا القسم، فضلاً عن ممارسة مهامه طوال اليوم. وتتلخص مهام هذا القسم بما يأتي:

1. نظافة المناطق العامة في الفندق، و مكاتب العاملين والمناطق الخاصة بهم.
2. العناية الفائقة بالنظافة لجميع مكونات الغرفة الفندقية وملحقاتها يومياً.
3. تهيئة الغرف الفندقية بشكل نظيف وجاهز لاستقبال الضيوف في أي وقت كان.
4. يعمل على تنظيف الطوابق.
5. متابعة الاقسام الأخرى داخل الفندق من حيث النظافة، مثل الصالات الاحتفالات الاجتماعات الردهات الممرات والمصاعد.
6. تخزين البياضات وتسليمها واستلامها.

7. إخطار الإدارة الهندسية عن أية عيوب أو أعطال بالأجهزة الموجودة بالغرف والإبلاغ عن أية أعطال إن وجدت في الأماكن العامة أيضاً.
  8. غسيل وكي الملابس الخاصة بالزلاء وتسليمها في الموعد المحدد.
  9. تجهيز المفروشات وتزيين الفندق، واستعداده للمناسبات الخاصة مثل شهر العسل.
  10. البحث عن المفقودات داخل الفندق والبحث عن أصحابها.
  11. السيطرة على مصروفات القسم.
  12. جدولة العاملين حسب نسب الأشغال الجارية.
- ويوضح الشكل الآتي الهيكل التنظيمي لقسم التدبير الفندقي.

### مخطط إدارة 10 لتدبير الفندقي



### المطلب الرابع: قسم الأغذية و المشروبات Food & Beverag Department

هو القسم المسؤول عن خدمة العملاء والزلاء الذين يستخدمون مرافق الفندق المتخصصة بتقديم المأكولات والمشروبات مثل: المطاعم بأنواعها المختلفة، وصالات الحفلات، والملمى الليلي، والبارات، والكافيتيريات. كما ويأخذ القسم على عاتقه مسؤولية التخطيط والتشغيل لكافة عناصر المدخلات المتعلقة

بالمطابخ والمطاعم وصالات الحفلات والمؤتمرات وخدمة الضيف، لتوفير مخرجات جيدة بكفاءة عالية وبأرقى مستوى خدمة ممكن.

ويعدّ هذا القسم من الأقسام المنتجة الرئيسية في الفندق لأنه يساهم في تحقيق قدر كبير من الإيرادات الكمية للفندق، كما أنه عامل جذب للضيوف لكونه يقدم خدمات مكملّة لخدمة الإيواء، ويرى بعض الكتاب أن الفنادق العالمية تعتمد في الحصول على زيادة أي إرادتها من خلاله إذ إن هذا القسم يوفر المنتجات التي تتفق مع رغبات وحاجات الضيوف والتي تشبع رغباتهم في الغذاء والمشروبات وفي أي مكان يرغب الضيف الحصول على تلك الخدمات فيها. فضلاً عن المطاعم والكافتريات الموجودة داخل الفندق سواء التي تخدم النزلاء، أو أي من الرواد الذين يأتون إليها حتى لو كانوا من سكان المدينة، أو توفير المطاعم للطلبات الخارجية ويحقق قسم الأغذية والمشروبات .

إن فن خدمة العملاء (الزبائن) مكمل لمقومات نجاح المطاعم والفنادق في سبيل جذب مزيد منهم، وفي خلق سمعة خاصة لهذا المكان يتم توارثها جيلاً بعد جيل. كما يقترن ذلك النجاح بالإدارة العليا أو شركة المطاعم أو الفنادق العالمية التي تكتسب هذه الشهرة على مستوى العالم. وغالباً ما يكتسب المطعم أو الفندق هذه الشهرة لدى عملاءه أو زبائنه نتيجة لوجود مجموعة من الأعمال والخبرات المكتسبة لهؤلاء العاملون في خدمته، فضلاً عن ما يتيح المكان من تجهيزات للأثاث وأدوات التقديم والمفارش والقوط أو المناديل، وغيرها من التجهيزات.

وتؤدي جودة الأطعمة التي يقدمها الفندق دوراً فاعلاً في تكوين الإنطباع والرأي للضيف عن الفندق، ما يسهم في ترجيح الرأي واتخاذ القرار بالرجوع إليه مرة أخرى. وهناك فنادق كسبت شهرتها من خلال مطاعمها وجودة الطعام والخدمة المقدمة بها. إذ إن العديد من الضيوف يفضلون الإقامة في فندق ما بسبب أطعمته ومشروباته التي يقدمها بشكل أفضل من بقية الفنادق عن طريق تقديمه وجبة طعام لذيذة، أو احتواء فندق ما على مطاعم متخصصة مثل المطعم اللبناني أو الصيني أو الباكستاني أو الفرنسي أو الهندي وغيرها من المطاعم العالمية الشهيرة، وهذا ما دعى العديد من الفنادق إلى إدخال التصاميم الخاصة بتلك المطاعم ضمن المخططات المخصصة لأبنيتها.

ويضم هذا القسم مجموعة أقسام فرعية تشمل:

1. أماكن الخدمات: من مطاعم، خدمة الغرف، الكافيتريا، الحفلات، والمقهى الليلي. فهي الأماكن المخصصة لتناول الوجبات، إذ إن الخدمات الغذائية يتم تحويلها إلى أطعمة ومأكولات ويتم تقديم هذا الطعام داخل أماكن مخصصة هي المطعم.

2. المطابخ: هي الأماكن المختصة بتحويل المواد الخام الغذائية إلى مأكولات مطهية ناضجة.

3. قسم التجهيز والتحضير.

إنّ لقسم الأغذية والمشروبات خصائص خدمة في صناعة المؤتمرات والحفلات، إذ يصل حجم مبيعات الحفلات الى ضعف مبيعات المطاعم في الفنادق التي تستضيف المؤتمرات فيحقق القسم بذلك أرباحاً مرتفعة. كما ويتسم سعر المأكولات في الحفلات بمرونة كبيرة، فضلاً عن إنخفاض تكلفة الطعام في حفلات المؤتمرات بسبب كبر حجم الأعداد وعدم الحاجة الى مخازن كبيرة. وغالباً ما تلجأ إدارة الفنادق الى استخدام عمالة مؤقتة خلال الحفلات.

ولقد أثبتت الخبرة العملية في الفنادق أنه يمكن باتباع الطرق السليمة لمحاسبة تكاليف الطعام والمشروبات من تحقيق الأرباح المناسبة حتى في الأوقات التي تقل فيها نسبة المبيعات. وتحتاج إدارة الأغذية والمشروبات لنجاحها الى:

1. أيدى عاملة مدربة .

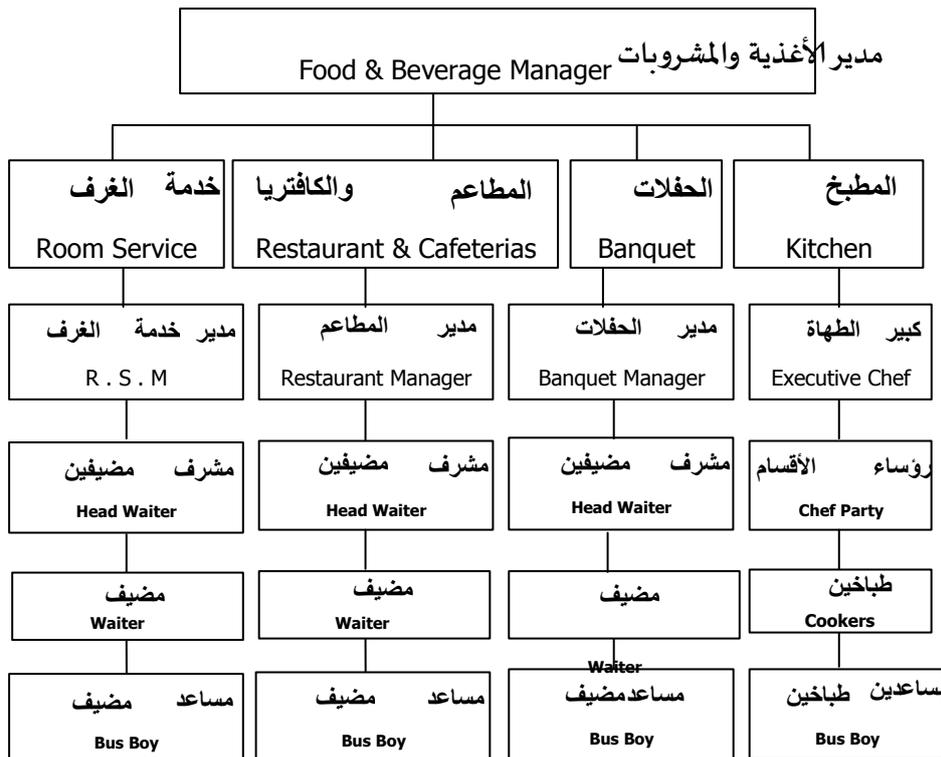
2. الأدوات والمعدات اللازمة للتشغيل.

3. أماكن للإنتاج و الخدمة.

4. التنوع في الخدمات المقدمة للعملاء.

ويوضح الشكل التالي الأقسام الداخلية لقسم الأغذية والمشروبات.

مخطط 11 الأقسام الداخلية لقسم الأغذية والمشروبات



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقية.

### المطلب الخامس: قسم الموارد البشرية Human Resources Department

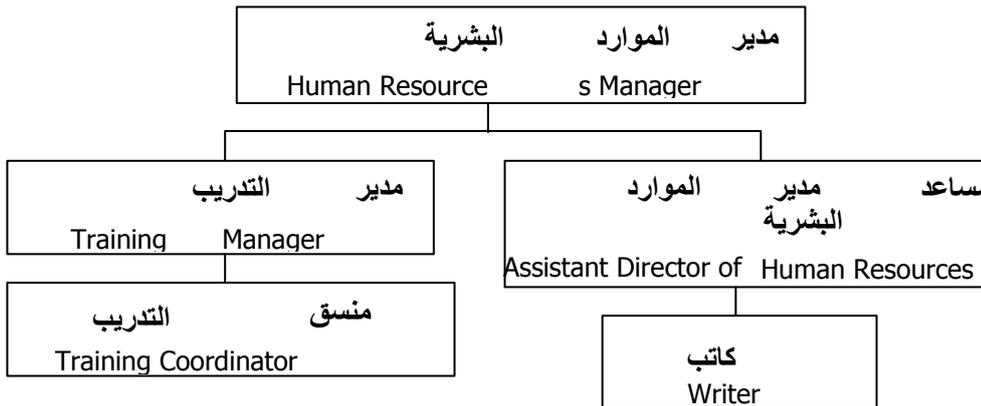
تواجه المؤسسة الفندقية تحدياً كبيراً في طبيعة عملها، لأن العاملين فيها لديهم القدرة والتأثير على التجربة الإنسانية عن طريق الإنطباع الذي تخلقه اللحظات الوجيهة من التعامل والإتصال مع الضيوف، ويبقى ذلك الانطباع مستمراً مدى الحياة. لذا تقع على الإدارة في المؤسسة الفندقية مسؤوليات عديدة تختلف عن بقية الصناعات الأخرى.

يختص القسم بجميع العمليات الخاصة بتعيين و ترقية العاملين وتقديم البرامج لرفع مستوى كفاءتهم المهنية.

ويوضح الشكل التالي:

إدارة قسم الموارد البشرية.

### مخطط 12 إدارة قسم الموارد البشرية



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقية.

### المطلب السادس: قسم المغسلة Laundry Department

من الأقسام الإدارية المهمة في الفندق. وفي بعض الفنادق يكون إرتباط هذا القسم بقسم التدبير الفندقية إدارياً، وفي البعض الآخر يكون قسماً مستقلاً بذاته.

كما وان هناك فنادق تعتمد على المغاسل الخارجية بدلاً من إنشاء قسم خاص لعدم وجود المساحة الكافية بالفندق من جهة، ولتوفير تكلفة القسم وتجهيزاته من جهة أخرى. وتتوزع عمالة القسم بعمال إزالة البقع، عمال الغسيل، عمال الكوي، عمال الطي، عمال التفطيش، عمال التوزيع والخياطة .

وأما أهم مهام هذا القسم:

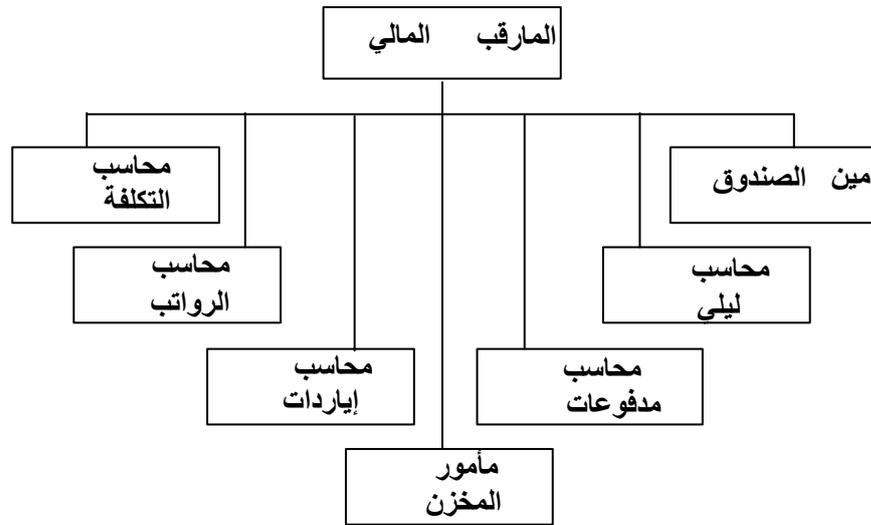
1. في التكلفة Cost: وهو الجزء الذي يسمى House Laundry ويقوم بغسل وتنظيف وكوي جميع بياضات الفندق والزي الموحد للعاملين في الفندق.
2. في الربح Profit: وهو الجزء الذي يسمى Guest Laundry ويقوم بغسل وتنظيف وكوي ملابس الضيوف مقابل أجر معين، وملابس الموظفين، إذ إن كل موظف له عدد من قطع محدد من الملابس تغسلها المغسلة بالمجان، أما لوزادت عدد قطع الملابس عن هذا العدد فإنه يدفع تكلفة الغسيل.

#### المطلب السابع: قسم المحاسبة Accounting Department

يختص هذا القسم بإعداد وتسجيل جميع العمليات المحاسبية بالفندق، وتقوم إدارته بإعداد الحسابات الختامية. كما وتمتد مسؤولية القسم الى مراقبة الإيرادات التي تدخل يومياً في حسابات الفندق، ومراقبة تكاليف التشغيل الخاصة بكل إدارة من إدارات الفندق. فالمحاسبة الفندقية هي "مجموعة مبادئ وفروض وسياسات متعلقة بالنشاط الفندقي مع تقدير عنصر الاحتمالات وبيان أساليب التنبؤ بقيمتها وفقاً لموسمية النشاط" ويرأس قسم المحاسبة المدير المالي ويعاونه محاسبين ومراجعين وأمناء الصندوق وموظفي الحسابات. و مهام القسم هي:

1. حسابات الإيرادات: تسجيل وترحيل وتدقيق كافة إيرادات الفندق ورفع تقارير عنها بصورة دورية ومستمرة الى الادارة العليا.
  2. حسابات المصروفات: تسجيل وترحيل وتدقيق كافة مصروفات الفندق التي تم انفاقها على شراء الاطعمة والمشروبات والبياضات ومواد التنظيف والقرطاسية ومواد أخرى متعددة.
  3. حسابات الرواتب: إعداد حسابات، ودفع رواتب الموظفين والعلاوات والمكافآت والعمل الاضافي وغيرها.
  4. الموازنات والإحصاءات: بالتعاون مع الأقسام الفندقية الأخرى، يقوم القسم بإعداد الاحصاءات والموازنات اللازمة على مستوى الفندق وعلى مستوى كل قسم فيه بهدف اتخاذ القرارات الادارية الفعالة على ضوءها.
- تنظيم قسم المحاسبة.

## مخطط 13 قسم المحاسبة



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، تخصص الفندقة،

## المطلب الثامن: قسم المشتريات Purchasing Department

يختص هذا القسم بشراء جميع إحتياجات الفندق من الأجهزة والمعدات والأثاث والأغذية والمشروبات، فضلاً عن المتطلبات الإدارية من اللوازم المكتبية والقرطاسية. ويعمل القسم على شراء البضائع بأرخص الأثمان وأعلى جودة ممكنة وفي الوقت المناسب ، كما يقوم بدراسة أسعار الموردين واختيار أفضل الأسعار، والسيطرة على الكلفة. ويتكون هذا القسم من مندوبي مشتريات، كاتب، موظفي استلام وسائق.

## المطلب التاسع: قسم الصيانة Maintenance Department

إن الفندق بأقسامه المختلفة يحتاج إلى صيانة دورية ولا يتوقف الأمر عند الصيانة بل قد تتعرض بعض الأجهزة للتلف نتيجة الاستخدام. وفي الموتيلاات الصغيرة ذات الملكية الفردية فإن المالك أو المدير يقوم بإنجاز بعض الأعمال البسيطة الخاصة بعمليات الصيانة من أجل تقليل التكاليف التشغيلية. وربما يسعى الى استخدام متعهد متخصص أو مقاول خارجي كبديل عن إنشاء قسم خاص بالصيانة وتجهيزه بالمستلزمات الخاصة به، فضلاً عن توظيف الموارد البشرية المختصة بالقسم، إذ يؤدي إنشاء القسم الى زيادة في الإنفاقات الفندقية وارتفاع معدل المصروفات التشغيلية للفندق.

ويعمل هذا القسم على ما يلي:

- التقليل من الحوادث.
- صيانة جميع الإنشاءات الفنية بالفندق من أعمال الكهرباء والتهوية وتكييف الهواء والتبريد والسباكة والنجارة وصيانة المبنى والمصاعد.

## المطلب العاشر: قسم التسويق و المبيعات Marketing &amp; Sales Department

يقوم هذا القسم بالأنشطة التسويقية الهامة مثل؛ دراسة إتجاهات السوق وتحليلها، ومعرفة احتياجات الضيوف ومتطلباتهم وقدراتهم الشرائية و العمل على وضع الخطط التسويقية بناءً على نتائج الدراسة. كما يأخذ القسم على عاتقه مسؤولية تنشيط المبيعات للحفلات والمأدبات والمؤتمرات والاجتماعات، واعداد الخطط الإعلانية وتنفيذها بوسائل الإعلام المختلفة .

ولهذا القسم مهام عدّة منها:

1. إدامة الاتصال بالعملاء سواء كانوا أفراداً أو مجموعات، فضلاً عن إدامة العلاقة بالعملاء الحاليين والمتوقعين عن طريق وسائل الاتصال المتعدّدة.
  2. القيام بالحملات الترويجية بالوسائل المتعددة وبأساليب عدّة.
  3. المشاركة في المعارض الدولية والمحلية، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والاحتفالات المحلية.
  4. الإتصال بالشركات السياحية ومكاتب السفر، وعمل التخفيضات للبرامج السياحية.
- وتعتمد مبيعات المؤسسة الفندقية وأرباحها ببيع منتجاتها من الغرف والطعام والشراب. ويعدّ بيع الغرف الأكثر ربحاً. ولكن لما كانت المؤسسة الفندقية تواجه تحديّ الموسمية في عملها، فيقع على عاتق إدارة هذا القسم مواجهة تحدي الكساد وموسمه من خلال العمل على:
- إقامة الإجتماعات والمؤتمرات: هي أفضل الوسائل لمواجهة كساد الغرف، ولذا تكون مسؤولية القسم التعاون مع فنادق المدينة، والتعاون مع الغرف التجارية والمنظمات الجماهيرية، فضلاً عن المؤسسات الحكومية، لنشر البرامج الجاذبة بهذا الخصوص. وفي هذا المجال؛ نجد أن الولايات المتحدة تعقد بصفة مستمرة وسنوياً عدد من الاجتماعات والمؤتمرات على مستوى الولاية قومية ودولية، إذ تقوم الجمعيات الأهلية والاتحادات والجمعيات
  - تأجير الصالات والقاعات: يمتلك الفندق مساحة عامة من صالة الطعام الخاصة، قاعة الحفلات، وصلات الرقص وغيرها من القاعات أو الصالات التي تسهم في تحقيق الإيرادات للمؤسسة الفندقية. وتنصب جهود قسم التسويق والمبيعات على جودة الخطة الإعلانية التي يتبناها القسم من جهة، ونجاح العلاقات العامة في مدّ جسور التعاون مع جميع شرائح المجتمع، لا سيّما وأن استثمار الصالات والقاعات في عملية التأجير يتركز على المحليين من جهة أخرى.
  - الاعلانات: إن التنفيذ المباشر للإعلانات بمهارة يعدّ طريقاً ممتازاً و متميّزاً في تنشيط حركة العمل، إذ إن البعض من الفنادق اعتمد نموذجاً يمكن أن يملأه النزيل لكي يظهر خبرزيارته في الصحيفة المحلية لمدينته، ولما كانت الغالبية العظمى من الناس يرغبون في ظهور أسمائهم في الصحف فإنهم يتذكرون

الفندق بكل ثناء. ومجرد كرسم الفندق في باب الأخبار – هذا الاعلان الصغير المجاني – ربما يجذب عملاء آخرين من نفس المجتمع.

- - الارتباط بشركات المواصلات: إن مندوبي خطوط الطيران والسكك الحديدية وشركات النقل بالسيارات والحافلات دائماً ما يستفسر منها عن المعلومات التي تتصل بالفنادق، وبالتالي تعمل إدارة المبيعات الى عن طريق هؤلاء المندوبين لكسب عملاء من المسافرين. وغالباً ما تدفع بعض الفنادق عمولة عن هذا العمل الموصى به.

- تنظيم الرحلات المرزومة: عمدت الإدارات الفندقية الحديثة الى قيامها بتنظيم الرحلات المرزومة من أجل تقليل آثار موسمية الكساد، فهي بذلك تعمل على رفع نسبة إشغال الغرف الفندقية في مؤسساتها. كما تحقق هذه الفنادق تنسيقاً وارتباطاً من خلال الاتصال بوكلاء السياحة.

- وغيرها من جوانب الإبداع والإبتكار التي تسعى الى تعزيز الإيرادات الفندقية وتقليل آثار الموسمية على المؤسسات الفندقية، كالمحلات و الكافتريات الخاصة وصالات التسلية ونحوها.

#### المطلب الحادي عشر: قسم الأمن Security Department

يتولى هذا القسم حراسة وحفظ الأمن داخل الفندق طوال اليوم عن طريق المراقبة المستمرة للفندق. إذ يقوم ضابط الأمن أو مخبر الفندق كما يسمونه بأهم عمل حيوي خلف الكواليس في كل فندق، فهو يتحمل مسؤولية مزدوجة هي حماية النزلاء والفندق من الخطر.

ويعمل هذا القسم على توفير الهدوء للنزلاء والمحافظة على ممتلكاتهم و التصدي للحرائق عند حدوثها. كما يقوم بالتحري عن الحوادث التي تقع كحوادث الحريق أو السرقات وغالباً ما يكون موظفو هذا القسم من ذوي الخبرة السابقة في أجهزة الشرطة أو الجيش أو الأمن المتقاعدین. ويتم تدريب موظفو القسم بشكل دوري على مكافحة الحرائق و الإسعافات الأولية والطوارئ المختلفة وعمليات إخلاء الفندق سريعاً عند حدوثها.

وتمثل النار أعظم الأخطار التي يخشاها عالم الفنادق، لذا فالفنادق الحديثة شيدت مبانيها بما يؤثر فيها النار، وزوّدت بالوسائل الفنية التي تقي الإنسان من مخاطر النار، إلا أن الفنادق القديمة تواجه مشكلات ضخمة في الوقاية من الحرائق. ويعدّ النزول المتسبب الأكبر لحدوث الحرائق، إذ يعتاد المدخن من النزلاء على أن يدخن وهو في سريره، أو يشرب الى حدّ السكر فلا ينتبه الى السجائر والثقاب، مع رفته لما لهذه الأعمال من مخاطر. كما أن هناك مشكلة السكارى والتصرف مع شخص في حالة سكر ليس سهلاً، وعلى الخصوص إذا كان من نزلاء الفندق لحسّاسية الموقف. وهنا لضابط الأمن أن يجادل ويتوسل ويروض، وإذا لزم الأمر يستخدم سلطته في إلقاء القبض ليمنع مثل هؤلاء الأشخاص من إزعاج غيرهم من النزلاء أو

إيذاء أنفسهم، وأولى العقوبات التي توقع على مثل هؤلاء النزلاء هي قطع الخدمة عن غرفهم، وتتكون هيكلية القسم من مشرف ليلي، مشرف مساء، ومشرف الصباح، ولكل إشراف كادره من الحراس.

و من أجل تأمين عنصر السلامة للمؤسسة الفندقية وضيوفها، تقع على قسما لأمن والسلامة واجبات ومهام يمارسها القسم. وتتلخص تلك الواجبات أو المهام بما يأتي:

1. مراقبة أبواب الفندق وعلى الخصوص أثناء الليل.
2. إبعاد المشاغبين والعاثين من غير الضيوف تفادياً لوقوع المشاكل، والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة بما فيها ابلاغ قسم الشرطة.
3. تأمين الطبيب المختص لتقديم الخدمات الطبية للضيوف في حالة وقوع حادث معين، واحالة من تستوجب حالته الى المستشفى.
4. مراقبة الضيوف غير المرغوب بهم أو المشكوك في أمرهم والعمل على توفير الهدوء والراحة والأمن لضيوف الفندق.
5. مراقبة مخازن الفندق وموقف السيارات والمساح.
6. مراقبة أجهزة الإطفاء والتنبيه من الحريق.

الفصل الرابع  
دراسة حالة اقامة  
الخليج الذهبي

المبحث الاول تقديم اقامة الخليج الذهبي

المطلب الاول البطاقة التقنية

بطاقة التقنية لإقامة الخليج الذهبي

- مساحة الاقامة تقدر ب 6200 م<sup>2</sup> تتكون من
- 17 شالي دو غرفتين
- 19 شالي دو ثلاث غرف
- فندق متكون من 5 طوابق يحتوي على 23 شقة فندقية
- مسبحين في الهواء الطلق
- مساحات خضراء
- حديقة الالعاب
- عدد العمال ابتداء من 20 عامل.

استراتيجية الموقع

يتميز الموقع بإطلالة خلابة على البحر الأبيض المتوسط ، وذلك بفضل موقعه الذي يقع على بعد 200 متر، سيرا على الأقدام من الشاطئ الرملي.

تبعد الاقامة مدة 10 دقائق بالسيارة على المنتزه موستا لاند و الملهى المائي.

تجهيزات الاقامة

سكنات الإقامة مصممة بعناية ومفروشة بالكامل، ومجهزة بشرفة كبيرة بإطلالات بانوراميه , غرفة عيشة كبيرة, 02 غرفة نوم ومطبخ. حيث تجمع الهندسة المعمارية للإقامة بين الطراز الحديث مع لمسات من الفن التقليدي الواسع. مع وجود حمامات السباحة في الهواء الطلق, حديقة الألعاب و كذلك مناطق الاسترخاء. للإقامة قدرة استيعابية تقدر ب 36 شالي و 23 شقة فندقية كما يوجد ايضاً مطعم وقاعة مؤتمرات بقدرة استيعابية تتجاوز 100 شخص , مقهى , قاعة رياضة , محلات تجارية و مراب .

المطلب الثاني اقسام المؤسسة

المكاتب الأمامية

يكون هذا المكتب في مقدمة الصالة الرئيسية للفندق، وفي مكان بارز وواضح يشرف على دخول وخروج الضيوف ، ويمثل المكتب الأمامي الاتصال الأول للضيوف بالفندق للقادمين منهم والخارجين، والإنطباع الأول والأخير للضيف في الفندق مهم جداً ومن مهام مدير المكاتب الأمامية ما يلي :

- أ.مراجعة التقارير الواردة من أقسام المكاتب الأمامية، والتأكد من صحة كشوف الأسماء.
- ب.وضع الخطط للأقسام التي يشرف عليها، والمشاركة في خطة العمل السنوية والإعداد للميزانية.
- ت.الاستقبال والترحيب بالشخصيات المهمة ومرافقتها الى غرفها.
- ث.زيادة حجم المبيعات للغرف، والتنبيؤ بنسبة الإشغال والعائدات.

#### قسم التدبير الفندقي (الإشراف الداخلي)

هو أحد أهم الأقسام في الفندق، لارتباطه بالغرف والاماكن العامة والمكاتب والمطاعم، ويتميز العمل في هذا القسم بأثره المباشر على الخدمات التي تقدم الى الضيوف بصورة متصلة 24 ساعة في اليوم وتتلخص مهام هذا القسم بما يأتي

1. نظافة المناطق العامة في الفندق، ومكاتب العاملين والمناطق الخاصة بهم.
2. العناية الفائقة بالنظافة لجميع مكونات الغرفة الفندقية وملحقاتها يومياً.
3. تهيأت الغرف الفندقية بشكل نظيف وجاهز لاستقبال الضيوف في أي وقت كان.
4. يعمل على تنظيف الطوابق.
5. متابعة الاقسام الأخرى داخل الفندق من حيث النظافة، مثل الصالات الاحتفالات الاجتماعات الردهات الممرات والمصاعد.

#### قسم الأغذية والمشروبات

هو القسم المسؤول عن خدمة العملاء والزلاء الذين يستخدمون مرافق الفندق المتخصصة بتقديم المأكولات والمشروبات مثل: المطاعم بأنواعها المختلفة، وصالات الحفلات، والكافتيات. كما ويأخذ القسم على عاتقه مسؤولية التخطيط والتشغيل لكافة عناصر المدخلات المتعلقة بالمطابخ والمطاعم وصالات الحفلات والمؤتمرات وخدمة الضيف. ويضم هذا القسم مجموعة أقسام فرعية تشمل :

1. أماكن الخدمات: من مطاعم، خدمة الغرف، الكافتيريا، الحفلات، والمقهى الليلي. فهي الأماكن المخصصة لتناول الوجبات، إذ إن الخدمات الغذائية يتم تحويلها إلى أطعمة ومأكولات ويتم تقديم هذا الطعام داخل أماكن مخصصة هي المطعم .

2. المطابخ: هي الأماكن المختصة بتحويل المواد الخام الغذائية إلى مأكولات مطهية ناضجة .

3. قسم التجهيز و التحضير.

#### قسم المحاسبة

يختص هذا القسم بإعداد و تسجيل جميع العمليات المحاسبية بالفندق، وتقوم إدارته بإعداد الحسابات الختامية و مهام القسم هي :

1. حسابات الإيرادات: تسجيل و ترحيل و تدقيق كافة إيرادات الفندق و رفع تقارير عنها بصورة دورية و مستمرة الى الادارة العليا .

2. حسابات المصروفات: تسجيل و ترحيل و تدقيق كافة مصروفات الفندق التي تم انفاقها على شراء الاطعمة والمشروبات والبياضات و مواد التنظيف و القرطاسية و مواد أخرى متعددة .

3. حسابات الرواتب

#### قسم الصيانة

إن الفندق بأقسامه المختلفة يحتاج إلى صيانة دورية ولا يتوقف الأمر عند الصيانة بل قد تتعرض بعض الأجهزة للتلف نتيجة الاستخدام

#### قسم التسويق و المبيعات

يقوم هذا القسم بالأنشطة التسويقية الهامة مثل؛ دراسة اتجاهات السوق وتحليلها، ومعرفة احتياجات الضيوف ومتطلباتهم وقدراتهم الشرائية و العمل على وضع الخطط التسويقية بناءً على نتائج الدراسة

ولهذا القسم مهام عدّة منها:

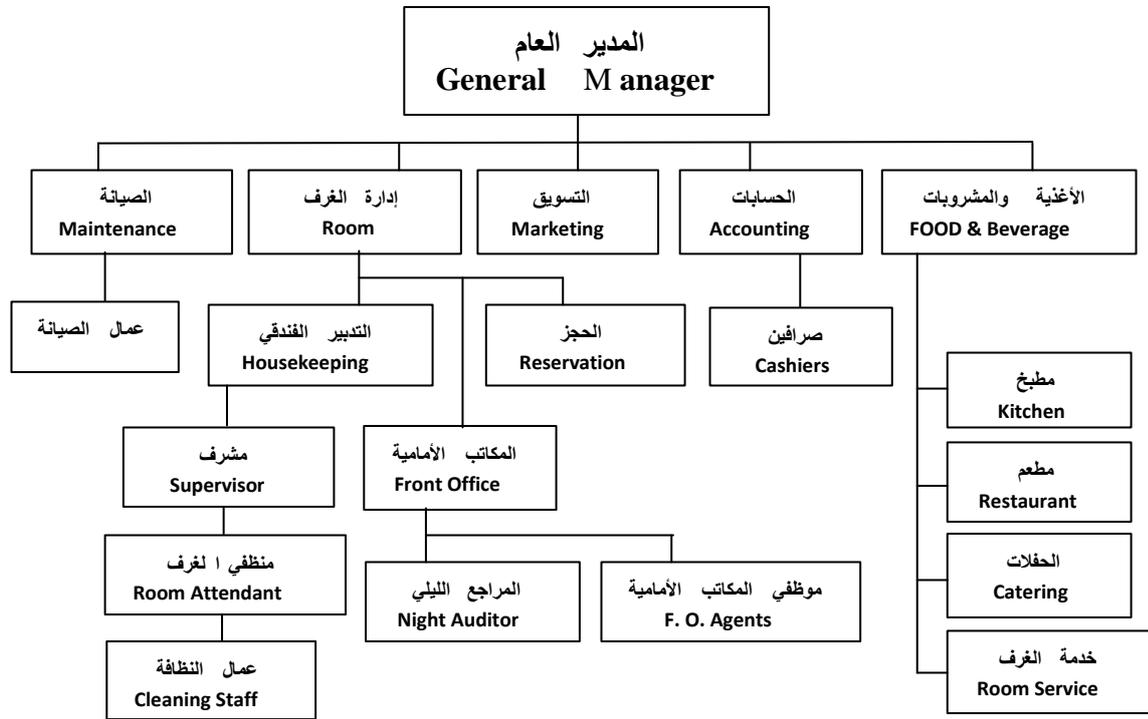
إدامة الاتصال بالعملاء سواء كانوا أفراداً أو مجموعات، فضلاً عن إدامة العلاقة بالعملاء الحاليين والمتوقعين عن طريق وسائل الاتصال المتعدّدة.

القيام بالحملات الترويجية بالوسائل المتعددة وبأساليب عدّة.

المشاركة في المعارض الدولية والمحلية، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والاحتفالات المحلية.

الاتصال بالشركات السياحية و مكاتب السفر.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المطلب الرابع: الفرق بين المؤسسة الفندقية والاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية	المؤسسة الفندقية
_منطقة صناعية	_ المنطقة جذابة وسياحية
_ مؤسسة سنوية	_ مؤسسة موسمية
_ التعامل مع المستهلك عن طريق الوسيط	_ التعامل مع المستهلك بصفة مباشرة
_ الجودة في المنتج (الاستقرار في جودة المنتج)	_ الجودة في الخدمة (الخدمة متغيرة)
_ يمكن استبدال الموارد البشرية بالآلات	_ الموارد البشرية عنصر اساسي
_ اقل تضرر بالعوامل الخارجية	_ اكثر تأثرا بالعوامل الخارجية (الحروب, الوباء, الكوارث الطبيعية)
_ مضررة بالبيئة (الغازات, النفايات السامة)	_ صديقة البيئة (المساحات الخضراء)

خاتمة

تعتبر الخدمات الفندقية من أهم الخدمات الحيوية على المستوى الوطني وكذا العالمي، وهي تعد ضمن النشاطات التكميلية للمجال السياحي، حيث تكمل إحداها الأخرى، ويؤدي غياب أو تراجع إحدهما إلى تراجع نشاط القطاعات الأخرى، كما تعتبر النشاطات الفندقية والسياحية من النشاطات القديمة قدم الإنسان، فنتيجة الزيادة المطردة في الحركة السياحية أصبح الطلب على القطاع الفندقية حتميا لمواجهة هذه الزيادة، خاصة في ظل تطور سبل العيش وازدهار رغد الحياة و خاصة في بعض بلدان العالم. بدأ النشاط الفندقية بداية متواضعة حتى وصل إلى مركز ال تنازع عليه من الأهمية في المجال السياحي أي دولة متطورة، تتصف كونها إحدى الوجهات المهمة في الحركة السياحية والتي ترتبط برفاهية وثقافة البلد، كما يعد من أهم مصادر الدخل الوطني و الذي يندرج ضمن الصناعات الراقية ومصدرا ال ينفد للثروة، حيث تستغله حكومات الدول السياحية التي أدركت أهمية هذا القطاع الحيوي في دعم برامجها التنموية وخططها الاستراتيجية.

في حين وفي إطار الدراسة التي قمنا بها في موضوعنا المتمثل حول تسير المؤسسات الفندقية توصلنا الى ان الإدارة في

المؤسسة الفندقية تعمل الى قيادة الأعمال داخل المؤسسة الفندقية بتميز من خلال التكامل الإداري في الاستغلال الأمثل لموارد وامكانيات المؤسسة .

من خلال الدراسة التطبيقية استنتجنا ان هناك فرق بين مؤسسة فندقية واقتصادية حيث ان يعرف المرسوم رقم (92-101 المؤرخ في 03 مارس 1992) الفندق كما يلي: "تعتبر كمؤسسة إيواء جميع الهياكل التي تعد إعدادا رئيسيا للإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة بذلك وتؤجر هذه الهياكل للزبائن العابرين الذين تتصف إقامتهم فيها ببراء يوم أو أسبوع أو لشهر دون أن يقرروا الإقامة الدائمة بها، ويعرف كذلك بأنه "مكان يحصل فيه المقيم / السائح / الضيف أو النزيل أو العميل على جميع الخدمات التي بإمكانه الحصول 1 عليها في منزله، ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقا" اما الاقتصادية تعرف على أنها «شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم 3 خدمات متنوعة» و توصلنا الى ان تسير المؤسسات الفندقية يتغير مع حجم الفندق و هذا ما يؤكد صحة الفرضيتين.

في النهاية فالجزائر وما تحتويه من إمكانيات وموارد تؤهلها قبل غيرها بأن تكون قطب سياحي كبير وأن تمتلك مركز تنافسي في الأسواق العالمية، قد بات على الدولة ضرورة النهوض بقطاع السياحة بما فيها الفنادق واستغلالها بطريقة عقلانية أمر ضروري لمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وكذلك أنه مصدر دائم لا يزول في ظل أنها تركز على قطاع محصور في قطاع المحروقات، لذلك سطرت الدولة في هذا المجال العديد من المشاريع والمخططات لرفع إيراداتها السياحية والنهوض بالقطاع الفندقي لتحقيق جودة في الخدمات واكسابها ميزة تنافسية عالية في الأسواق العالمية.

# قائمة المراجع

## المراجع

### 1- الكتب:

- الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق. سمير خليل إبراهيم شَمُطو، إصدار: مركز كربلاء للدراسات والبحوث، الطبعة الأولى 2016
- زيد منير سلمان، الأمن والسلامة في المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2012م - 1433هـ،
- مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، سلسلة الاقتصاد السياحي ، الجزء الخامس ، عمان، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، 1999
- محمد الصيرفي، التخطيط السياحي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007
- د. نبيل زعل الحوامدة. د. موفق عدنان الحميري، الجغرافية السياحية في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2006م - 1426هـ.
- الروبي نبيل، التخطيط السياحي، مؤسسة الثقافة السياحية، الإسكندرية، 1987.
- عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، دار اليازة للنشر والتوزيع، ط 2009.
- عبد الله، د. محمد فريد، التخطيط والتنمية السياحية، دار الأيام لمنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن 2015.
- د. الخصاونة محمد شبيب و د. زياد محمد المشاقبة ، التنمية السياحية المستدامة، عمان - الأردن ، دار جميس الزمان .
- ماهر عبد العزيز توفيق، علم إدارة الفنادق (سلسلة كتب الفنادق والسياحة)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 1550
- زيد منير سلمان، الأمن والسلامة في المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2012م - 1433هـ.
- محمد الصيرفي، تخطيط وتنظيم الفنادق. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي .
- سليم محمد خنفر وعلاء حسين السرابي، صناعة الفنادق إدارة ومفاهيم، الطبعة 1 . عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2011.
- علي فالج الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة النشر 2013م - 1434هـ.
- الحميري، المومني، موفق عدنان عبد الجبار، أمين أحمد محبوب، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق - أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط 1 ، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- رشيد، جلاب، صالح عبد الرضا، احسان دهش ، الإدارة الاستراتيجية – مدخل تكاملي، ص 397 ، لا طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، 2008 .

## 2- المجلات والتقارير:

- يوسف أبو فارة، استراتيجية التسويق والخدمات الفندقية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 2005، الجزائر .
- رشام كهينة. قاسمي آسيا، التجربة التونسية في مجال السياحة، الملتقى الوطني الأول: السياحة في الجزائر، بدون سنة النشر.
- بوفليح نبيل. تقرورت محمد، دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر، المركز الجامعي البويرة، يومي 11-12 ماي 2010، عدد الصفحات 22

## 3- معطيات من الفنادق

- المركب السياحي الخليج الذهبي- المنطقة السياحية – صابلات – مستغانم-