

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية

تخصص تسويق

بعنوان :

محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في تحديد درجة رضا الزبائن

حالة مؤسسة فندقية بالجزائر

تحت إشراف:

الدكتور هدير عبد القادر

من إعداد الطالبة:

كوشي خديجة

أمام لجنة المناقشة

| اللقب والاسم    | الرتبة العلمية  | مؤسسة الانتماء         | الصفة |
|-----------------|-----------------|------------------------|-------|
| بوعقلين بديعة   | أستاذة          | جامعة الجزائر 3        | رئيسا |
| هدير عبد القادر | أستاذ محاضر أ   | جامعة الجزائر 3        | مقررا |
| عداد رشيدة      | أستاذة محاضرة أ | جامعة الجزائر 3        | عضوا  |
| شريط عابد       | أستاذ           | جامعة تيارت            | عضوا  |
| بريش عبد القادر | أستاذ           | المدرسة العليا للتجارة | عضوا  |
| موفق علي        | أستاذ محاضر أ   | ENSSEA                 | عضوا  |

السنة الجامعية: 2017/2016م



## شكر وتقدير

الحمد لله جل شأنه، أشكره أولا وأخيرا على فضله وكرمه الذي أنعم علي بالتوفيق في إنجاز وإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خاتم المرسلين الحبيب المصطفى الأمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وأصحابه أجمعين.

يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف: عبد القادر هدير على اراءه السديدة والمتابعة الحريصة خاصة في الجانب الميداني، والأستاذ: يوسف بومدين على دعمه المتواصل حتى تم إخراج هذه الأطروحة في الصورة التي هي عليها الان، فأسأل الله العظيم أن يجزيهما عني خير الجزاء ويحفظهما لخدمة طلاب العلم.

وأتقدم بوافر شكري وامتناني لرئيس لجنة المناقشة وأعضاء اللجنة الموقرين على تشريفهم لي بمناقشة هذه الأطروحة، وعلى الجهد والوقت الثمين الذي بذلوه في مراجعتها.

الشكر كل الشكر لكل من ساعدني في البحث الميداني، أخص بالذكر مدير الفندق الذي رخص لي بإجراء الدراسة الميدانية، موظفي مديرية السياحة لولاية الجزائر بدعمهم لي بمختلف المراجع المتوفرة لديهم.

أحب أن أتوجه أيضا بجزيل الشكر للعاملين بمدرسة الدكتوراه ونيابة العمادة للبحث ولكل من ساهم وساعد من قريب أو بعيد حتى أنجزت هذه الدراسة.

وفي الختام امل أن أكون قد وفقت في إعداد هذه الأطروحة ، وأسأل الله تعالى أن يوفقنا جميعا لما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب.

## إهداء

أهدي هذه الأطروحة لمن كان لهم الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

إلى أحب وأعز الناس إلى قلبي أمي حفظها الله تعالى وأبي رحمه الله،

إلى من أخلص وتفانى وتحمل معي مشاق هذا البحث زوجي حفظه الله،

إلى أبنائي، إخوتي ، أختي، وكل أفراد عائلتي الصغيرة والكبيرة،

إلى كل أساتذتي وزملائي،

إلى كل من عمل وأتقن وجعل الجودة في الأداء شعاره والإخلاص في العمل سلوكه

أهدي هذا العمل

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح محددات جودة الخدمة ودورها في تحديد درجة رضا زبائن مؤسسة فندقية بالجزائر، لذا تم معالجة الجانب النظري الذي احتوى على فصلين وأهم ما استنتجناه أن الباحثين لا يملكون رؤية عن العلاقة الترابطية والتداخلية بين الجودة والرضا. أما في الجانب التطبيقي فقد تم تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري بالوقوف على عراقيل السياحة الجزائرية وأفاقها، وبعدها تأثير أبعاد جودة الخدمة ( الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف ) على الرضا بإجراء استبيان على عينة من زبائن المؤسسة، وأهم ما توصلنا إليه أن الخدمة الفندقية في الجزائر لا تتعدى الدرجة المتوسطة من الجودة واتضح أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، ما جعلنا في الأخير نقترح عددا من التوصيات.

## Abstract

This study aimed at clarifying the determinants of service quality and its role in determining the degree of satisfaction of the customers of a hotel institution in Algeria. Therefore, the theoretical aspect which has two chapters has been addressed and the main conclusion is that the researchers have no vision of the interrelationship between quality and satisfaction. On the practical side, the reality of the Algerian hotel sector was determined by identifying the obstacles of Algerian tourism and its prospects, and then the impact of the service quality dimensions (concrete aspects, reliability, responsiveness, safety, empathy) on the satisfaction through conducting a questionnaire on a sample of the clients of the institution. Hotel service in Algeria does not exceed the middle degree of quality and it turned out that there is a relationship of statistical significance between the two variables, which made us eventually suggest a number of recommendations.

الفهرس

|      |   |
|------|---|
|      | شكر وتقدير  |
|      | إهداء   |
|      | ملخص  |
| I-V  | الفهرس  |
| VI   | قائمة الجداول   |
| VII  | قائمة الأشكال   |
| أ-خ  | مقدمة   |
| 51-1 | <b>الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن</b>        |
| 2    | تمهيد   |
| 3    | <b>المبحث الأول: مدخل إلى الخدمة الفندقية</b>           |
| 3    | <b>المطلب الأول: المؤسسة الفندقية</b>                   |
| 3    | أولاً: تعريف المؤسسة الفندقية                           |
| 4    | ثانياً: الأهمية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة الفندقية |
| 5    | ثالثاً: رواد المؤسسة الفندقية                           |
| 6    | رابعاً: إدارة المؤسسة الفندقية                          |
| 7    | خامساً: خصائص نشاط المؤسسة الفندقية                     |
| 8    | سادساً: التطور التاريخي للمؤسسة الفندقية                |
| 10   | سابعاً: أهم وظائف المؤسسة الفندقية                      |
| 10   | <b>المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الفندقية</b>           |
| 11   | أولاً: أهم العوامل المؤثرة في تصنيف المؤسسات الفندقية   |
| 12   | ثانياً: التصنيف من حيث الملكية                          |
| 14   | ثالثاً: التصنيف من حيث الموقع                           |
| 16   | رابعاً: التصنيف من حيث الخدمات                          |
| 19   | خامساً: التصنيف من حيث الدرجات                          |
| 20   | سادساً: التصنيف من حيث النجوم                           |

|    |  |
|----|--|
| 21 | المطلب الثالث: الخدمة الفندقية                             |
| 22 | أولاً: تعريف الخدمة الفندقية                               |
| 22 | ثانياً: خصائص الخدمة الفندقية                              |
| 27 | ثالثاً: مستويات الخدمة الفندقية                            |
| 31 | رابعاً: الاستراتيجيات الإدارية المطبقة في المؤسسة الفندقية |
| 33 | المبحث الثاني: مدخل إلى رضا الزبائن                        |
| 33 | المطلب الأول : الزبون، مراحل تطوره وأنماطه                 |
| 33 | أولاً: تعريف الزبون  |
| 34 | ثانياً: مراحل تطور الزبون                                  |
| 36 | ثالثاً: أنماط الزبائن                                      |
| 38 | المطلب الثاني : العلاقة بين المؤسسة والزبون                |
| 39 | أولاً: مستويات العلاقة بين المؤسسة والزبون                 |
| 39 | ثانياً: أسباب فشل العلاقة بين المؤسسة والزبون              |
| 40 | المطلب الثالث: رضا الزبون                                  |
| 40 | أولاً: تعريف رضا الزبون                                    |
| 41 | ثانياً: أهمية رضا الزبون                                   |
| 42 | ثالثاً: أبعاد رضا الزبون                                   |
| 43 | رابعاً: أهم نماذج قياس رضا الزبون                          |
| 44 | المطلب الرابع : أساليب قياس رضا الزبون                     |
| 45 | أولاً: تعريف قياس رضا الزبون                               |
| 45 | ثانياً: أهم أساليب قياس رضا الزبون                         |
| 51 | خلاصة  |



|       |   |
|-------|---|
| 95-52 | الفصل الثاني : جودة الخدمة الفندقية                             |
| 53    | تمهيد   |
| 54    | المبحث الأول : مدخل إلى جودة الخدمة الفندقية واتجاهات الزبون    |
| 54    | المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة                                 |
| 54    | أولاً: تعريف جودة الخدمة  |
| 58    | ثانياً: مراحل تطور الجودة                                       |
| 59    | ثالثاً: أهمية الجودة  |
| 60    | رابعاً: أهداف الجودة  |
| 61    | المطلب الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية      |
| 62    | أولاً: إظهار موقف إيجابي اتجاه الزبائن                          |
| 62    | ثانياً: تحديد حاجات الزبائن                                     |
| 63    | ثالثاً: العمل على توفير حاجات الزبائن                           |
| 63    | رابعاً: التأكد من عودة الزبائن                                  |
| 63    | المطلب الثالث: اتجاهات الزبون، خصائصها، مكوناتها، أسباب تغييرها |
| 63    | أولاً: تعريف اتجاهات الزبون                                     |
| 64    | ثانياً: خصائص اتجاهات الزبون                                    |
| 65    | ثالثاً: مكونات اتجاه الزبون                                     |
| 67    | رابعاً: أسباب تغيير اتجاهات الزبون                              |
| 68    | المبحث الثاني: محددات جودة الخدمة الفندقية                      |
| 68    | المطلب الأول: التحليل البيئي للمؤسسات الفندقية                  |
| 70    | أولاً: عناصر البيئة الخارجية العامة                             |
| 70    | ثانياً: عناصر البيئة الخارجية الخاصة                            |
| 72    | ثالثاً: عناصر البيئة الداخلية                                   |
| 73    | المطلب الثاني: تسويق الخدمات الفندقية                           |
| 73    | أولاً: مفهوم تسويق الخدمات الفندقية                             |
| 77    | ثانياً: المزيج التسويقي للخدمات الفندقية                        |

|        |   |
|--------|---|
| 88     | المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة الفندقية   |
| 92     | المطلب الرابع: العلاقة بين رضا الزبون وجودة الخدمة                                      |
| 93     | أولاً: جودة الخدمة موقف أو اتجاه شامل   |
| 93     | ثانياً: التوقعات والادراكات   |
| 93     | ثالثاً: الرضا التراكمي للزبون   |
| 95     | خلاصة   |
| 138-96 | الفصل الثالث: تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري مع دراسة حالة مؤسسة فندقية             |
| 97     | تمهيد   |
| 98     | المبحث الأول: تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري وآفاقه                                 |
| 98     | المطلب الأول: عراقيل الاستثمار السياحي في الجزائر                                       |
| 98     | أولاً: عائق العقار السياحي  |
| 99     | ثانياً: العراقيل الإدارية والقانونية للاستثمار السياحي                                  |
| 101    | ثالثاً: العراقيل الاقتصادية للاستثمار السياحي   |
| 103    | رابعاً: غياب الثقافة السياحية   |
| 105    | خامساً: مظاهر تلوث البيئة السياحية  |
| 105    | سادساً: غياب الأمن السياحي  |
| 106    | سابعاً: تغيير الوجهة السياحية   |
| 108    | المطلب الثاني: عراقيل أخرى أثرت سلباً على السياحة الجزائرية                             |
| 108    | أولاً: ضعف أداء الجماعات المحلية للنهوض بالسياحة الجزائرية                              |
| 109    | ثانياً: مشاكل الصناعة التقليدية في الجزائر  |
| 110    | ثالثاً: ضعف دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال  |
| 113    | المطلب الثالث: استراتيجية تنمية السياحة، استناداً للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة (2030) |
| 113    | أولاً: خطة الأعمال للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030                                |
| 120    | ثانياً: الحركيات الخمسة للتفعيل السياحي الجزائري  |

|         |   |
|---------|---|
| 123     | المطلب الرابع: مراحل تنفيذ المخطط التوجيهي أفاق (2030)                            |
| 128     | المبحث الثاني: اتجاه زبائن المؤسسة الفندقية" سويت "حول أبعاد جودة خدماتها         |
| 128     | المطلب الأول: المؤسسة الفندقية "سويت"   |
| 128     | أولاً: تعريف المؤسسة الفندقية "سويت"  |
| 128     | ثانياً: أسباب اختيار المؤسسة الفندقية "سويت"                                      |
| 129     | ثالثاً: عينة الدراسة للمؤسسة  |
| 129     | المطلب الثاني: الاستبيان والاختبارات الخاصة به                                    |
| 129     | أولاً: وصف أداة الدراسة   |
| 130     | ثانياً: الاختبارات الخاصة بالاستبيان  |
| 131     | المطلب الثالث: الإجابة على تساؤلات الدراسة  |
| 131     | أولاً: وصف المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة  |
| 132     | ثانياً: معرفة آراء المستجوبين حول درجة موافقتهم بتجسيد أبعاد جودة الخدمة الفندقية |
| 136     | ثالثاً: اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق الرضا                         |
| 138     | خلاصة   |
| 143-139 | الخاتمة   |
| 154-144 | قائمة المراجع   |
| 165-155 | الملاحق   |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  |
|--------|---|
| 13     | الجدول رقم(01): توضيح مزايا السلاسل الفندقية وسلبياتها                    |
| 24     | الجدول رقم(02): يوضح الفروقات بين خصائص الخدمة الفندقية والمنتج           |
| 37     | الجدول رقم(03): أنماط الزبائن   |
| 77     | الجدول رقم(04): مجالات بحوث التسويق في أسواق الخدمات                      |
| 116    | الجدول رقم(05): التقديرات المالية لفترة (2007-2015)                       |
| 117    | الجدول رقم(06): عدد المشاريع في الأقطاب السياحية بامتياز                  |
| 126    | الجدول رقم(07): المشاريع التي شرع في انجازها والتي في طريق الانطلاق       |
| 126    | الجدول رقم(08): القرى السياحية المخطط انجازها آفاق 2030                   |
| 130    | الجدول رقم(09): قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية للمقياس                       |
| 131    | الجدول رقم(10): قيم ألفا كرونباخ المثالية لكل بعد وقيم الصدق الموافقة لها |
| 132    | الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية                 |
| 133    | الجدول رقم(12): جدول ليكارت الخماسي ومستوى الاتجاه                        |
| 133    | الجدول رقم(13): اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد الجوانب الملموسة          |
| 134    | الجدول رقم(14): اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد بعد الاعتمادية            |
| 134    | الجدول رقم(15): اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد بعد الاستجابة             |
| 135    | الجدول رقم(16): اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد بعد الأمان                |
| 135    | الجدول رقم(17): اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد بعد التعاطف               |
| 136    | الجدول رقم(18): اتجاه آراء المستجوبين حول رضاهم                           |
| 137    | الجدول رقم(19): معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد جودة الخدمة ككل والرضا     |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  |
|--------|--|
| 14     | الشكل رقم(01): تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الملكية                              |
| 16     | الشكل رقم(02): التصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الموقع                             |
| 19     | الشكل رقم(03): تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الخدمات                              |
| 20     | الشكل رقم(04): تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الدرجات                              |
| 21     | الشكل رقم(05): تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث النجوم                               |
| 23     | الشكل رقم(06): مزيج السلعة – الخدمة في المؤسسة الفندقية                            |
| 28     | الشكل رقم(07): الخدمة الجوهر في المؤسسة الفندقية والخدمات التكميلية والتدعيمية لها |
| 30     | الشكل رقم(08): مستويات الخدمة الفندقية   |
| 31     | الشكل رقم(09): الاستراتيجيات الإدارية المطبقة في المؤسسة الفندقية                  |
| 35     | الشكل رقم(10): مراحل تطور الزبون   |
| 42     | الشكل رقم(11): المؤسسات التي تحقق رضا الزبون                                       |
| 44     | الشكل رقم(12): النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون                                   |
| 56     | الشكل رقم(13): نموذج الجودة المدركة  |
| 65     | الشكل رقم(14): التناسق بين عناصر الاتجاه   |
| 66     | الشكل رقم(15): الاتجاهات ذات المكون الواحد   |
| 69     | الشكل رقم(16): عناصر المزيج التسويقي ومكونات البيئة التسويقية الفندقية             |

مقدمة

مقدمة:

أصبحت السياحة في عصرنا الحاضر تشكل محورا أساسيا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى العالمي، فهي قطاع مكمل للقطاعات الأخرى وليست بديلا، وهذا ما جعلها تحتل مكانة هامة في معظم اقتصاديات الدول التي أولت لها العناية اللازمة.

وإذا كانت السياحة تحظى بالاهتمام الكبير من قبل الدول المتقدمة، فإنه من باب أولى أن تحظى بالاهتمام من قبل الدول النامية ذات الموارد المحدودة والقليلة، فهي تمثل إمكانية لزيادة مواردها وتوظيف الكثير من الأيدي العاملة فيها، والجزائر واحدة من هذه الدول النامية التي أصبحت تسطر استراتيجيات بعيدة المدى في مجال التنمية السياحية بالنسبة للسياحة الدولية والداخلية على حد سواء.

وتعتبر وسائل الإقامة من العناصر الأساسية للعرض السياحي، حيث أن توفرها بالكمية والنوعية المطلوبة من طرف الزبائن من شأنه تحفيز الطلب، وبالتالي رفعه ورفع المداخل الناتجة عن القطاع السياحي وتحقيق جملة من الآثار الايجابية.

فكانت ومازالت المؤسسات الفندقية من أكثر وسائل الإقامة استعمالا من طرف السواح، حيث عرفت تطورا كبيرا بتطور السياحة على المستوى العالمي، سواء من ناحية إعدادها أو من ناحية الخدمات التي تقدمها وأصبحت صناعة قائمة بذاتها تسمى صناعة الفنادق، والخدمة الفندقية تعتبر من عناصر المزيج التسويقي السياحي، ومما يجب الإشارة إليه أنه لا بد من وجود هياكل فندقية لتنشيط القطاع السياحي.

والجودة في الخدمة السياحية لها جوانب متعددة، وهي من الخدمات التي يعيش مستخدميها تجربة لمدة طويلة نسبيا، وقياس الجودة من وجهة نظر الزبون هو خطوة أساسية في أي عملية جادة للتحسين، فبه يمكن توجيه الجهود لما يحقق رضا وولاء الزبائن وجلب زبائن جدد.

➤ إشكالية الموضوع:

مما سبق يمكن صياغة إشكالية الموضوع كالآتي:

فيما يتمثل دور محددات جودة الخدمة لتحديد درجة رضا زبائن مؤسسة فندقية بالجزائر؟

➤ **التساؤلات الفرعية:**

يمكن تجزئة إشكالية الموضوع إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- فيما تتمثل محددات جودة الخدمة الفندقية؟
- 2- هل تتمتع الخدمة الفندقية في الجزائر بدرجة متوسطة من الجودة؟
- 3- هل المؤسسة الفندقية محل الدراسة تجسد أبعاد جودة الخدمة الفندقية (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)؟
- 4- هل هناك رضا عال لدى زبائن المؤسسة الفندقية محل الدراسة؟
- 5- هل رضا الزبائن يتحقق من الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة ككل؟

➤ **الفرضيات:**

للإجابة على إشكالية الموضوع، يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث واختبار مدى صحتها:

- 1/ **الفرضية الأولى:** لا يوجد فرق بين مصطلحي الجودة والرضا.
- 2/ **الفرضية الثانية:** يتوقع أن تكون الخدمة الفندقية في الجزائر تتمتع بدرجة متوسطة من الجودة.
- 3/ **الفرضية الثالثة:** المستجوبون غير موافقين حول تجسيد أبعاد جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة.
- 4/ **الفرضية الرابعة:** يتوقع أن تكون درجة رضا زبائن المؤسسة الفندقية محل الدراسة مرتفعة.
- 5/ **الفرضية الخامسة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق الرضا.

➤ **أسباب اختيار الموضوع:**

لم يكن اختيارنا للموضوع من باب الصدفة والعشوائية، بل مبنيا على مبررات موضوعية علمية هادفة، تتمثل في:



- اكتسابنا معارف حول جودة الخدمة والرضا كل على حدى، فأردنا تناولهما مع بعضهما لمعرفة العلاقة بشكل واضح.
- موضوع قابل للدراسة والبحث والتطوير كونه يتصف بالموثر المباشر في تطور الخدمة الفندقية.
- الاهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من قبل السلطات الاقتصادية بالقطاع السياحي ومن بينها الجزائر.
- إدراكنا لأهمية جودة الخدمة الفندقية ومدى تأثيرها في تحسين نوعية الإقامة وجلب الزبائن.

### ➤ أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية الموضوع بالتركيز على فهم محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في تحديد درجة رضا الزبائن، تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري، وإسقاط المفهوم على مؤسسة فندقية بالجزائر.

### ➤ أهداف الموضوع:

- نسعى من خلال البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها:
- التعرف على الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة لهم.
- تسليط الضوء على الخدمة الفندقية بالجزائر من خلال تشخيص واقع القطاع الفندقي والسياحي الحالي.
- الوقوف على أثر جودة الخدمة الفندقية بخواصها الخمسة على رضا الزبائن.
- تقديم مقترحات من شأنها القيام بتطبيق أفضل لأبعاد جودة الخدمة الفندقية في المؤسسة محل الدراسة.

### ➤ منهج الموضوع:

لدراسة موضوع البحث انتهجنا بعض المناهج المعتمدة والمتداولة في البحوث الاقتصادية والاجتماعية، حيث استعنا بالمنهج الوصفي عبر عرض المفاهيم المتعلقة بالدراسة بصفة عامة كما استخدمنا المنهجين الوصفي والتحليلي قصد تفسير دور أبعاد جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبائن بدراسة حالة في الفصل الثالث، إلى جانب أدوات التحليل الإحصائية لعرض نتائج الدراسة الكمية المتمثلة في التوزيع التكراري، المتوسط المرجح والارتباط باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم التجارية SPSS.

➤ **محددات الموضوع:**

- من المعروف أن لكل بحث محدداته الخاصة التي تعكس مدى الدقة والالتزام بالمنهجية فيه، بشكل عام يتمحور البحث في:
- التطرق إلى محددات جودة الخدمة الفندقية من زاوية المفهوم وليس كاستراتيجية، لذا تم معالجة الدراسة انطلاقاً من العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة الفندقية (متغيرات مستقلة) ورضا الزبائن (متغير تابع).
  - توحيد المصطلحات، باستعمال كلمة "زبون" (نعني به الزبون الخارجي فقط) ومؤسسة.
  - استعمال أسلوب العينة لصعوبة إجراء المسح الشامل لجميع زبائن المؤسسة الفندقية محل الدراسة.
  - الحدود الزمنية التي تعبر عن فترة إنجاز البحث التي امتدت من نهاية سنة 2012 إلى بداية سنة 2017.

➤ **الدراسات السابقة:**

- توجد دراسات أكاديمية تناولت موضوع جودة الخدمة الفندقية والرضا من زوايا أخرى، منها:
- \_ بوديسة محمد: تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة- دراسة مقارنة الجزائر، تونس-، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص سبر الآراء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03 ، 2015/2014. بحيث كان هدف الباحث من هذه الدراسة ما يلي: إبراز دور قطاع السياحة في التنمية الاقتصادية للدولة، محاولة اظهار الفرق بين وضعية الخدمات الفندقية في الجزائر من ناحية وتونس من ناحية أخرى وذلك بذكر المقومات السياحية والفندقية بكل بلد.
- \_ بوعبد الله صالح : نماذج وطرق قياس جودة الخدمة - دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر- ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014/2013. اهتمت هذه الدراسة ببناء أداة عملية خاصة لقياس جودة الخدمة في قطاع البريد في الجزائر، حيث شملت المنطقة التي جرت فيها الدراسة الميدانية خمسة ولايات ووزع الاستبيان على 17 مكتب بريدي.

\_ عوينات عبد القادر: السياحة في الجزائر الامكانيات والمعوقات (2000،2025) في ظل الاستراتيجيات السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحي ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر03 ، 2013/2012. هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص السياحة الجزائرية وموقعها في السياحة العربية. لقد ساعدتنا الدراسات السابقة في جزء من دراستنا التي اهتمت بدراسة مفهومي جودة الخدمة الفندقية ورضا الزبائن من زاوية التسويق.

### ➤ خطة الموضوع:

من أجل تغطية الموضوع، قسمنا البحث إلى جزأين:

جزء نظري وآخر تطبيقي، فالجزء النظري وصفي لمختلف مفاهيم الموضوع بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من مراجع مختلفة، وهو مقسم إلى فصلين:

**الفصل الأول بعنوان:** "الخدمة الفندقية ورضا الزبائن" الذي يتناول الخلفية النظرية الشاملة للمصطلحين،

**الفصل الثاني بعنوان:** "جودة الخدمة الفندقية" الذي يتناول محددات جودة الخدمة.

أما الجزء التطبيقي: متكون من فصل واحد -**الفصل الثالث**- بعنوان "تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري مع دراسة حالة مؤسسة فندقية"، نسعى من خلاله إلى إسقاط الدراسة على أرض الواقع لإثبات مدى صحة الفرضيات.

### ➤ مصطلحات الموضوع:

أهم المصطلحات التي تتناسب مع الموضوع، نجد:

**الخدمات:** عبارة عن مجموعة من النشاطات غير المادية ، والموجهة لاشباع رغبات الزبون وحاجاته مباشرة أو من أجل تسهيل عملية استفادته من سلعة مادية.

**المؤسسة الفندقية:** عبارة عن مؤسسة خدماتية ( عمومية\_خاصة)، دورها الرئيسي توفير المأوى للزبائن عند الطلب بالإضافة إلى بعض الخدمات الثانوية.

**الجودة:** فلسفة إدارية ظهرت على يد الأمريكي " ديمينغ" داخل المجتمع الياباني، تعمل على ترقية المؤسسات ( المنتج، النظام، العمال...الخ ) نحو الأحسن وبصفة دائمة.

**الزبائن:** هم الأشخاص الخارجيين الذين يقبلون على اقتناء خدمات المؤسسة من أجل تلبية رغباتهم وحاجاتهم، سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

**الجودة الفندقية:** مجموعة من الخواص والصفات التي يجب أن تتصف بها الخدمات الفندقية المقدمة للزبون، والتي تلبى متطلباته وتفوق توقعاته.

**التوقعات:** مجموعة من التصورات التي يجعل الزبون الخدمة في شكلها، طبعاً باعتماده سواء على الخبرة، الأصدقاء، الإشهار.... الخ، أي التي يكونها قبل عملية استعمال الخدمة.

**الإدراكات:** التحصيلات الفعلية التي ينالها الزبون بعد استفادته من الخدمات.

**القيمة:** الفائدة التي ينالها الزبون من الخدمات المقدمة له مقابل تضحيته بمبلغ من المال.

**الرضا:** ذلك الشعور الايجابي الذي يتولد لدى الزبون بعد استخدامه للخدمة التي استفاد منها، وبعبارة أخرى يحصل عندما يفوق الإدراك التوقع، أو موقفه.

**الجوانب الملموسة:** التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة مثل المباني والتقنيات.

**الاعتمادية:** وهي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة.

**الاستجابة:** وتعني القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات.

**الأمان:** وتمثل الاطمئنان بأن الخدمة تخلو من الخطأ والخطر أو الشك.

**التعاطف:** إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون.

## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

### تمهيد:

تعد المؤسسة الفندقية من أهم عوامل النمو الاقتصادي والاجتماعي، فهي تحقق معدلات عالية من الإيرادات وتقدم خدمات متنوعة وما توفره من فرص عمل جيدة بالنسبة إلى الشباب خاصة خريجي الكليات والمعاهد العليا للسياحة والفنادق، وفي ظل المنافسة الحالية الشديدة أصبح تطوير الخدمة الفندقية أمراً حيوياً، بالغ الأهمية بغية الاحتفاظ بالزبائن وجعلهم راضين لمؤسسة فندقية ، فالرضا لا يمكن شراؤه وإنما يتطلب بذل مجهودات حقيقية لاكتسابه.

لذا سنتناول في هذا الفصل الخلفية النظرية الشاملة لمصطلحي الخدمة الفندقية ورضا الزبائن، وذلك بتقسيمه إلى مبحثين هما:

\_ المبحث الأول: مدخل إلى الخدمة الفندقية

\_ المبحث الثاني: مدخل إلى رضا الزبائن

### المبحث الأول: مدخل إلى الخدمة الفندقية

تعد الخدمات الفندقية بالنسبة إلى الزبون بمثابة المصدر الذي يساعد في تلبية رغبته والتمثلة في إشباع حاجاته ورغباته، أما من منظور المؤسسة الفندقية فهي تمثل هدفاً ورسالة ومصدراً رئيسياً ووحيداً لتحقيق الربح، ولهذا يجب أن نعطي شرحاً مفصلاً لهذا المفهوم من خلال هذا المبحث وذلك بتسليط الضوء على المؤسسة الفندقية، تصنيفها، والخدمة الفندقية.

### المطلب الأول: المؤسسة الفندقية

الفنادق مؤسسات متعددة الأنواع والأشكال والأغراض، وهي عبارة عن مؤسسات رئيسية جزئية من القطاع السياحي لكل بلد من بلدان العالم حيث تشكل مجموعها نسبة معينة منه، وفي هذا المطلب نتناول تعريف المؤسسة الفندقية، أهميتها الاجتماعية والاقتصادية، رواد المؤسسة الفندقية، إدارة المؤسسة الفندقية، خصائص نشاط المؤسسة الفندقية، التطور التاريخي للمؤسسة الفندقية، وأهم وظائف المؤسسة الفندقية.

### أولاً: تعريف المؤسسة الفندقية

يوجد عدة تعاريف للمؤسسة الفندقية، منها:

القوانين الشائعة تقول: إن الفندق هو المكان الذي يستطيع المكوث فيه جميع أولئك الذين يحسنون التصرف ويستطيعون دفع أجور إقامتهم وتسليتهم والخدمات الأخرى كالطعام مثلاً، فيكون لهم بمنزلة "بيت مؤقت" أي إنه بيت بعيد عن البيت تتوافر فيه كل مستلزمات الراحة لكنه مقابل أجر محدد.<sup>1</sup>

وهو «مكان يحصل فيه المقيم، السائح، الضيف، أو النزول والزبون على جميع الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها في منزله، ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقاً».<sup>2</sup>

أو هو «بنائية أو مؤسسة تقدم خدمات الإيواء ووجبات الطعام والشراب والخدمات الأخرى مثل التسلية والترفيه إلى الجمهور المستهدف، وهنا يجب على إدارة الفنادق أن تخلق علاقات طيبة مع زبائنها وتهيئة كوادر فنية مؤهلة قادرة على تقديم الخدمات».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نبعة: دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)، دار الوراق، الأردن، ط الأولى، 2005، ص 155.

<sup>2</sup> عبد الكريم حافظ: الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة، الأردن (عمان)، ط الأولى، 2010، ص 21.

<sup>3</sup> رستان مفيد: أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، دار الأكاديميون، الأردن (عمان)، ط الأولى، 2014، ص 19.

كما يمكن تعريفه على أنه عبارة عن: «مؤسسة تجارية تعمل على تأمين جمهور الزبائن بالسكن والغذاء والخدمات الأخرى».<sup>1</sup>

### ثانياً: الأهمية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة الفندقية

المؤسسات الفندقية عبارة عن مؤسسات رئيسية جزئية من القطاع السياحي، وتعد من أهم عوامل النمو الاجتماعي والاقتصادي، زيادة على ذلك فهي تسهم في تطوير صناعات كثيرة ضرورية لها ومنها: صناعات الغزل والنسيج والأثاث وغيرها، وإضافة إلى ذلك أثرها على النقل والمواصلات والطيران وغيرها من الأنشطة الترفيهية الأخرى.

#### 1\_ الأهمية الاجتماعية:

ينتج عن العلاقة التفاعلية بين زبائن المؤسسة الفندقية والعاملين روابط عائلية واجتماعية وخلق جو عائلي مبني على المودة والاحترام بين العاملين والزبائن، إضافة إلى ظهور علاقات اجتماعية طيبة بين الزبائن أنفسهم لكونهم من جنسيات مختلفة وثقافات متفاوتة وعادات وتقاليدهم وقيم خاصة بكل جنسية، ومن خلال الالتقاء داخل المؤسسة الفندقية تظهر حالات تبادل الآراء ووجهات النظر في الشؤون الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ناهيك عن أن هذه الأجواء تخلق صداقات وعلاقات وتبادل الزيارات مستقبلاً وحضور المؤتمرات والحفلات التي قد تكون على المستويين الشخصي والعائلي، وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسات الفندقية العربية والعالمية إلى ترسيخ نظام اجتماعي يحقق المنافع المتبادلة لكل من الإدارات الفندقية وزبائنهم من جهة والزبائن والعاملين من جهة أخرى.<sup>2</sup>

#### 2\_ الأهمية الاقتصادية:

بناء على العلاقات الاجتماعية الطيبة التي تم تحديدها، فإنه ينتج عنها بعد اقتصادي ألا وهو إطالة فترة مكوث الزبون بالمؤسسة الفندقية، وكل ليلة إضافية يمكنها الزبون تحقق دخلاً إضافياً للمؤسسة الفندقية، وهذا الدخل الناتج عن مبيعات الغرف والمضاف إليه مبيعات الطعام والشراب، و مبيعات الاتصالات، والخدمات التكميلية الأخرى يزيد في نمو الدخل الإجمالي للمؤسسة الفندقية الذي ينعكس على رواتب وأجور العاملين و المزايا المدفوعة إليهم، إضافة إلى الزيادة في المشتريات من السوق للمواد المطلوبة التي يحتاجها الزبون كالخضروات والفواكه واللحوم... الخ، وبذلك ينتقل دخل الزبون أو ما ينفقه خلال زيارته للبلد إلى أكثر من مؤسسة خدمية (فندق، مطعم، مكتب، سياحة وسفر، ومكتب تأجير

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة المواد في المنظمات الفندقية، دار الوفاء، مصر (الإسكندرية)، ط الأولى، 2013، ص 14.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي: مدخل إلى إدارة الفنادق، مؤسسة الوراق، الأردن، ط الأولى، 2006، ص 43.



السيارات... الخ) وفي كل مرة ينتقل فيها الزبون يتضاعف أو يزداد إنفاقه، وهذا ما يطلق عليه مصطلح المضاعف السياحي، علما أن هذا المضاعف يزداد بنسبة أكبر في الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية، وذلك بسبب قوة الدوران أو الانتقال داخل الدورة الاقتصادية في الدول المتقدمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: رواد المؤسسة الفندقية

تشير الأدبيات الخاصة بصناعة الفنادق عالميا إلى أن رواد المؤسسة الفندقية الذين علموا الأجيال من الطلبة والمديرين وذوي الاختصاص فن إدارة الفنادق ، هم:<sup>2</sup>

#### 1\_ ستاتلر (Statler) 1863-1928م

بنى مجموعة من الفنادق سميت باسمه، وكان أول فندق بناه وأداره عام 1901م في مدينة بافلو (Baffalo) ، وفي عام 1954م باع ستاتلر سلسلته الفندقية إلى كونارد هيلتون (Conard Hilton).

#### 2\_ هيلتون (Hilton) 1887-1979 م

أصبح هيلتون من أنجح فندي العالم بعد الحرب العالمية الأولى وذلك عندما اشترى مجموعة من المؤسسات النفطية في تكساس خلال فترة انتعاش سوق النفط، وفي عام 1948م أسس شركة هيلتون للفنادق العالمية.

#### 3\_ سيزار ريتز (Cesar Ritz)

يعد ريتز من الرواد الأوائل في صناعة الفنادق السويسرية، وهو يتسم بالقدرة الإدارية والإبداعات الفنية في إدارة الفنادق في أوروبا، وعلى هذا الأساس أصبحت فنادق سيزار ريتز من أفضل الفنادق الأوروبية التي حضيت بسمعة طيبة وشهرة عالمية، ولاسيما في أوروبا، وقام بتأسيس عدة فنادق عالمية، منها:

#### أ\_ ماريوت (J.W Marriott) 1900-1985م:

لقد قام ماريوت ببناء أول فنادقه المسمى بالإمبراطورية (Empire) عام 1957م، ويعتبر ماريوت أول فندي في العالم أدخل نظام الخدمات المحددة، علما بأن هذه الفنادق تقدم خدمات الإيواء والطعام والشراب إلى قطاع سوق محدد، أي قطاع الإيواء الاقتصادي.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>2</sup> رستان مفيد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

### ب\_ هندرسون ومور (More & Henderson):

لقد بدءا حياتهما في بناء سلسلة شيراتون (Sheraton chaine) عام 1937م وذلك عندما نالا شهرة طيبة بعد إدارتهما لفندق ستون هافن أي صخرة الميناء، وفي عام 1968م استطاع شيراتون إنشاء المؤسسة العالمية التي تسمى (ITF) والتي قامت بربط جميع فنادقها عن طريق شبكة عالمية، وفي عام 1980م استطاعت هذه السلسلة الحصول على جائزة أفضل شركة للإبداع والتطوير في صناعة الفنادق العالمية.

### ج\_ شولتز (ReoySchultz):

حيث قام في عام 1981م ببناء مؤسسة هولندي أن، واتباع لهذه الفنادق إستراتيجية الخدمة المحددة الموجهة لمقابلة قطاعات سوقية واسعة، حيث استطاعت أن تلبي رغبات وحاجات المسافرين من رجال الأعمال والمسافرين لأغراض التسلية والترفيه، وقد استطاعت هذه السلسلة الفندقية أن تكون رائدة في جهودها لتطوير المنتجات والخدمات لهذه القطاعات السوقية.

### رابعاً: إدارة المؤسسة الفندقية

لمصطلح الإدارة معنيان الأول يتناول تشخيص وتحديد الأشخاص المسؤولين عن إدارة شؤون مؤسسة الأعمال، وعليه فإن الإدارة بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الأشخاص الذين تفوض إليهم السلطة والصلاحيات والمسؤوليات من المالكين، الذين يستخدمونها بالإضافة إلى موارد المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات، ومن جهة نظر مبيعات هذا المنتج فإن الإدارة تحصل على تعويضات، ويحصل العاملون على رواتب، بينما يحصل المالكون على عوائد على استثماراتهم، وفي المؤسسات الفندقية فإن المنتج في أساسه هو خدمة.

أما التطبيقات الأخرى للإدارة كفن فهي تشمل على أشياء تؤديها الإدارة، ولهذا نميز ما بين الإدارة والاستشارة بالاعتماد على الأعمال الروتينية المؤداة والمهام التشغيلية.<sup>1</sup>

في فترة مبكرة جداً، وفي كتاب اسمه مبادئ وممارسات في إدارة الفنادق صدر عام 1925م، أثير موضوع إدارة المؤسسة الفندقية فن أم علم، فقد أكد (BOOMER) تنامي الأصوات التي تدعو إلى اعتبار إدارة المؤسسة الفندقية جانباً فنياً يتعلق بأسلوب إدارة الحاجيات، ومن المؤكد أن هذا الأسلوب ليس عملياً، أما في الوقت الحاضر فإن التركيز قائم على أساس اعتبار الإدارة علماً، والعلم هنا يتعلق بتعظيم الجوانب المادية والإنسانية التي تحقق النجاح في العمل، وهذا يعني أن موضوع الاحترافية في إدارة المؤسسة الفندقية غالباً ما يتم إهماله على أساس صعوبة اعتبار الفندق كالمصنع، هذه الفلسفة ذاتها هي

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

التي تدعو إلى اعتبار إدارة المؤسسة الفندقية فنا وليس علما، بدليل أن السؤال نفسه ينطبق على إدارة المطاعم فهي فن أم علم؟ إنها بالتأكيد فن وليس علما، لأن المطعم لا يدار كما يدار المصنع، ثم إن إدارة الخدمات الفندقية والزبائن ليست علما وإنما هي فن إلا أن الضعف في طروحات دعاة الفن أنهم يهملون الجانب العلمي، فأين يكمن العلم؟

يكمن العلم في إدارة المعرفة التي تعتمد على مبادئ أساسية، هنا يأتي العلم في إدارة المؤسسة الفندقية، إن العامل الرئيسي الذي يحدد اتجاه الزبون للفندق هو الخدمة التي تقدم له، والخدمة ليست بالضرورة الجوانب المادية مثل الغرفة أو الطعام أو الشراب، فهي أشياء ملموسة قد لا تحدد مدى رضاه، وإنما الذي يحددها هو الخدمة غير ملموسة مثل طبيعة الناس الذين يقدمونها، ولهذا نرى أن المؤسسة الفندقية تتم على أساس الناس (People based) ، وليس الأشياء الملموسة، بل إن جودة الخدمة الآن في المؤسسة الفندقية أصبحت تتحدد من خلال الفندقة الموجهة إلى الزبون، بمعنى أن الفن في إدارة الفنادق هو جانب إنساني (Humain aspect) وهو الذي يسود على الجوانب الملموسة وغير الملموسة كافة في الفندق، فأقسام المؤسسة الفندقية كافة تعد أمرا حيويا لتقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.

أما الفن فيكمن أيضا في أن إدارة المؤسسة الفندقية تتطلب من العاملين قدرا عاليا من ضبط المشاعر حتى وإن كانوا في ظروف نفسية سيئة، كما أن إدارة المؤسسة الفندقية تتطلب قدرا عاليا من القيادة والقدرات التحليلية، ويعتمد نجاح العاملين في المؤسسة الفندقية على قدرتهم على إظهار قدر عال من الاهتمام والحرص على المهنة ذاتها، فالعمل في المؤسسة الفندقية عمل مستمر ودائم على مدار الساعة، وفي الهند يرفع شعار (Life is service) "الحياة خدمة"، وحبذا لو يرفع هذا الشعار في العالم أجمع وبشكل خاص في الوطن العربي.<sup>1</sup>

### خامسا: خصائص نشاط المؤسسة الفندقية

تتلخص خصائص نشاط المؤسسة الفندقية فيما يأتي:<sup>2</sup>

#### 1\_ موسمية النشاط :

حيث نتيجة لاختلاف درجة وحجم نشاط المؤسسة الفندقية من فترة زمنية إلى فترة أخرى طوال العام، وارتباط ذلك بالظروف المناخية والطبيعية للدولة وإقبال السائحين على الإقامة بالمؤسسات الفندقية في فترات ومواسم محددة خاصة في المناطق النائية، مما أوجد آثار سلبية مثل: زيادة التكاليف الثابتة والمتغيرة نظرا إلى انخفاض نسب الأشغال بالمؤسسة الفندقية في بعض الأحيان.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> رستان مفيد: مرجع سبق ذكره، ص ص23- 24.

### 2\_ اعتماد نشاط المؤسسة الفندقية على العنصر البشري:

على الرغم من التطور في الآلات وتعدد استخداماتها، لا يمكن اعتماد نشاط المؤسسة الفندقية أساساً إلا على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة، والتي تساعد على نجاح هذا النشاط على مدى كفاءة وقدرة وتميز العاملين في حسن معاملة الزبون وتأدية الأعمال المطلوبة بروح عالية ونشاط، وذلك بتوفير المقومات الشخصية للعنصر البشري.

### 3\_ تركيز الاستثمار في الأصول الثابتة:

الجزء الرئيسي من الاستثمار هو الجزء المستثمر في الإنشاءات والتجهيزات والتي تصل إلى نسبة 90% من رأس المال، أما باقي الاستثمارات فإنها توجه إلى مصروفات التشغيل والعمالة... الخ.

### 4\_ نشاط خدمي:

الأصل في نشاط المؤسسة الفندقية أياً كان حجم المؤسسة هو تأدية خدمات الإقامة لتقديم الوجبات والمشروبات والخدمات الأخرى مثل الترفيه عن الزبائن، حجز الطائرات، حجز المؤسسة للرحلات المقبلة... الخ.

### سادساً: التطور التاريخي للمؤسسة الفندقية

يلاحظ المتتبع للتطور التاريخي للمؤسسة الفندقية مجموعة من نقاط التطور التي برزت في مجال الأفكار والاستراتيجيات والخطط والبرامج، التي ساهمت في وصول الخدمة الفندقية إلى ما هي عليه الآن، وأهم هذه المفاهيم ما يلي:<sup>1</sup>

### 1\_ مفهوم الحوش (Atrium concept):

مفهوم الحوش هو نمط من أنماط التصميم الهندسي في البناء التي تجعل غرف زبائن المؤسسة الفندقية مظلة باتجاه الساحة الوسطية من الطابق الأول إلى السطح، وقد ظهر هذا الاتجاه في عام 1960 م من قبل فنادق الحياة، وقد أخذ هذا الاتجاه في عملية التصميم الهندسي للمؤسسة الفندقية مفاهيم جديدة، ولم تعد المؤسسة الفندقية مكاناً للنوم فقط، بل أصبحت مكاناً للتسلية والترفيه والرياضة، ومحفاً للمؤتمرات واللقاءات والحفلات والمآدب، إضافة إلى وجود صالات وخدمات خاصة برجال الأعمال.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 53-56.

### 2\_ فنادق الخدمة المحدودة:

استطاعت المؤسسة الفندقية الحديثة الهروب من مراكز المدن ووسط المدينة إلى الضواحي القريبة من المدينة التي تتسم بالمناطق الخضراء إلى أن وصلت في بعض البلدان المتقدمة إلى الطرق الدولية الرئيسية، وتحولت المؤسسات الفندقية إلى موتيلات (Motels) ومنتجعات (Resorts) وقرى سياحية (Tourist) villages.... الخ، وبدأت تقدم خدمات محدودة في مجال الإقامة وكذلك الطعام، ولا بد الإشارة إلى أن هذا النوع من المؤسسات الفندقية تقدم خدماتها للزبائن ذوي الميزانية المحددة.

### 3\_ التقدم التكنولوجي:

أدت التكنولوجيا دوراً رئيسياً وهاماً في تطور المؤسسة الفندقية، وبشكل خاص في مجال المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، فقد ظهرت في السنوات الأخيرة إستعمالات كثيرة وواسعة لتكنولوجيا المعلومات في هذه المؤسسة مثل أنظمة الحجز والأنترنت حيث يستطيع الزبون حجز غرفته ودفع إيجار الغرفة مسبقاً، هذا وقد دخلت أنظمة معلومات حديثة أكثر تطوراً وسرعة في إنجاز الأعمال الروتينية بأقل تكلفة ممكنة، ومنها على سبيل المثال: نظام إدارة الممتلكات.

### 4\_ تأكيد التسويق:

لقد أولت المؤسسة الفندقية أهمية خاصة لوظيفة التسويق من خلال التركيز والتوجه نحو الزبون وهو محرابه (Quest niche)، وقد بدأ التأكيد على هذه الفلسفة في فترة السبعينيات، بتطبيق آليات البحوث الميدانية في الأسواق المستقبلية أو الكامنة للزبائن، من دراسة وتحليل حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم تقديم الخدمات الملائمة لهذه الحاجات والرغبات، وهذا ما تقوم به معظم السلاسل الفندقية المنتشرة في البلدان العربية والعالمية أو هذا ما يسمى بالفلسفة التسويقية.

### 5\_ إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي تكتيك إداري يساعد مديري المؤسسة الفندقية في النظر إلى العمليات المستخدمة أو المطبقة من جانب الأقسام الفندقية في تقديم الخدمات الفندقية إلى الزبائن، وبمنظرة ثاقبة بقصد تحسين وتطوير هذه العمليات بشكل أفضل، وقد شارك فندق كارلتونريترز في جائزة الجودة الشاملة مستنداً إلى أن:

أ\_ الجودة تقود إلى الكفاءة.

ب\_ الجودة تخلق الزبائن الحقيقيين.

ج\_ تخلق الجودة مردوداً إيجابياً للمؤسسة الفندقية.

### سابعاً: أهم وظائف المؤسسة الفندقية

يمكن حصر أهم الوظائف التي تستدعي مواجهة الزبون بالمؤسسة الفندقية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1\_ المكاتب الأمامية (Front office):

- أ- الاستقبال: موظفون مسؤولون عن استقبال الزبائن والترحيب بهم وحجز الغرف لهم.
- ب- الإستعلامات: موظفون مسؤولون عن الإجابة على أي استفسارات لدى الزبون وخدمته متى أراد.
- ج- المحاسب: مسؤول عن فتح الفاتورة للزبون التي سيتم احتساب قيمة كل منتج أو خدمة يطلبها عليها.

#### 2\_ المطاعم (Restaurants):

يجب أن يكون الموظفون مستعدين لاستقبال الزبائن والترحيب بهم والعمل على خدمتهم باستمرار وابتسامة مهما كانت طباع الزبون.

#### 3\_ أماكن الوجبات الخفيفة (Rounges):

تتمثل في أماكن مجهزة بطاولات وكراسي تقدم الوجبات الخفيفة للزبائن، وبذلك يجب أن يكون العامل فيها لطيفاً ومبتسماً ومهندياً عند تعامله مع الزبائن.

#### 4\_ المكاتب التي لا تتعامل مع الزبون (Back of the house):

هذه الوظائف لا تتطلب احتكاكاً مباشراً مع الزبون إلا في أضيق الحدود، ولكن على الرغم من ذلك لا بد أن يكون الموظفون مهنديين ومهتمين بنظافتهم الشخصية وقادرين على التعامل بلطف ورحابة مع الزبائن متى دعتهم الحاجة إلى ذلك، مثل أن يضطر أحد عمال الصيانة لتصليح مصابيح أو ثلاجة الزبون وهو موجود في غرفته أو عندما يحاول العامل تنظيف غرفة ما والزبون موجود فيها.

### المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الفندقية

يعني بتصنيف المؤسسات الفندقية: «وضعها ضمن مجموعات وكل مجموعة لها تقييم معين سواء بالدرجات أو النجوم، تختلف عن المجموعات الأخرى في الخدمات وبالتالي الأسعار».<sup>2</sup> كما تسند لوزارة السياحة في غالب بلدان العالم تحديد الشروط الواجب توافرها بالمؤسسة الفندقية، من حيث عدد الخدمات المقدمة ومدى جودتها ليتم تقييمها وفق الدرجة أو النجمة التي تستحقها والتي بناء عليها يتم تحديد الأسعار بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم حافظ ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> ياسين الكلي: إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار وفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص48.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص49.

كما أن طريقة اختيار تصنيف المؤسسات الفندقية سواء بواسطة نظام الدرجات أو النجوم يرجع للسياسة الاقتصادية لكل بلد فيما يتعلق بالجانب السياحي، لأن الفارق في هذا التصنيف هو فيما يخص الأسعار، إذ أن الفرق للنجمة الزائدة الواحدة يساوي أو يتعدى بقليل 50 بالمائة زيادة في الأسعار عن عدد النجوم الأقل، أما بنظام الدرجات فإن الفرق بين الدرجة والأخرى يتعدى بكثير زيادة 50 بالمائة من الأسعار، أي فرق الأسعار في نظام الدرجات أكبر منه في نظام النجوم.<sup>1</sup>

كما تعد اللجنة المكلفة بالأنشطة السياحية (C.D.A.T) التصنيف برتب مختلفة يوضح بنجوم، حسب مستوى الرفاهية والتجهيزات وهذه التقنيات مطروحة بمعايير تقنية الأكثر أهمية للمؤسسة الفندقية وهي: الموقع، الهندسة المعمارية الداخلية والخارجية، التأثيث، مساحة الغرف، السطوحيات، الهواتف، المصاعد، التدفئة... الخ.<sup>2</sup>

هناك عدة تصنيفات للمؤسسة الفندقية، وعموما نلاحظ أن الدول تعتمد في التصنيف على ما يلي:

\_ التصنيف من حيث الملكية.

\_ التصنيف من حيث الموقع.

\_ التصنيف من حيث الخدمات.

\_ التصنيف من حيث الدرجات.

\_ التصنيف من حيث النجوم.

**أولاً: أهم العوامل المؤثرة في تصنيف المؤسسات الفندقية**

يمكن إيجاز أهم العوامل التي تؤثر في تصنيف المؤسسات الفندقية فيما يلي:<sup>3</sup>

### **1\_ موقع المؤسسة:**

من حيث قربها وبعدها من عوامل الجذب السياحي والمدن والخدمات والمرافق العامة التي توفر خدمات الزبائن واحتياجاتهم.

### **2\_ حجم المؤسسة:**

يؤثر في عدد الغرف وعدد المرافق العامة والخدمات التكميلية بالمؤسسة الفندقية.

<sup>1</sup> ياسين الكلي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> توفيق ماهر عبد العزيز: مبادئ إدارة الفنادق، دار الزهران، الأردن، 1996، ص 16.

<sup>3</sup> أسامة راشد أبو سماحة، نهلة جابر عامر: أسس الإشراف الداخلي في المؤسسات الفندقية، دار الوفاء، مصر (الإسكندرية)، ط الأولى، 2011، ص 14.

### 3\_ مستوى التأسيس:

من المعروف أن المؤسسة الفندقية تباع النوم أساسا وأيضا تقدم العديد من الخدمات التي تقدم الكثير من الخدمات المعيشية والترفيهية للزبائن، ومن ثم لابد من مراعاة مستوى التأسيس ومدى ملائمة الدرجة الفندقية الخاصة بها.

### 4\_ مستوى التجهيز بالنسبة للمطبخ والمطعم:

يوجد في المؤسسة الفندقية العديد من المعدات والتجهيزات التي تعكس المزيد من الراحة للزبائن وأيضا تساعد على زيادة كفاءة الخدمة ومهارة التصنيع بالنسبة إلى المأكولات والمشروبات التي تقدم فيها.

### 5\_ العمالة:

لابد من تحديد مستوى العمالة من حيث الكفاءة والكفاية وتعد من أساسيات المحافظة على المستوى العام للمؤسسة الفندقية.

### 6\_ اختلاف فترات التشغيل:

يتم تحديد أوقات تشغيل المؤسسة الفندقية حيث إنها قد تعمل طوال السنة أو تكون موسمية، وأيضا يتم تحديد ساعات عمل الكافيتيريا والمطعم تبعا لدرجة المؤسسة الفندقية. تحدد منظمة السياحة العالمية (O.M.T) المواصفات الواجب توافرها في المؤسسة الفندقية حتى يمكن تحديد درجته السياحية، وبناء على هذا التحديد يتم تحديد سعر الغرفة وأسعار الوجبات والأطباق والمشروبات وباقي الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة الفندقية.

### ثانيا: التصنيف من حيث الملكية

يحتوي التصنيف من حيث الملكية أربعة أنواع من المؤسسات الفندقية، وهي:<sup>1</sup>

#### 1\_ ملكية خاصة:

وهي المؤسسات الفندقية التي يمتلكها شخص واحد، وعادة ما تكون صغيرة وعدد غرفها قليل، وتقدم خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر، وتنتشر هذه المؤسسات في أكثر مدن العالم لخدمة شريحة معينة من محدودى الإنفاق.

<sup>1</sup> إسماعيل جوامع: التصنيف الفندقي بين الأبعاد التسويقية والتنمية المستدامة-حالة الجزائر-، ملتقى دولي حول اقتصاديات السياحة و دورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 09-10 مارس 2010، ص 07.



2\_ السلاسل الفندقية:

هي مجموعة مؤسسات فندقية تنتشر في مجموعة من دول العالم، تعمل تحت اسم واحد ويجري تشغيلها وإدارتها وفقا لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية، وتتقاضى الإدارة المركزية من هذه المؤسسات رسوما مقرررة أو نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية، ومن أهم السلاسل الفندقية في العالم نجد : هيلتون(Hilton)، شيراتون(Sheraton)، هوليداي إن (Holiday in) ، حيات(Hyatt)، وأنتركونتينتال(Intercontinental)..الخ.<sup>1</sup>

ولهذا النوع من المؤسسات مزايا وسلبيات سنوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): توضيح مزايا السلاسل الفندقية وسلبياتها

| 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 للتغيرات في السوق بسبب ضرورة استشارة الإدارة المركزية. |
| - استخدام نظم الحجز الدولية.                | - عدم تكوين صورة ذهنية عملية حول المؤسسة الفندقية.  |
| - تحسين عرض الخدمات الفندقية.               |   |

المصدر: يوسف أبو فارة، سمير أبو زنيد: النشاط الترويجي في البيئة الفندقية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد الثالث، ديسمبر 2005، ص 203.

3\_ قطاع مختلط:

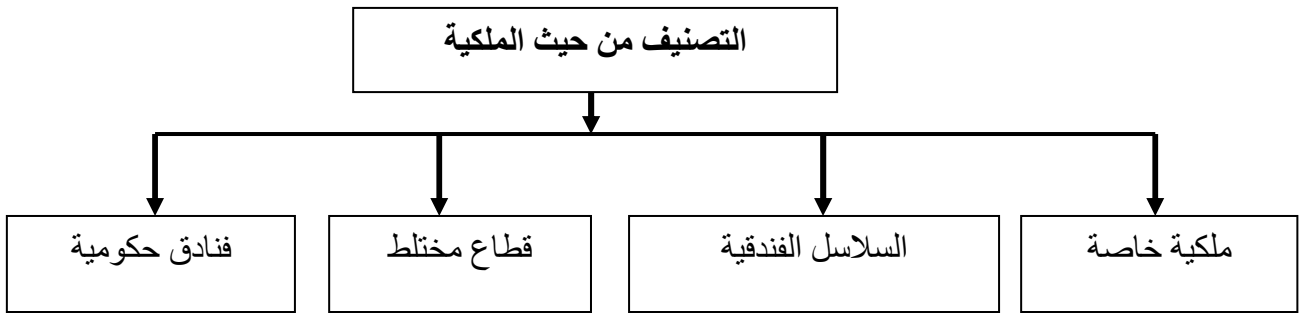
هي المؤسسات الفندقية التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة والمؤسسات الأجنبية.

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة، سمير أبو زنيد : النشاط الترويجي في البيئة الفندقية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، العدد03، ديسمبر 2005، ص 202.

### 4\_ فنادق حكومية:

هي المؤسسات الفندقية التي تكون ملكيتها تابعة للدولة مثل دور الاستراتيجية المتوفرة لدى بعض الوزارات والقوات المسلحة والشرطة وتقدم هذه المؤسسات خدماتها إلى عامة الناس، ولكن بأجور تختلف عما هو مخصص لأعضائها خاصة في فترات الركود، والشكل الآتي يوضح تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الملكية.

### الشكل رقم (01): تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الملكية



المصدر: من إعداد الطالبة.

### ثالثا: التصنيف من حيث الموقع

يحتوي هذا التصنيف خمسة أنواع من المؤسسات الفندقية، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

#### 1\_ فنادق وسط المدن:

يقع هذا النوع من المؤسسات في المدن الكبرى والمتوسطة وتكون دائما داخل حدود المدينة، وتتراوح درجاتها من الخمسة نجوم إلى الدرجة السياحية، وبعض منها يقدم كافة أنواع الخدمات التي يحتاجها السياح ورجال الأعمال، وتتنوع الخدمات التي تقدمها حسب درجة المؤسسة وموقعها داخل المدينة، كما تتراوح أحجام هذه المؤسسات من 30 إلى 5000 غرفة، وملكيتها متفاوتة بين أهلية ومؤسسات بمختلف أنواعها.

#### 2\_ فنادق المطارات:

يوجد هذا النوع من المؤسسات بالقرب من المطارات أو في داخلها، وقد نشأت أساسا لإيواء المسافرين بالطائرات ومسافري الشركات السياحية العالمية والترانزيت أي المسافرين العابرين الذي يضطر بسبب من الأسباب إلى التوقف عن مواصلة رحلته لتعطل الطائرة أو لسوء الأحوال الجوية أو لتغيير طائرة أخرى تحمله إلى جهة الوصول النهائية أو رغبة في زيارة المدينة لعدة ساعات أو أيام.

<sup>1</sup> ياسين الكلي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 8 - 23 بتصرف.

وعادة ما تكون هذه المؤسسات مجهزة بكافة وسائل الراحة اللازمة للمسافرين من حيث الخدمات التي تقدمها، وتكون أغلب جدرانها مزودة بمادة عازلة الصوت لعزل الأصوات والضجيج عن غرف الزبائن، أما درجات هذه المؤسسات تتراوح بين الدرجة الممتازة إلى الدرجة الأولى.

### 3\_ فنادق الطرق السريعة:

تسمى هذه المؤسسات أيضا بفنادق مستخدمي السيارات، ويتم بناؤها بطرق مختلفة سواء متفرقة يحتوي كل منها غرفة للنوم وحماما مستقلا وموقفا للسيارات، أو مبنى واحد مجاور له موقف للسيارات، وموقعها يكون على الطرق السريعة للسيارات مباشرة أو في ضواحي المدن الكبرى، وانتشر إنشاء هذه المؤسسات في داخل المدن وبالقرب من فنادق المدن.

ويعتبر الغرض الرئيسي لإنشاء هذا النوع من المؤسسات هو إيواء المسافرين من سائقي وركاب السيارات الخاصة والذين يحتاجون للراحة أو لصيانة سياراتهم والتزود بالوقود أو تناول وجبة سريعة خلال مئات الكيلومترات التي يقطعونها.

### 4\_ المنتجعات:

نشأت المنتجعات السياحية في بداية القرن العشرين، وتوسعت وتطورت بعد التهيئة من كهرباء وصرف صحي للمناطق التي تتمتع بالمناظر الطبيعية أو قرب الغابات أو الجبال أو قرب ينابيع المياه المعدنية أو قرب البحيرات أو الشلالات أو البحار والمحيطات، من الطبيعي أن تقع المنتجعات قرب الأماكن التي تجذب شرائح معينة من الزبائن.

ويمكن تصنيف المنتجعات من حيث مواسم السنة إلى ما يلي:

- أ- منتجع صيفي: يقع بالقرب من السواحل والبحيرات.
  - ب- منتجع شتوي دافئ: يقع بالقرب من المياه المعدنية والغابات والمناطق الجبلية والبلاد الدافئة.
  - ج- منتجع شتوي بارد: يقع بالقرب من الجبال والمناطق الباردة.
  - د- منتجع يعمل على مدار السنة: يقع في المناطق التي يكون مناخها معتدل ويقدم بها عدد من السكان المحليين على مدار السنة مما يوفر الخدمات المختلفة بها.
- تتميز المنتجعات في العالم بتوجهها إلى فئة أوطبقة معينة من الناس تخدم هواياتهم، مثلا توجد منتجعات مخصصة لكبار السن فقط حيث يتم التركيز بها على نوعية الأطعمة التي تقدم من حيث خلوها من الدهون وتوفر الخدمات الطبية والهدوء والرياضات الخفيفة، كما توجد منتجعات مخصصة للشباب حيث توفر لهم قاعات الرياضة وحمامات السباحة والملاعب المختلفة وتنظم المسابقات المتنوعة وأماكن التسلية.

كما تتميز المنتجات أيضا بأنها:

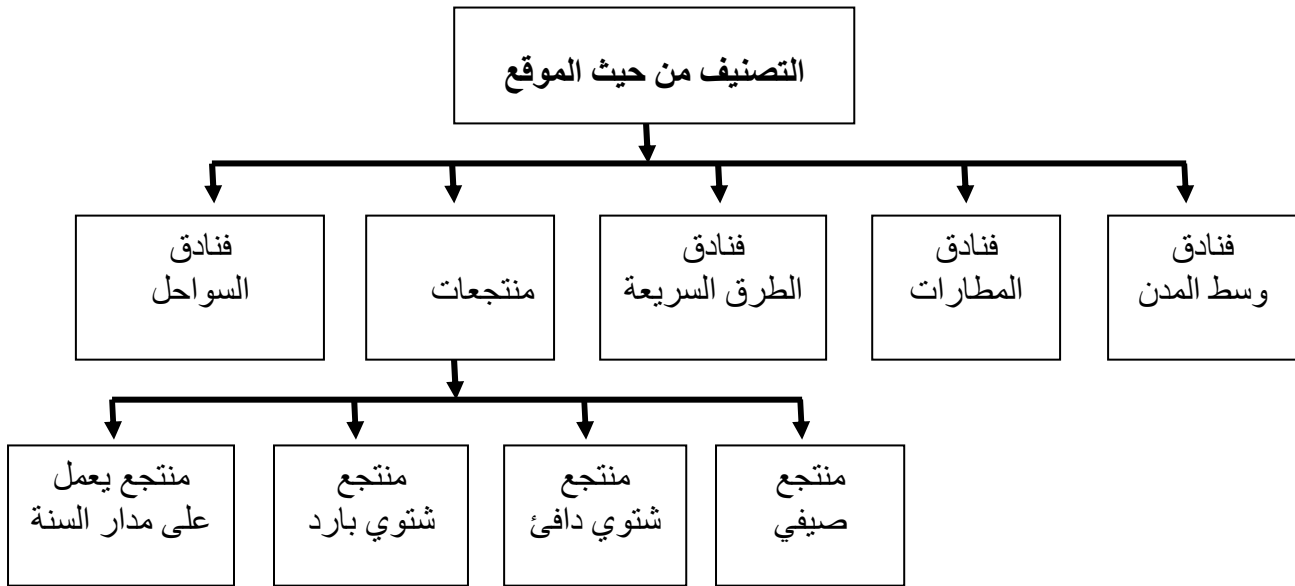
- \_ تؤجر شالياتها بالأسبوع أو بمضاعفة على أساس سعر شامل موحد يغطي الإقامة والإطعام والترفيه.
- \_ قوتها الاستيعابية تتراوح ما بين 500 إلى 1000 غرفة.<sup>1</sup>

### 5\_ فنادق السواحل:

تتميز فنادق السواحل بحكم موقعها بالقرب من السواحل المهمة بالعالم، وتتراوح درجاتها من الخمسة إلى أربعة نجوم وتمتاز دائما بكبر حجمها وتنوع الخدمات التي تقدمها للزبائن، ويتعرض عملها دائما للموسمية، لذا يحاول أصحابها رفع الأسعار في موسم الذروة وخفضها في موسم الكساد وتقديم جوائز رمزية وثمانية للسياح خلال فترة الكساد، وتوجد أهم هذه المؤسسات على سواحل ميامي ولوس أنجلس وفرنسا ومونتي كارلو وفي بعض الدول التي تقع على البحر الأبيض المتوسط.

وسنوضح تصنيف هذا النوع من المؤسسات في الشكل الآتي:

### الشكل رقم (02): تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الموقع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ياسين الكحلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 8-23 بتصرف.

### رابعاً: التصنيف من حيث الخدمات

يحتوي هذا التصنيف تسعة أنواع من المؤسسات الفندقية، وهي:<sup>2</sup>

1 محمد الصيرفي : تخطيط و تنظيم الفنادق ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص ص 19-20.  
2 عبد العزيز أبو نبعة، مرجع سبق ذكره، ص 157.

### 1\_ الفنادق التجارية:

تسعى هذه المؤسسات على أن تكون مكانا لاجتماع الزبائن لغايات تجارية، لذلك نجد أن موقعها يكون عادة بالقرب من المدن التجارية والصناعية أو بالقرب من بورصة الأوراق المالية والمطارات، تركز على سياحة المؤتمرات والولائم وإقامة الحفلات والأفراح، وأغلب هذه المؤسسات تكون ذات غرف كثيرة وتملكها الشركات الكبيرة وتديرها السلاسل الفندقية الشهيرة، أو تكون مملوكة للسلسلة نفسها.

### 2\_ فنادق الإقامة:

أنشأت بغرض إيواء العاملين البعيدين عن أسرهم، وتعمل هذه المؤسسات كمبنى أو أكثر تضم عدة غرف، وتوفر خدمة التدبير الفندقي فقط حيث لا تقدم وجبات للزبائن، وبالطبع تكون أسعارها أرخص بكثير من المؤسسات الأخرى، كما أن ملكيتها تابعة لمالك واحد أو جمعيات تعاونية أو دينية.

### 3\_ فنادق المقامرة:

تمتاز هذه المؤسسات بالمغالاة في الإسراف على ديكوراتها وقاعاتها الداخلية، وتتميز دائما بديكوراتها الجميلة والجذابة وتكون دائما مؤسسات ضخمة جدا، وغالبا ذات الخمسة نجوم. كما أنها تحتوي على طوابق تحت الأرض تتضمن حمامات السباحة، قاعات رياضية، مساح وأسواق... الخ، وتجذب هذه المؤسسات الطبقة الغنية من الزبائن على وجه التحديد وسياحة المؤتمرات أيضا، إذ تحتوي هذه المؤسسات على قاعات ضخمة للاجتماعات والعروض، كما أن أغلب المسابقات الرياضية العالمية ومسابقات إنتخاب ملكات الجمال ومسابقات توزيع الجوائز السينمائية والثقافية تعقد فيها.

### 4\_ بيوت الشباب:

هي عبارة عن مؤسسة فندقية أو بناية غرضها إيواء الشباب المحب للسفر والترحال والتعرف على بلدان وشعوب متعددة لقاء أجر زهيد، دائما ما يكون الهدف من إنشاء بيوت الشباب ليس الربح وإنما توطيد العلاقات بين الشباب وتذويب الفوارق بينهم، كما تعمل على توسيع آفاقهم وتزويدهم بمختلف المعلومات العامة عن البلدان الخارجية، وإيجاد روح التعاون المشترك والتفاهم مع الجماعات وتنمية الوعي السياحي والثقافي داخل وخارج البلاد.

كما تعمل على تكوين الصداقات وتوثيقها بين شباب الوطن الواحد وبين شباب البلاد الأخرى وتنمية شعور المحبة والسلام والإنسانية، إذ يتعلم الزبون في هذه البيوت لغات وعادات وتقاليد الدول الأخرى من خلال اختلاطه مع الشباب الأجنبي الآخر أو البلاد التي تقع بها المؤسسة.

### 5\_ المنتجات:

هي نفس المؤسسات التي تكلمنا عنها سابقا في تقسيم المؤسسات الفندقية من حيث الموقع، وذكرت هنا لتصنيفها حول الخدمات التي تقدمها، أي يمكن تصنيفها من حيث موقعها ومن حيث الخدمات التي تقدمها.<sup>1</sup>

### 6\_ الفنادق المتحركة:

يمكن تصنيف هذا النوع من المؤسسات إلى ثلاثة أنواع، وهي:<sup>2</sup>

#### أ\_ الفنادق العائمة:

يقصد بها المؤسسات التي تجوب الأنهار والبحار والمحيطات، وتنقل المسافرين من مدينة إلى أخرى أو من قارة إلى أخرى أو الرحلات البحرية حول العالم، وتجهز هذه السفن بكافة الخدمات التي يطلبها المسافر حيث تحتوي على غرف نوم ذات حمامات مستقلة وتحتوي على أجنحة بعدة أنواع، وتقدم خدمات الطعام والشراب والبريد والكي والغسيل...الخ.

#### ب\_ الفنادق البرية المتحركة:

تطلق هذه التسمية على غرف قطارات النوم والشقق المتواجدة في القطارات حيث أن معظم قطارات النوم تكون غرفتها من الدرجتين الأولى والثانية، إذ تحتوي هذه الغرف على كافة التسهيلات التي يحتاجها المسافر من غرفة نوم وحمام وتلفزيون ومطبخ وخدمات البريد...الخ.

#### ج\_ الفنادق الطائرة:

يقصد بها غرف النوم الموجودة على متن الطائرة، هذا النوع من المؤسسات قليل في العالم، وأول شركة خطوط انتهجت وطورت هذه الفكرة هي ريجنت إير الأمريكية (Regent air) التي تطلع طائرتها من مدينة نيويورك إلى مدينة سان فرانسيسكو وتستغرق هذه الرحلة حوالي 5 إلى 6 ساعات، تحتوي الطائرة على قاعة إجتماعات ومطعم ومقهى وخدمات الهاتف والترجمة والحاسب الآلي...الخ.

### 7\_ الفنادق العلاجية:

أخذت في السنين الأخيرة تنتشر هذه الأنواع من المؤسسات، وتكون هذه الأخيرة ذات درجات عالية خمسة أو أربعة نجوم فقط، وتقع هذه المؤسسات قرب المياه المعدنية أو في المناطق التي تتمتع بمميزات علاجية بالطبيعة أو يكون جوها نقي وخال من التلوث، وفي أغلب الأحيان تقع المستشفيات والمراكز العلاجية بالقرب من هذه المؤسسات أو بداخلها.

<sup>1</sup> توفيق ماهر عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.  
<sup>2</sup> ياسين الكلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-36 بتصرف.

## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

هذه المؤسسات تكون مجهزة بكافة أنواع التسهيلات والخدمات التي يحتاجها الزبون العادي أو المريض، كأن تكون قاعات للعلاج الطبيعي، وتوفر طعام خاص يتناسب مع المرض بنوعية وجبات يحددها الطبيب المعالج طبقاً لنوع المرض وحاجة العلاج.<sup>1</sup>

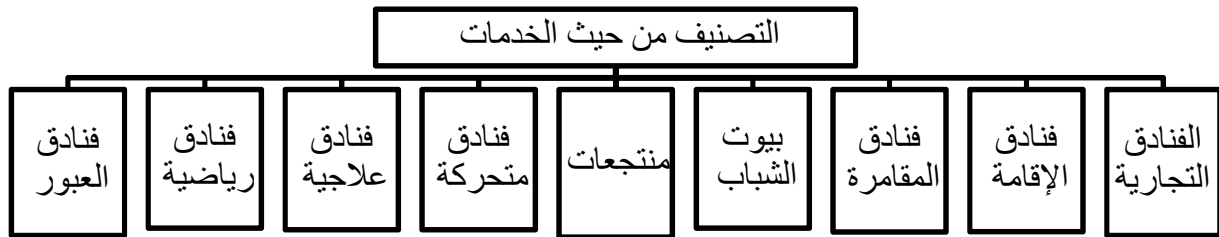
### 8\_ الفنادق الرياضية:

تنتشر هذه المؤسسات في المدن التي تحتوي على الملاعب الكبيرة والمدن الأولمبية أو قرب الملاعب المشهورة في العالم، وتصنف من نجمتين إلى خمسة نجوم، قسم منها يخصص لإقامة اللاعبين وقسم يخصص للمشجعين، أغلب هذه المؤسسات تكون مجهزة بكافة الخدمات الضرورية التي يحتاجها الرياضي في قاعات التمرين، كما توفر أيضاً خدمات الطعام والإحتياجات الأخرى طبقاً لطبيعة كل فريق.

### 9\_ فنادق العبور:

هي نفس المؤسسات التي تكلمنا عنها سابقاً في التصنيف من حيث الموقع، وذكرت هنا لتصنيفها حول الخدمات التي تقدمها للزبائن، والشكل التالي يبين لنا تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الخدمات.

### الشكل رقم (03): تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على توفيق ماهر عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-53.

### خامساً: التصنيف من حيث الدرجات

يحتوي هذا التصنيف على أربعة أنواع من المؤسسات الفندقية، وهي:<sup>2</sup>

### 1\_ فنادق الدرجة الممتازة:

هي أرقى أنواع المؤسسات الفندقية الموجودة في العالم، تقدم جميع الخدمات الفندقية الممكنة، لذلك تتطلب أعلى الأسعار، وتتميز بكبر حجمها وضخامتها وموقعها وديكوراتها المتميزة وطرق الحجز

<sup>1</sup> صبري عبد السميع: التسويق السياحي و الفندقي - أسس علمية و تجارب عربية -، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 287.

<sup>2</sup> ياسين الكلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39 بتصرف.

## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

الحديث بها، وتكون غالباً ضمن الفنادق التجارية، كما أنها تخضع لمواصفات محددة تتعلق بالموقع، قطاع الغرف والأطعمة.<sup>1</sup>

### 2\_ فنادق الدرجة الأولى:

تعد ضمن المؤسسات الراقية التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية ولكن ليست بمستوى المؤسسات الممتازة، وتكون أسعارها أقل من أسعار المؤسسات الفندقية الممتازة.

### 3\_ فنادق الدرجة الثانية:

مستوى خدمات وأسعار هذه الدرجات في المؤسسات أقل أسعاراً وخدمة من مؤسسات الدرجة الأولى.

### 4\_ فنادق من الدرجة الثالثة:

يكون مستوى هذه المؤسسات متواضع جداً من حيث الخدمات التي تقدمها وتكون أسعارها رخيصة، وعادة ما تعرف بالفنادق الشعبية وفي بعض المدن بالفنادق السياحية، وسيتم توضيح هذا النوع في الشكل الآتي:

### الشكل رقم (04): تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث الدرجات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ياسين الكحلي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

### سادساً: التصنيف من حيث النجوم

كلما زاد عدد نجومات المؤسسة الفندقية كلما زادت خدماتها وتوسعت وازدادت أسعارها والعكس صحيح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أمين محي الدين السيد علي: إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط الأولى، 1998، ص 48.



## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

حيث ظهر أول فندق من الدرجة الأولى في مدينة بوسطن سنة 1829م، وأطلق عليه اسم (House tremont)، وقد كان هذا الفندق يستحق بكل جدارة أن يلقب آدم وحواء للمؤسسة الفندقية الحديثة.<sup>2</sup>

وتنقسم هذه المؤسسات إلى خمسة أنواع، وهي:<sup>3</sup>

- 1\_ فنادق ذات خمسة نجوم: وهي أرقى أنواع المؤسسات حيث تقدم خدمات متكاملة وبأسعار مرتفعة.
- 2\_ فنادق ذات أربعة نجوم: تقدم خدمات متكاملة أيضا ولكن بمستوى أقل من فندق خمسة نجوم.
- 3\_ فنادق ذات ثلاثة نجوم: وهي أقل من مؤسسات أربعة نجوم ولا تتوفر على الخدمات الإضافية الموجودة في المستوى السابق.
- 4\_ فنادق ذات نجمتين: وهي مؤسسات شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثاث أو لكونها لا تتمتع بالخصوصية بمعنى استخدام المناطق العامة للزبائن.
- 5\_ فنادق ذات نجمة واحدة: وهي مؤسسات في غاية التواضع وذلك بالنسبة لخدماتها وعدد غرفها وأسعارها.

الشكل رقم(05): تصنيف المؤسسات الفندقية من حيث النجوم



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ياسين الكلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

بعدما تعرفنا على المؤسسة الفندقية وتصنيفها، ما هي الخدمة الفندقية، خصائصها ومستوياتها؟

### المطلب الثالث: الخدمة الفندقية

تعد الخدمة الفندقية بالنسبة للزبون بمثابة المصدر الذي يساعده في إشباع حاجاته ورغباته، ولذلك من خلال هذا المطلب سنوضح تعريف الخدمة الفندقية، خصائصها، مستوياتها والإستراتيجيات الإدارية المطبقة في المؤسسة الفندقية.

<sup>1</sup> ياسين الكلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.  
<sup>2</sup> وليد نافع قمحية: الإدارة الفندقية (نمو و تطور صناعة الفنادق في إدارة الفنادق)، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، ط الأولى، 2008، ص 09.  
<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-21.

### أولاً: تعريف الخدمة الفندقية

تعرف الخدمة الفندقية على أنها: "عبارة عن مزيج من العناصر منها المادية مثل الطعام والشراب وعناصر عاطفية إحصاسية كخدمات الإستقبال والإيواء وتقديم الطعام، وبدورها تقسم إلى جزئين هما: ما يعبر عنه بالصورة الذهنية Image وهي تلك الصورة التي يرى من خلالها الزبائن المؤسسة الفندقية والتي تعكس النشاطات والممارسات والتوجهات المختلفة داخل هذه المؤسسة ، هذه الصورة تبدأ بالإنطباع الأول للزبون والذي يؤثر فيه: التصميم الخارجي، المدخل الرئيسي، لوحة الإعلانات، الأثاث، الألوان، والإضاءة، والجانب الأهم والأكبر هو طاقم المؤسسة، أما الجانب الثاني فيمثل الجو العام للمؤسسة الفندقية Atmosphere وهو الشيء الذي يتوقع الزبائن أن يأخذ حيزاً كبيراً في الفندق من حيوية ونشاط العاملين ومدى الإنسجام بينهم والذي يؤثر بدوره على جوانب الود والعاطفة والتقدير والإحترام وغيرها التي ينتظرها الزبائن من العاملين بالمؤسسة الفندقية".<sup>1</sup>

وعليه فالمنتج الفندقي يشمل جميع الخدمات التي تجعل إقامة الزبون مريحة، وفي هذا الإطار لا بد من الأخذ في الاعتبار ما يحبه وما يكرهه الزبائن وأفضليات الذوق لديهم إزاء خلفية الأسعار المتغيرة، بالإضافة إلى ذلك نجد الأزياء، الثقافة، الحضارة، والإعتبرات الإقليمية تعتبر مهمة هي الأخرى عند صياغة خط المنتج.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعب الفصل بين العناصر المادية والحسية للخدمة الفندقية، وأن أي تغيير في أحد هذه العناصر سيؤثر على العناصر الأخرى.

كما تعرف أيضاً على أنها: "مجموعة من النشاطات والعمليات التي تحقق حالة الرضا والقبول للزبائن مقابل مبلغ معين من المال دون أن يقترن بأي خطأ".<sup>3</sup>

### ثانياً: خصائص الخدمة الفندقية

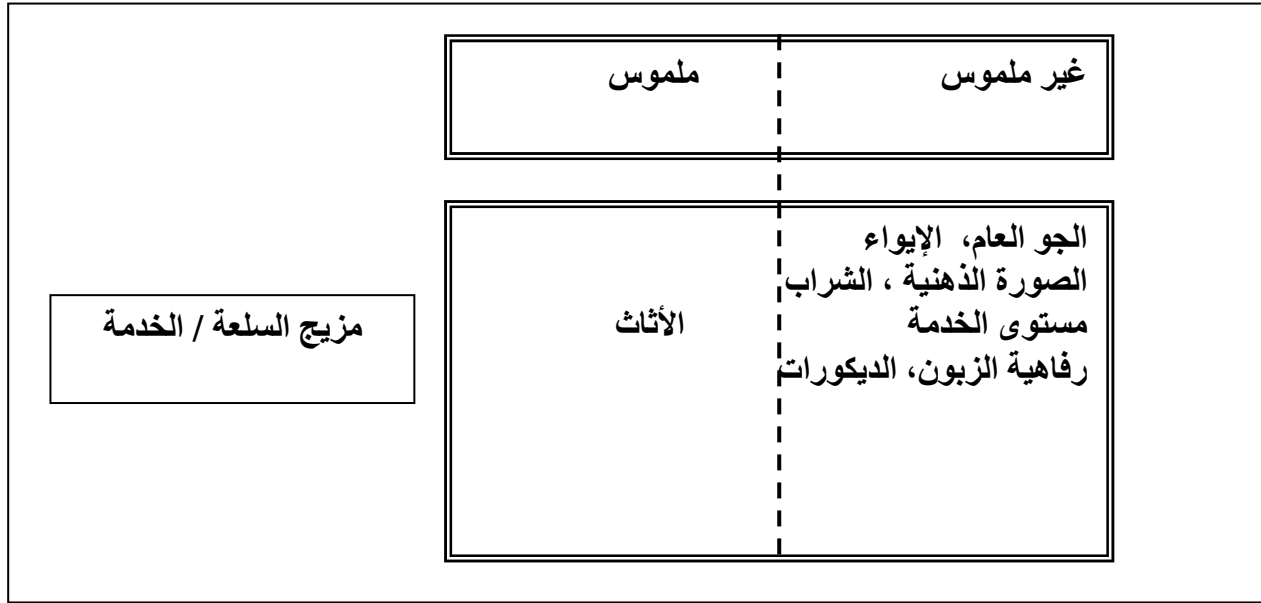
تتألف المؤسسات الفندقية من خليط معقد من العناصر الملموسة وغير الملموسة (مثل الطعام والشراب والإيواء) وخدمات (مثل الجو العام والصورة الذهنية وغيرها)، وقد أصبح من الأمور الشائعة الحديث عن المنتج الفندقي الذي هو تركيبة مؤتلفة من سلعة وخدمة، فالسلعة تكون ملموسة، بينما الخدمة لا تكون ملموسة والشكل رقم (06) يوضح ذلك:

<sup>1</sup> خالد مقابلة: التسويق الفندقي، دار الزهران ، عمان، 1998، ص 102.

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نبعة: مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>3</sup> Christopher H,lovelock : **services marketing**, prentice-hall-inc, englewood cliffs, new jersey, 3rd ed, 1996, p9.

الشكل رقم (06): مزيج السلعة – الخدمة في المؤسسة الفندقية



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

توصف الخدمات بأنها مآثر Deeds وعمليات Processes وحالات الأداء Performances، ويتضح من الشكل السابق أن الخدمات لا تنتج فقط من قبل مؤسسات الأعمال الخدمية، وإنما تعتبر أساسية للعديد من المؤسسات التي تنتج السلع أيضا.

إن مصطلح الخدمات ينطوي على محتوى عال من اللاملموسية، بينما السلع تنطوي على محتوى عال من الملموسية Tangibility، إلا أنه لا يوجد سلع صافية Pure products، وإنما يوجد سلم توضع عليه السلع والخدمات فنقول مثلا أن الطعام مثلا هو سلعة أكثر من خدمة، وأن الجو العام هو خدمة أكثر منه سلعة.<sup>1</sup>

ومن المهم الإقرار بوجود جوانب اختلاف ما بين إدارة الخدمات وإدارة السلع، وهذه الاختلافات تجد انعكاساتها في المؤسسة الفندقية، ومن نتائج جوانب الاختلاف هذه ما يلي:<sup>2</sup>

- \_ لا يمكن تخزين الخدمات.
- \_ لا يمكن عرض الخدمات بسهولة.
- \_ إن تسعير الخدمات عملية صعبة ومعقدة.
- \_ إن رضا الزبون من الخدمة يعتمد على أداء العمال.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 58.

## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

توجد صعوبات في تزامن عرض وطلب الخدمات.

وبناء على ما تقدم تشير أدبيات التسويق السياحي إلى أن معظم المشكلات التي تواجه المؤسسات الخدمية وبشكل خاص المؤسسات الفندقية تنبع من كون خدماتها تتسم بخصائص وسمات تختلف عن السلع، فمن صفات الخدمات أنها غير ملموسة Intangible واجتهادية Subjective ، وينبغي استهلاكها أو الانتفاع بها من أجل تقييمها وذلك لحظة جاهزيتها، وتتسم الخدمات بالإبداعية باعتبارها أفكارا ومنافع وتسهيلات، كما أنها ترسخ في الذاكرة، علاوة على أن الخدمات تتسم بصفات أخرى من بينها أنها غير متجانسة Heterogeneity ومتباينة Variable وعامة في طبيعتها، وذات اتساع كبير، وكلفتها الأساسية محددة وغير نمطية، ولا يمكن امتلاكها من قبل الزبون، بل تتطلب من الزبون المساهمة مع مقدمي الخدمات، والجدول رقم (02) يوضح هذه الخصائص:

### جدول رقم (02): يوضح الفروقات بين خصائص الخدمة الفندقية والمنتج

| الخصائص                    | المنتجات                                  | الخدمات الفندقية  |
|----------------------------|---|---|
| 1 المنتج                   | لملموس                                    | غير ملموس   |
| 2 القدرة على القياس        | موضوعية                                   | اجتهادية  |
| 3 إدراك الزبون             | نمطية /ماذا ترى                           | يتوجب الانتفاع بها حتى يمكن تقييمها لحظة جاهزيتها       |
| 4 شكل (هيئة)               | تنتج                                      | الابداعية   |
| 5 وقت الإستهلاك (الانتفاع) | جاهزة قبل وبعد                            | غالبا ما تكون لحظة جاهزيتها                             |
| 6 إمكانية الخزن            | يمكن خزنها من يوم إلى سنة                 | (Perishable) لا يمكن خزنها (الفنائية)                   |
| 7 الإمتلاك                 | تمتلك لفترة طويلة (مالانهاية)             | (Memories) لا يمكن امتلاكها (ذكريات)                    |
| 8 المكان                   | تنتقل من المصانع إلى المستهلك عبر الوسطاء | يتطلب من الزبائن الانتقال إلى مكان وجود الخدمة السياحية |
| 9 التسليم                  | تسلم في أي وقت يرغب فيه المستهلك          | غير متجانسة ومتباينة<br>Variable/Hétérogénéité          |

|    |         |                                |                             |
|----|---------|--------------------------------|-----------------------------|
| 10 | المرونة | محددة                          | (Broad) عامة ذات اتساع كبير |
| 11 | التسعير | على أساس التكلفة               | قاعدة التكاليف المحددة      |
| 12 | التسويق | تقليدي، خارجي<br>(Traditional) | ليس تقليدي، داخلي بشكل واسع |

**Source:** Gartner; W.C: **Tourism development Principles**; Process and Ploces, United Kingdom, 1996, P 220.

وبرغم الصعوبة الموجودة في تصنيف الخدمات بشكل عام، فإن الخدمات الفندقية والسياحية في الواقع لا يمكن بأي حال من الأحوال وصفها على أنها خدمة صافية، وعليه يمكن إعطاء صورة مبسطة للخصائص التي تنتم بها الخدمات الفندقية:<sup>1</sup>

### 1\_ الخدمات الفندقية هي خدمات هالكة أو تتسم بالفنائية (Perishable):

وهذا يظهر واضحا من خلال عدم بيع الفندق أو طاولة في المطعم أو مقعد في الطائرة أو في الباخرة أو في القطار، فإن هذه الخدمات غير المباعة لا يمكن خزنها لليوم التالي، وحتى لو تم بيعها في اليوم التالي فإنها تسبب للفندق خسارة لا يمكن تعويضها، وهذه الخسارة ناتجة عن التكاليف الثابتة المستمرة على ديمومة هذه الخدمات لتكون جاهزة إزاء الطلب، وهذه الخاصية تجبر الإدارات الفندقية على بيع خدماتها في لحظة جاهزيتها لكي تستطيع تحقيق مبيعات أفضل وربحية أكثر.

### 2\_ الخدمات الفندقية خدمات غير ملموسة (Intangible):

غالبا ما يصعب إبراز أو تسليط الضوء على المنافع والتسهيلات الموجودة في فندق أو مطعم معين، ذلك لأن هذه المنافع ربما تكون مرتبطة مع شخصية العاملين في المؤسسة الفندقية وكفاءتهم، أو مع صورة المؤسسة المرسومة في ذهن الزبون أو ثقافته، وفي مثل هذه الظروف المحددة فإن عملية تحقيق الميزة التنافسية لصالح المؤسسة تصبح مهمة صعبة ومعقدة.

### 3\_ الخدمات الفندقية هي خدمات متغايرة الخواص (Heterogeneous):

حيث أن الخدمة التي تقدم إلى الزبون ربما تكون مختلفة عن الخدمة التي تقدم لزبون آخر يسكن في غرفة أخرى في الفندق نفسه، وقد يحدث هذا التفاوت في تقديم الخدمة نتيجة كون الزبون الأول قد حضر إلى الفندق لحضور مؤتمر، بينما الزبون الثاني حضر إلى الفندق مع مجموعة سياحية عن طريق وكالة سياحية وغادر في عطلة نهاية الأسبوع، وقد يحدث في بعض الحالات أن مقدم الخدمة في الحالة الأولى كان راغبا في تقديم الخدمة بالشكل المطلوب، بينما في الحالة الثانية كان غير قادر على تأدية واجباته

<sup>1</sup> عبد الكريم حافظ: مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

بسبب ظروفه الصحية أو النفسية التي حالت دون تقديم الخدمة بالشكل المطلوب، وفي هذه الحالة يصعب على المؤسسات الفندقية تقديم معايير خدمات ثابتة الجودة كما هو متعارف عليه في قطاع السلع.

### 4\_ الخدمات الفندقية تتسم بأنها خدمات لا يمكن نقلها (Intransportable):

حيث يتوجب على السائح أو الزبون الانتقال إلى حيث توجد الخدمة الفندقية أو الموقع الأثري أو المتحف، وفي هذا المجال لا بد من التطرق إلى التطورات الحاصلة في قطاع المطاعم، حيث استطاعت هذه المؤسسات توصيل خدماتها إلى المكان الذي يرغب فيه الزبون، وإزاء هذه الخدمة فإن الكلمة المنطقية (Word of Mouth) تلعب دورا هاما في التأثير على الزبائن، ومن ثم جذبهم اتجاه الخدمات المقدمة للبيع من جانب المؤسسات الفندقية.

### 5\_ العلاقة الثنائية التفاعلية بين مقدمي الخدمات الفندقية والزبائن:

حيث يتوجب على المنتفع من الخدمة المساهمة والمشاركة للحصول على الخدمة من مقدمها في المكان والزمان المحددين.

### 6\_ العلاقة الثنائية بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها:

لا يمكن أن تتم بالشكل المطلوب ما لم توفر المؤسسة الفندقية الدليل المادي الملموس (Physical Evidence) المتمثل بالأثاث والديكور والأضوية والمصاعد وأجهزة الهاتف والفاكس والانترنت... الخ.

### 7\_ يتميز الطلب على الخدمات الفندقية بالتذبذب وعدم الاستقرار:

فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب، بل يتذبذب من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع، بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد، فالطلب على الغرف في المنتجعات يتقلص كثيرا في الشتاء بينما يزدهر في الصيف، وإزاء حالة الطلب هذه فإن المؤسسات الفندقية كالفنادق والمطاعم وشركات النقل الجوي والبري والبحري تمتلك طاقات استيعابية محدودة، وفي الغالب ما تكون ثابتة، ففي حالة الطلب العالي لا تتوافر لهذه المؤسسات الإمكانيات الكافية من الطاقة الإستيعابية المعروضة للبيع.

### 8\_ عملية الشراء تتم من جانب الزبائن والمؤسسات الفندقية:

حيث أن جميع الخصائص المادية (Physical attributes) الضرورية للمؤسسة الفندقية تبقى ملكا لها، ولكن الزبون ينتفع أو يستمتع بالخدمات والتسهيلات المقدمة إليه خلال فترة مكوثه بالفندق أو سفره على متن طائرة، وهذه العلاقة الفريدة تختلف تماما عما هو عليه الحال في العلاقة بين المنتج أو المورد للسلعة والمستهلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

### ثالثاً: مستويات الخدمة الفندقية

يحتاج مسؤول تسويق الخدمة الفندقية إلى معرفة ما المقصود بالخدمة الجوهر التي يقدمها، وكذلك ما هو المقصود بالخدمات التكميلية الداعمة لهذا الجوهر، فالخدمة كما رأينا أنفا هي عملية أو أداء وليس شيئاً مادياً، ولكي تحقق المؤسسة الفندقية أهدافها المنشودة فإنه يترتب عليها مسؤولية تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات المستفيدين وتحقق لهم مستوى من الرضا وفقاً لتوقعاتهم وإدراكهم للمنافع المتأتية من الخدمة المطلوبة، إن إشباع الرغبات وتحقيق رضا المستفيدين وإدراكهم للمنافع يتحقق فقط عندما تدرك المؤسسة الفندقية حقيقة أنه في كثير من الحالات لا يبحث الزبون عن الخدمة الجوهر بمعزل عن الخدمات الداعمة لهذا الجوهر، ولتوضيح ماهية الخدمة الجوهر والخدمات الداعمة والمكاملة الإضافية يتطلب منا دراسة مستويات الخدمة الفندقية.

على الرغم من أن الخدمة الجوهر وبعمق الخدمات التكميلية تركز على معالجة الممتلكات المادية، فإن هناك خدمات تكميلية تتطلب وتتضمن عملية معالجة المعلومات عن الخدمات الفندقية، حيث تتضمن الأنواع الثلاثة من المعالجات: معالجة الناس، معالجة الممتلكات، ومعالجة المعلومات.<sup>1</sup>

وهذا يتطلب من جميع المؤسسات الفندقية أن تحصر تفكيرها وجهودها في المجال الذي يساعدها على معرفة المنافع والمزايا المتأتية من الخدمة الجوهر والتي يدرك الزبون أنه يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها. وهذا يتطلب من مديري التسويق أن يجمعوا هذه الإدراكات من أجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية، وأن يجدوا كيف ينبغي على المؤسسة أن تؤدي واجباتها إزاء كل عنصر من هذه العناصر.

كوتلر وزملاؤه (2003) حددوا مستويات المنتج الفندقي (الشكل رقم (07) يوضح هذه المستويات)

كالآتي:

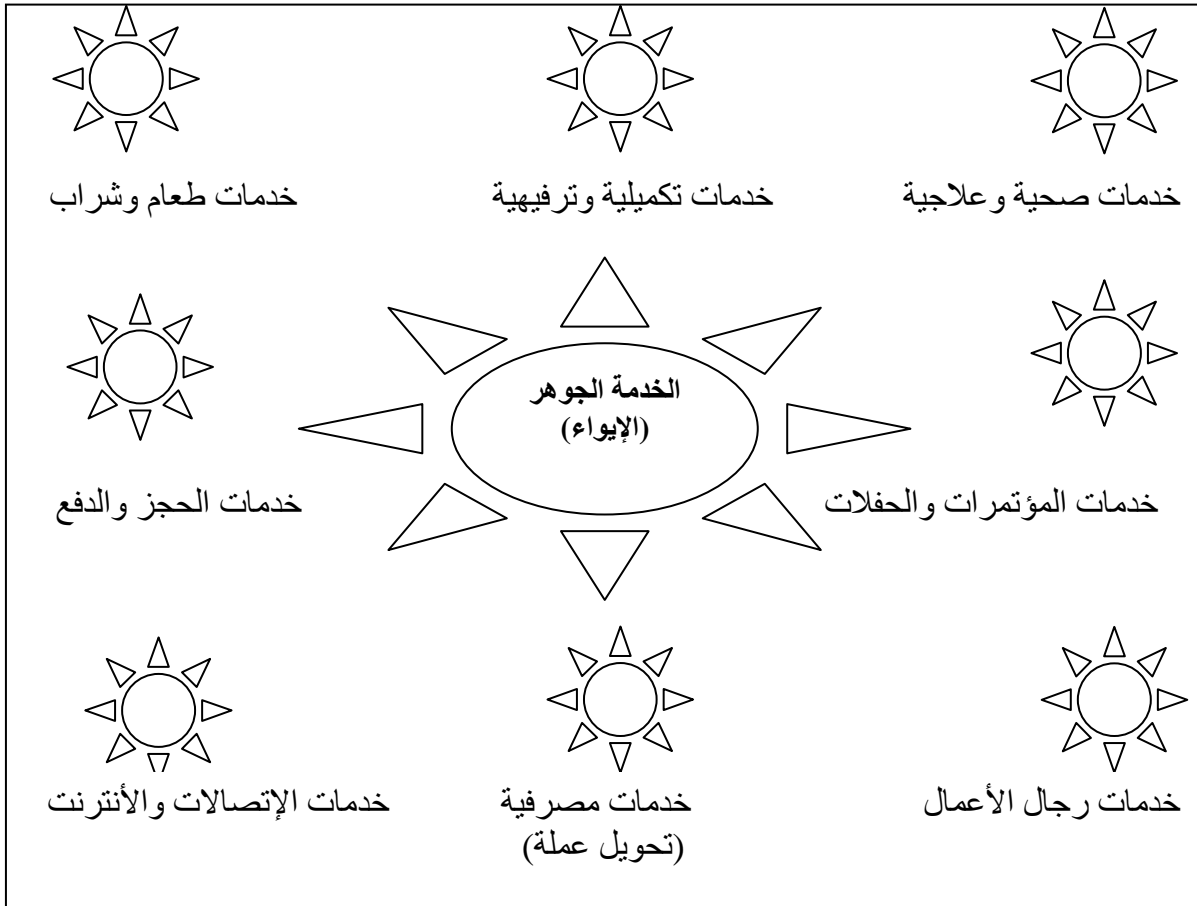
- 1\_ المستوى الأول: الخدمة الجوهر Core service
  - 2\_ المستوى الثاني: الخدمات المساندة (الداعمة) Support services
  - 3\_ المستوى الثالث: الخدمات التسهيلية Facilitated services
  - 4\_ المستوى الرابع: الخدمات الإضافية Augmented services
- وتشمل الخدمات الإضافية الآتي:
- أ- البيئة المادية Physical environment

<sup>1</sup> العلاق بشير، الطائي حميد: تسويق الخدمات، دار زهران، عمان، 1999، ص55.

## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

- ب- الوصول إلى المؤسسة الفندقية Accessibility  
ت- التفاعلات بين مقدمي الخدمات والزبائن Interactions  
ث- مساهمة الزبون (Guest) Client Participation

الشكل رقم (07): الخدمة الجوهر في المؤسسة الفندقية والخدمات التكميلية والتدعيمية لها



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الشكل السابق يوضح أن المستويات الأربعة موزعة على أوراق الزهرة بشكل منسق، وهي أوراق تخطيط بقلب الزهرة حيث يرمز قلب الزهرة إلى الخدمة الجوهر، ولهذا يطلق على هذا الشكل تسمية "زهرة الخدمة"، ففي المؤسسة الفندقية الفاعلة تكون الزهرة منفتحة وأوراقها نضرة تقاوم الرياح العاتية، أما في المؤسسات الفندقية الضعيفة فإن الزهرة تكون ذابلة وأوراقها كذلك، وحتى لو افترضنا أن قلب الزهرة فيها يكون متماسكا فإن أوراقها غالبا ما تكون ذابلة، مما يؤشر حقيقة إلى عجز هذه المؤسسة عن تقديم خدمات تكميلية حيوية بالنسبة للزبون ولاسيما في ظل المنافسة الشديدة عندما يكون الجوهر



(تحصيل حاصل) بينما الخدمات التكميلية المميزة هي الأهم في عملية تقديم الخدمة، وفيما يلي شرح مبسط ومختصر لكل مستوى من مستويات الخدمة في المؤسسة الفندقية:<sup>1</sup>

### 1\_ الخدمة الجوهر:

الخدمة الجوهر في المؤسسة الفندقية هي الإيواء حيث تعتبر خدمة الإيواء أو السكن في الغرفة داخل الفندق هي الخدمة الجوهر، وهذا يعني أن الزبون يشترى الغرفة لغرض الحصول على المنافع الرئيسية خلال فترة إقامته بالفندق أي خدمات النوم والراحة والتسليّة والطعام والشراب، حيث أن منتج الفندق يشمل أشكالاً متعددة مثل غرف الفندق المتعددة: غرفة بسرير واحد، غرفة بسريرين، جناح عادي أو جناح رئاسي.

### 2\_ الخدمات التسهيلية:

هي الخدمات التي يتوجب عرضها على الزبون، والتي بدورها تساعد على استخدام الخدمة الجوهر أو الانتفاع بها، فمثلاً فندق من الدرجة الأولى (First class) يقدم خدمة الحجوزات المسبقة عبر الأنترنت، والدفع بواسطة كارت الاعتماد فيزا، إضافة إلى خدمات الإجراءات الخاصة باستقبال الزبون وتوديعه، وهذا يعني أن جميع هذه الخدمات تسهل عملية حصول الزبون على خدمة الإيواء الجوهريّة.

### 3\_ الخدمات الداعمة أو المساندة:

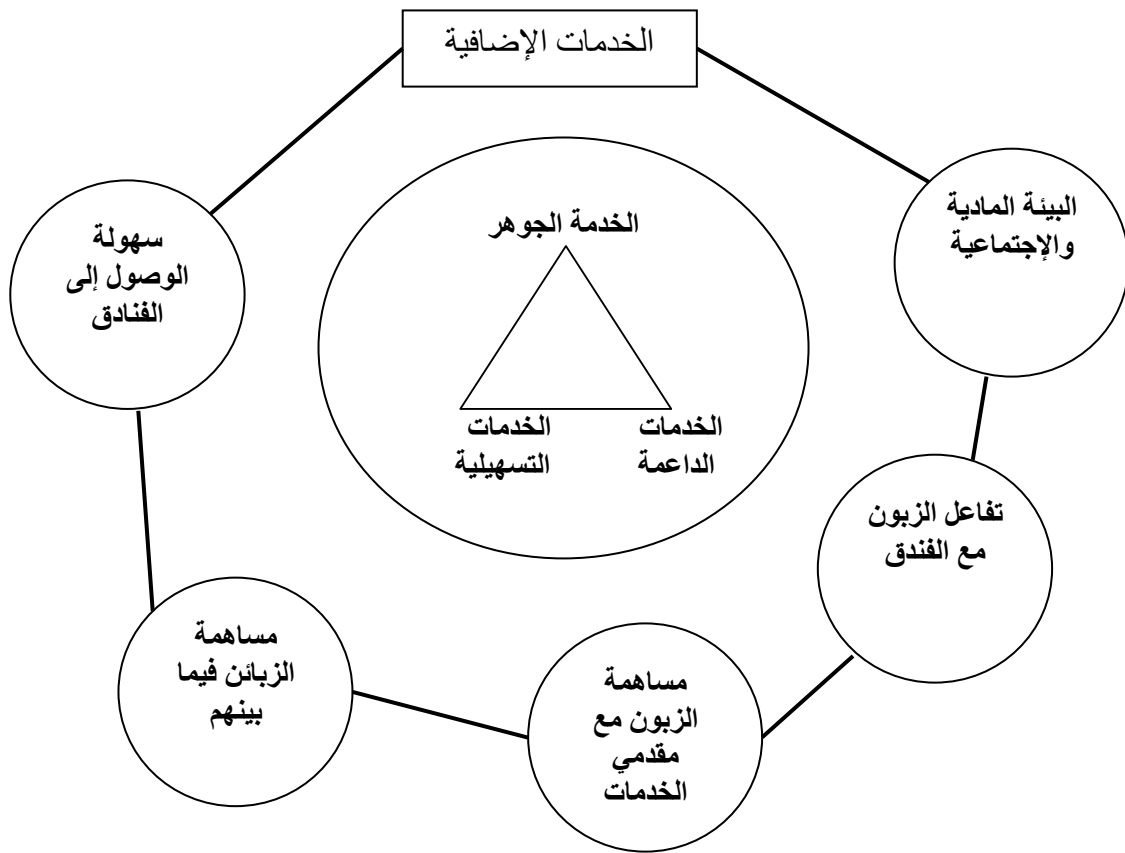
الخدمة الجوهر في المؤسسة الفندقية تحتاج إلى خدمات تسهيلية ولكن لا تحتاج إلى خدمات داعمة، فالخدمات الداعمة تعتبر خدمات فوق العادة (Extra services) حيث تقدم قيمة إضافية للخدمة الجوهر، وتساعد في التمايز (Differentiate) قياساً بالمنافسين في سوق الفنادق، وليأخذ الفندق نفسه من الدرجة الأولى في النقطة أعلاه حيث يقدم خدمات لرجال الأعمال وخدمات صحية وعلاجية إضافة إلى خدمات تسليّة وترفيه، وهذا يعني أن جميع هذه الخدمات تعتبر خدمات داعمة للخدمة الجوهر (الإيواء) ومن ثم تؤثر على قرار الشراء للزبون، وجذبه باتجاه هذا الفندق دون غيره من الفنادق المنافسة، ولكن يبقى موضوع التمييز بين الخدمات التسهيلية والخدمات الداعمة في سوق الفنادق والمطاعم موضوعاً معقداً وصعباً، وذلك بسبب أن بعض الخدمات في الفندق يعتبرها البعض تسهيلية ولكنها في الواقع مساندة، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن طبيعة القطاع السوقي Market segment هو الذي يحدد طبيعة الخدمات إن كانت داعمة أو تسهيلية، والخدمات الداعمة لا يمكن أن تصبح ميزة تنافسية ما لم تقم إدارة المؤسسة بالتخطيط المسبق والتنفيذ الملائم للخدمة لكي تكون هذه الخدمة قادرة على تلبية متطلبات الزبائن في الوقت المحدد أو تجاوز توقعاتهم، وبذلك يكون التأثير إيجابياً وفعالاً.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-74.

### 4\_ الخدمات الإضافية:

تشمل الخدمات الإضافية في المؤسسة الفندقية على سهولة الوصول إلى المؤسسة والبيئة Atmosphere، والتفاعل بين الزبون والمؤسسة الفندقية المتمثلة بالإدارة والعاملين ومساهمة الزبون في التعاون مع مقدمي الخدمات من جهة والزبائن فيما بينهم من جهة أخرى. والشكل رقم (08) يوضح إتحد هذه العوامل مع الخدمة الجوهر، الخدمات التسهيلية، والخدمات الداعمة لتقديم الخدمات الإضافية وبما يتلاءم ورغبات الزبائن الحاليين والكامنين في السوق.

الشكل رقم (08): مستويات الخدمة الفندقية



**Source :** Kotler philips, Bowen J, Makens J, **Marketing for Hospitality and Tourism**, Prentice Hall, 2003, P432- 434.

## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

### رابعاً: الإستراتيجيات الإدارية المطبقة في المؤسسة الفندقية

من خلال خصائص الخدمة الفندقية التي أهمها اللاملموسية (Intangibility)، التغيير (Variability)، والتلازمية (أي لا يمكن فصلها عن مقدمها) والفنائية (أي لا يمكن تخزينها)، التي تناولناها سابقاً، وبناءً على مستويات الخدمة الفندقية المتمثلة بالخدمة الجوهر، الخدمات الداعمة، الخدمات التسهيلية والخدمات الإضافية. نتحصل على الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (09): الاستراتيجيات الإدارية المطبقة في المؤسسة الفندقية

| المستويات                  | الاستراتيجيات الإدارية   | الخصائص          |
|----------------------------|--|------------------|
| 1- الخدمة الجوهر (الإيواء) | 1- إدارة التميز<br>2- إدارة جودة الخدمة  | 1- اللاملموسية ← |
| 2- الخدمات المساعدة        | 3- ملموسية المنتج (الخدمة الفندقية) (الصورة الفريدة، زي وبدلات العاملين، البيئة المحيطة بالزبون) | 2- التغيير ←     |
| 3- الخدمات التسهيلية       | 4- إدارة العرض والطلب  | 3- التلازمية ←   |
| 4- الخدمات الإضافية        | 5- إدارة العاملين  | 4- الفنائية ←    |

**Source:** Kotler Philips, Bowen J, Makens J, **OP.CIT**, P440.

الشكل السابق يوضح بعض الإستراتيجيات الممكنة تطبيقها في المؤسسات الفندقية، والتي تستند في فلسفتها على سلسلة الخدمة - الربح (Service-Profit chain) التي تربط الأرباح التي تجنيها المؤسسات مشروطة برضا كل من الزبائن والعاملين على حد سواء، وهذه السلسلة تشتمل على خمسة حلقات، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- 1\_ تقديم خدمة بمستوى راق تؤدي إلى زيادة في المبيعات والأرباح.
- 2\_ إرضاء الزبائن للوصول إلى تحقيق ولائهم المطلق.
- 3\_ القيمة الحالية للخدمة.
- 4\_ إرضاء العاملين لتقديم خدمات ترضي الزبائن.
- 5\_ أيدي عاملة ماهرة ومدربة، أي دعم حقيقي للعاملين من قبل إدارة المؤسسة الفندقية.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

بناء على ما تقدم يمكننا سرد قصة معروفة في المؤسسة الفندقية العالمية والتي تقول بأن بيل ماريوت (Bill Marriott) سأل مجموعة من المتقدمين للعمل في مؤسسة ماريوت السؤال الآتي: 1 "يوجد لدى الفندق ثلاث مجاميع: الزبائن (Customer)، العاملین (Employers)، والمالكين أو المستثمرين (Stockholders)، وبالرغم من أهمية المجاميع الثلاث في العمل الفندقي، لكن أي منها يجب أن يعطى الأولوية في إرضائه؟".

إن الأغلبية العظمى من المتقدمين كانت إجاباتهم بإعطاء الأولوية إلى الزبائن، ولكن ماريوت كانت إجابته مختلفة تماما حيث أعطى الأولوية إلى إرضاء العاملين، معززا ذلك إلى أن حب العاملين لعملهم والشعور بالفخر بأنهم جزء من المؤسسة الفندقية سوف يؤدي إلى تقديم خدمة بمستوى راق إلى زبائنهم، وبهذه الحال سوف تحقق عائدا معقولا من الأرباح إلى المؤسسة والتي بدورها تؤدي إلى إرضاء المالكين أي إدارة مؤسسة ماريوت التي تسعى لتحقيق توازن في هذه المعادلة الصعبة.

ونلاحظ في عالم اليوم الزيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات الفندقية وارتفاع التكاليف، ولكن بالمقابل يوجد انخفاض واضح في الإنتاجية وجودة الخدمات، وعلى هذا الأساس يتوجب على الإدارات الفندقية المحلية والعالمية إتباع إستراتيجيات إدارية وتسويقية تساهم في تفعيل المفاهيم الحديثة في الخدمات وبشكل خاص في المؤسسات الفندقية، وسوف نسلط الضوء على إستراتيجية إدارة جودة الخدمة ( لا نقوم بشرح البقية لأن البحث يهتم بجودة الخدمة فقط وليس إدارة المؤسسة الفندقية)

### • إدارة جودة الخدمة Managing Service Quality

تعتبر العوامل البيئية المؤثرة في إدراك إدارة المؤسسة الفندقية ذات أهمية في تطوير جودة الخدمات الفندقية، وهناك ثلاثة عوامل (Lewis, 1989) وهي:<sup>2</sup>

- 1\_ توقعات وإدراكات الزبائن.
- 2\_ التكنولوجيا.
- 3\_ البيئة التنافسية.

فقد حملت التكنولوجيا المتطورة كثيرا من المضامين التطبيقية في مجال المؤسسة الفندقية التي سمحت للإدارة بتقديم مستوى أفضل من الخدمات الفندقية، وبمواصفات أكثر ملائمة، ومع ذلك فإن اللمسة الإنسانية (Humain touch) في تقديم الخدمة الفندقية ستبقى لها الوزن الأكبر في تقديم مستوى الخدمات الفندقية المقدمة لهم بالمقارنة مع المستوى التقني الذي يمكن ملاحظته في التجهيزات والتسهيلات المكونة للخدمة التي تقدمها المؤسسة الفندقية.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 79.

يضاف إلى ذلك، وبالنظر إلى درجة النمطية العالية في مضمون الخدمة، والتي تلغي الكثير من إمكانيات التمييز فيها، فإن جودة الخدمة تمثل مجالاً فريداً للتمييز في تقديمها، ومن ثم فإنها تعتبر ميزة نسبية تنافسية في سوق المؤسسة الفندقية.

وينظر عادة إلى جودة الخدمة الفندقية من وجهتي نظر، إحداهما داخلية والأخرى خارجية، وفي حين تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الإلتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة الفندقية قد صممت على أساسها، فإن وجهة النظر الخارجية تركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبائن، وتعتبر وجهة النظر الأولى على موقف إدارة المؤسسة الفندقية، في حين تعتبر وجهة النظر الثانية عن موقف الزبائن واتجاهاتهم إزاء ما تقدمه لهم المؤسسات الفندقية من خدمات، وعندما يكون مفهوم التسويق الحديث محلاً للتطبيق فإننا نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة الفندقية تكمن في إدراكات الزبون، ولهذا فإن جودة الخدمة يجب أن تقاس بمقاييس ترتبط بهذه الإدراكات وتعتبر عنها (وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني: ماهية جودة الخدمة).

### المبحث الثاني: مدخل إلى رضا الزبائن

ما تواجهه مؤسسات اليوم هو أقصى منافسة عرفتها حتى الآن، ورغم ذلك فهي لا تزال بإمكانها أن تبرز وتتفوق على منافسيها إذا ما انتقلت من فلسفة المنتج أو المبيعات إلى فلسفة التسويق، أي كيف تتصرف لتكسب الزبائن وأن تتغلب في أدائها على منافسيها بالقيام بعمل أفضل في تلبية الزبون وإرضائه، هذا الأخير يعد أكثر العوامل أهمية في نجاح أي مؤسسة خدمية والزبون هو محور عملها وجوهر وجودها، لذا سنتناول في هذا المبحث: الزبون، مراحل تطوره وأنماطه، الرضا وأساليب قياس رضا الزبون.

### المطلب الأول: الزبون، مراحل تطوره وأنماطه

أجمع الباحثون والمفكرون أن الزبون يعد المحور الأساسي لأنشطة المؤسسة، بوصفه المعادلة الصعبة لكل إدارة المؤسسة.<sup>1</sup> لذا نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالزبون كمرحلة أولى من أجل إزالة الغموض حول هذا المصطلح، ثم بعد ذلك نوضح مراحل تطوره وأنماطه.

<sup>1</sup> Winer R : A Framework for Customer Relationship management, California Management Review, Vol 43, N 04, 2001, p82.

### أولاً: تعريف الزبون

الزبون يعتبر ذو وزن عالي بالنسبة للمؤسسة، فهو مصدر معلومات ومثلي مخرجات، لذا تعددت الأبحاث التي دار مضمونها حول الزبون، ولكن كان لكل واحد منهم وجهة نظر يرى أنها صحيحة وهذا حسب فرضياته التي اعتمدها.

وقد عرف الزبون على أنه: "ذلك الشخص الطبيعي (الأفراد) أو المعنوي (المؤسسات) القادر على الدفع من أجل الحصول على السلع أو الإستفادة من عدة خدمات من قبل المورد أو المنتجين".<sup>1</sup>  
من خلال التعريف نلاحظ أن الكاتب، قد نوه بالنقاط التالية:  
\_ يمكن أن يكون الزبون شخص طبيعي أو معنوي.  
\_ الزبون الحقيقي هو القادر على الدفع مقابل الحصول على المنتج.

كما عرف الزبون الخارجي الذي تهتم به إدارة الجودة الشاملة على أنه: "الأفراد أو الجهات التي تستفيد وتتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة، ويتطلب التوجه بالزبون أن تتعرف المؤسسة بدقة على احتياجاته ورغباته وتوقعاته وآرائه ومقترحاته".<sup>2</sup>  
كما يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، وهو يمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه: "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع أو الإستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمورد ما".<sup>3</sup>

### ثانياً: مراحل تطور الزبون

تعرف بدورة حياة الزبون التي تبرز مختلف المراحل التي يمر بها الزبون خلال فترة زمنية، تبدأ من لحظة تعامله مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجاتها.<sup>4</sup>

ومختلف المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة مبينة في الشكل الآتي:

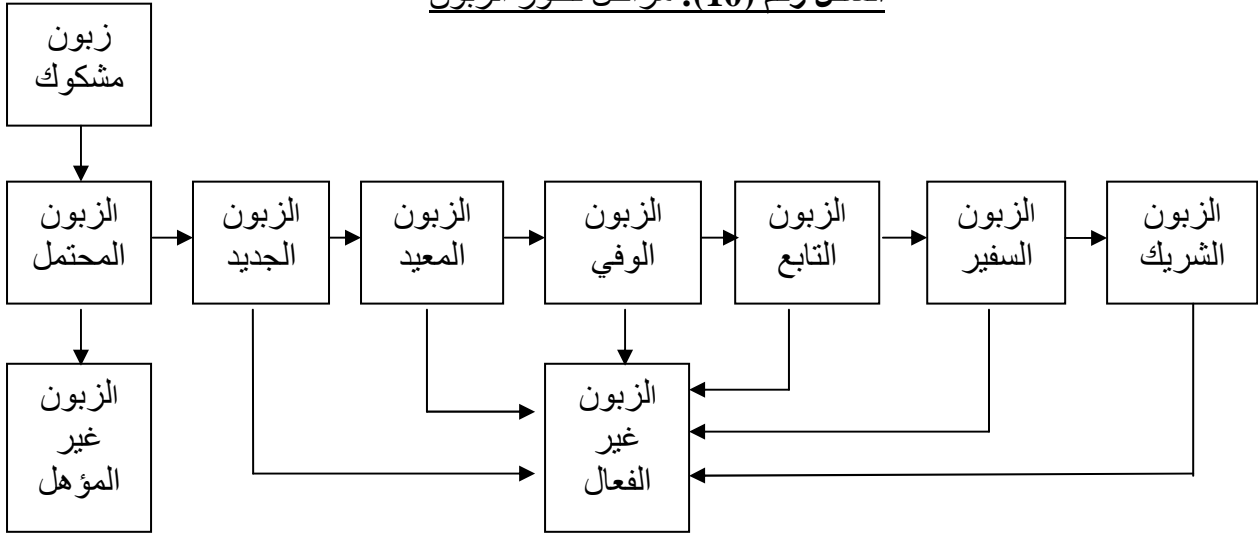
<sup>1</sup> Claude Demeur : **Marketing** ; Dunod, Paris, 6eme édition, 2008, P348.

<sup>2</sup> كريمة بكوش: تحقيق رضا الزبون من خلال الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة البليلة، 2006 ، ص 71.

<sup>3</sup> Cloud Demeure; **Marketing**, Edition Dalloz, Paris, 4 édition, 2003, p346.

<sup>4</sup> Christophe Allard: **Management de la valeur client**, Edition Dunod, Paris, 2003, p163.

الشكل رقم (10): مراحل تطور الزبون



**Source:** Kotler PH, Dubois B, **Marketing Management**, 10 edition, Publie Union, Paris, 2000, p83.

يوضح الشكل رقم (10) مجموعة من المراحل التي يمر بها الزبون، إضافة إلى أنه يشير بأن التطور يمكن أن يتوقف في أي مرحلة من المراحل، وهي:<sup>1</sup>

#### 1\_ الزبون المشكوك:

كل زبائن السوق يكونون محل شك أو احتمال إمكانية تعاملهم مع المؤسسة.

#### 2\_ الزبون المحتمل:

تؤهل المؤسسة الزبون المشكوك لأن يكون زبونا محتملا بتحفيزه، فبعد عملية التشاور مع الذات أو المقربين يتجاوز الزبون مرحلة الشك ويظهر لديه احتمال لأن يصبح زبونا للمؤسسة، ويمكن أن تنتهي دورة حياة هذا الزبون بمجرد بدايتنا لأنه يصبح زبون غير مؤهل وبدون عائد.

#### 3\_ الزبون الجديد:

استقرار الزبون المحتمل على شراء منتج أو علامة المؤسسة للمرة الأولى يؤهله ليصبح ضمن قائمة زبائن المؤسسة الحاليين.

#### 4\_ الزبون المعيد:

بعد عملية الشراء الأولى يقوم الزبون بتقديم قرار الشراء، فيكون راضيا عن المنتج ومستعد لتكرار عملية الشراء مرة أخرى.

<sup>1</sup> Kotler PH, Dubois B, **Marketing Management**, 10 edition, Publie Union, Paris, 2000, p83.

### 5\_ الزبون الوفي:

هو زبون يزداد مستوى الرضا لديه بعد كل عملية شراء، هذا ما يولد لديه تعلقاً بالعلامة أو المؤسسة وبالتالي يصبح وفيًا.

### 6\_ الزبون التابع:

تتطور حالة الولاء لدى الزبون لتمس كل منتجات أو علامات المؤسسة وبالتالي تعتبر حالة الولاء للعلامة أو المؤسسة أكثر تطوراً من الولاء للمنتج، وعن هذه الحالة تتولد المرحلتان المقبلتان.

### 7\_ الزبون السفير:

هو زبون وفي ولا يكتفي بشراء علامات المؤسسة، بل يصبح بمثابة أداة ترويجية في تحفيز الآخرين على شراء العلامة أو المنتج.

### 8\_ الزبون الشريك:

في هذه المرحلة المتطورة من دورة حياة الزبون يتولد لديه تعلق كبير بالمنتج، ويصبح من الصعب تغييره بجعله يشعر أنه طرف من الأطراف الأساسية في المؤسسة التي أثبتت استحقاتها لولائه، إلا أن احتمال فقدان الزبون وتخليه عن المؤسسة يبقى قائماً في كل مرحلة من المراحل السابقة أو أن الزبون يصبح غير فعال ويكلف المؤسسة أكثر من العائد، وبالتالي التخلي عنه يصبح حلاً وليس مشكلة. مع التذكير أن دراستنا تركز على رضا الزبون، والآن سنتناول أنماط الزبائن.

### ثالثاً: أنماط الزبائن

يمكن القول في البداية أن الفرق بين المؤسسة الجيدة وغير الجيدة يكمن في الأسلوب الذي يتعامل به موظفي المؤسسة مع الزبائن، ويتطلب هذا الأمر ضرورة الفهم التام لطبيعة وديناميكية السلوك الإنساني، وخصوصاً الأنماط الشخصية للزبائن وعاداتهم ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وقيمهم وتقاليدهم.<sup>1</sup> ويمكن الإشارة إلى عشرة أنماط –أنواع– من الزبائن على وفق صفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم، كما يظهرها الجدول الآتي:

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص183.



الجدول رقم (03): أنماط الزبائن

| نمط الزبون          | صفاته الشخصية   | طرق التعامل معه   |
|---------------------|---|---|
| زبون سلبي           | * يتصف الزبون بالخجل والمزاجية،<br>* كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بإنتباه<br>ويقظة،<br>* البطء في اتخاذ القرارات،<br>* إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح.      | * الصبر ومحاولة الوصول إلى<br>الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته<br>على اتخاذ القرار،<br>* مسابرة للوصول إلى ما يحقق<br>رغباته،<br>* أن لا يجبره الموظف للتعرف<br>بالاتجاه الذي يرغبه،<br>* يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته. |
| زبون متشكك          | * يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك<br>وعدم الثقة،<br>* صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.  | * معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه<br>وعدم الثقة،<br>* عدم مجادلته فيما يدعي ويقول،<br>* تكيف الحوار معه بطريقة تزيل<br>شكك وعدم ثقته.   |
| زبون مغرور<br>مندفع | * يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه<br>الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور<br>بالثقة،<br>* يثور بسهولة ولا يسأل كثيرا لشعوره بأنه<br>يعرف كل شيء. | * محاولة إنهاء معاملته بسرعة،<br>* معاملته على أنه شخص ذو أهمية<br>كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم،<br>* الإبتعاد عن الدخول في التفاصيل<br>والتركيز على الهدف الأساسي.  |
| زبون متردد          | * يتصف بعدم القدرة على اتخاذ القرار بنفسه،<br>* يبدو مترددا وغير مستقر في رأيه،<br>* لا يتم إجابتك بنعم أو لا، وإنما يؤجل قراره إلى<br>وقت آخر.               | * إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه<br>محددة،<br>* إشعاره بأن الطريق إلى الحلول<br>البديلة مغلقة،<br>* إشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق<br>من خلال تدعيم أقواله بالأسباب.  |
| زبون<br>غضبان       | * تميزه بالغضب وإمكانية إثارةه بسرعة،<br>* يستمتع بالإساءة إلى الآخرين وإلحاق الضرر<br>بهم،<br>* صعوبة إرضائه فأرائه دائما متشددة وفيها نوع<br>من التهجم.     | * الأدب والتخلي بالصبر في التعامل<br>معه،<br>* استيعاب ثورة غضبه والتعرف<br>على مشاكله ومحاولة الوصول إلى<br>أسباب الغضب لديه وتسويتها.   |

## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

|  |  |                |
|--|--|----------------|
| <p>*أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك،<br/>*تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم به المؤسسة هو الأفضل.</p>   | <p>*يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتفحصها،<br/>*لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق،<br/>*لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل.</p> | زبون مشاهد     |
| <p>*تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح،<br/>*محاولة مساعدته لتجنب الأخطار،<br/>*الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.</p>       | <p>*يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة،<br/>*تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي،<br/>*يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة وما يعد ذلك إلى مضيعة الوقت.</p>                   | زبون نزوعي     |
| <p>*استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح،<br/>*الحرص على إعطاءه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم،<br/>*الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.</p> | <p>*يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم،<br/>*يمتاز بالإتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار،<br/>*يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.</p>                             | زبون مفكر صامت |
| <p>*محاولة مسابته فيما يقول والثناء له على ذلك،<br/>*إظهار التقدير والاحترام لمعارفه،<br/>*إشعاره بالإهتمام بالأشياء التي يقولها.</p>                            | <p>*يتصف بأنه إيجابي النزعة ونشيط.<br/>*يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين.</p>   | زبون عنيد      |
| <p>* معاملته بحرص وحذر،<br/>*الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه،<br/>*التعبير عن الإمتنان والتقدير والإقتراحات التي يقدمها.</p>                             | <p>*يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير،<br/>*يتصف بالفكاهة والدعابة،<br/>*يديه نزعة الاستحواذ على ما يدور في حوار مع غيره.</p>  | زبون ثرثار     |

**المصدر:** علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009، صص 75-77.

بعدما وضحنا مصطلح الزبون، ما هي مستويات العلاقة بين المؤسسة والزبون؟

### المطلب الثاني: العلاقة بين المؤسسة والزبون

هنا سوف نتطرق إلى مستويات العلاقة التي يمكن للمؤسسة تكوينها مع الزبون، وبعد ذلك نوضح

أسباب فشل العلاقة.

### أولاً: مستويات العلاقة بين المؤسسة والزبون

هناك خمسة مستويات من العلاقة التي يمكن تكوينها مع الزبون الذي قام بشراء منتجات أو خدمات المؤسسة، فقد صنفها (Didd et Meadows, 2001) إلى:<sup>1</sup>

#### 1\_ العلاقة الأساسية أو الأولية:

هذه المرحلة لا تدور حول بناء علاقات بشكل أساسي ولكنها تكون مجرد تفاعل إيجابي بين البائع والمشتري عند بيع السلعة.

#### 2\_ العلاقة القائمة على ردود الأفعال:

أيضا يكون هناك تفاعل بين المشتري كما في المرحلة السابقة، كما أن البائع في هذه المرحلة يشجع زبائنه ويشير إليهم بأنهم يستطيعون الإتصال به إذا لديهم مشاكل أو استفسارات.

#### 3\_ العلاقات القائمة على إمكانية المحاسبة:

في هذه المرحلة يقوم البائع بالإتصال مع الزبائن بعد عملية البيع للإطمئنان عن مدى رضا الزبون عن المنتج والإجابة عن أي استفسارات أو تساؤلات قد يطرحها الزبون.

#### 4\_ استمرار الإتصال بعد البيع:

البائع في هذه المرحلة يكون على تواصل مع زبائنه بشكل مستمر، يتم من خلالها تقديم العروض واستقبال أي اقتراحات من أجل تطوير أو تعديل الخدمة.

#### 5\_ المشاركة:

التي تنطوي على المشاركة والتفاعل بشكل مستمر مع الزبائن، واكتشاف طرق تساهم في الوصول إلى قيمة أفضل للزبون.

### ثانياً: أسباب فشل العلاقة بين المؤسسة والزبون

لتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيداً، إلا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة، وهي تظهر في حركية مستمرة كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1\_ عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد.

#### 2\_ عندما تصل المعلومات إلى الزبون، ولكن تنعدم الرغبة في التواصل مع المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن: إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر و الطبع، الإسكندرية، 2004، ص74.  
<sup>2</sup> عيسى بنشوري، الشيخ الداوي: تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات – تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، الجزائر، عدد07/2009-2010، ص371.

- 3\_ قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة الإتصال لكن المؤسسة لا تستمع إليه.
- 4\_ عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون ولكن لا تدرك احتياجاته.
- 5\_ عندما تدرك المؤسسة احتياجات الزبون ولكن لا تستجيب لها.
- 6\_ عندما تستجيب المؤسسة لاحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة.
- 7\_ تؤدي وسائل الإستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد، هكذا تصبح العلاقة بين المؤسسة والزبون تدور في حلقة مفرغة.

هناك أيضا عوائق للعلاقة مع الزبون، تظهر في الفجوة بين التوقعات والنتائج التكنولوجية، فعندما تتوقع المؤسسة نموا في أدوات التكنولوجيا الخارجية لكن لا تكافؤه إمكانياتها التكنولوجية تصبح هذه الأدوات عوائق، فإدارة علاقة الزبون مثلا قد تتطلب إرسال بريد إلكتروني للزبائن وضمان وصول نسخة لكل زبون وتفهم العادات الشرائية الفردية وطرق الإتصالات المفضلة والذي قد يكون أكبر من إمكانيات المؤسسة مما يصعب من مهمتها.

لذا نستطيع القول أن العلاقة الناتجة بين المؤسسة وزبائنها تعتمد على إيصال المعلومات للزبون الذي تتوفر فيه الرغبة في الاتصال، وقد لا تنتظره المؤسسة حتى يتصل بها بل تسعى لتولد لديه الرغبة في الاتصال بوسائل معينة وتستمع إليه وتدرك احتياجاته وتسعى لتلبيتها بتقنيات فعالة وناجحة.

### المطلب الثالث: رضا الزبون

تسعى أي مؤسسة إنتاجية أم خدمية إلى تحقيق رضا الزبون، الذي يعد من المفاهيم التي أثارت إهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة والتسويق. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى: تعريف رضا الزبون، أهميته، أبعاده وأهم نماذج قياسه.

### أولاً: تعريف رضا الزبون

في البداية لا بد من التفريق بين رضا الزبون والرضا الوظيفي يكون الأول يتعلق بالزبون الخارجي أما الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة بالزبون الداخلي الأفراد العاملين داخل المؤسسة وهناك طرق متعددة يمكن استخدامها لهذا النوع في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.<sup>1</sup>

تسعى أي مؤسسة إنتاجية أم خدمية إلى تحقيق رضا الزبون، ذلك لأنها وجدت أصلا من أجل تلبية حاجاته ورغباته، أي أن جوهر عمل المؤسسة هو الزبون فمن دونه لن تكون هناك مؤسسة أصلا وهذا ما

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي : إدارة علاقات الزبون ، دار الوراق ، الأردن (عمان) ، ط أولى ، 2009، ص 219.

## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

يدفعها إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها باتجاه تحقيق رضا الزبون الذي يعد من المفاهيم التي أثار اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة والتسويق.<sup>1</sup>

\_ إذ عرف كل من (Reel et Hall, 1997) رضا الزبون على أنه: "درجة إدراك الزبون مدى فعالية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبى احتياجاته ورغباته".

\_ كما عرفه كل من (Hoffman et Bastson, 1997) على أنه: "مقارنة توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قدمت إليه".

\_ وعرفه (Attonen, 2000) على أنه: "مقياس له مكانته في ثقافة المؤسسة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها".

\_ في حين عرفه (Chase, 2003) هو: "الحالة التي تتقابل بها توقعات الزبون مع إدراكاته المرتبطة بالمنتج أو الخدمة المقدمة إليه".

من خلال ما تقدم يتضح بأن رضا الزبون دالة لمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك، أي أن الزبون لديه ثلاث حالات من الإشباع:<sup>2</sup>

\_ إذا تجاوزت النتائج توقعاته فإنه يشعر برضا عال.

\_ إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضا.

\_ إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا.

### ثانياً: أهمية رضا الزبون

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها ولاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة.<sup>3</sup>

\_ إذا كان الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعاً.

\_ إذا كان الزبون راضياً عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.

\_ إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى أو منافسة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 221-222.

<sup>2</sup> Read H; John; Hall: **Methods for measuring Customer satisfaction**; Energy Evaluation conference Chicago; 1997, P51.

<sup>3</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

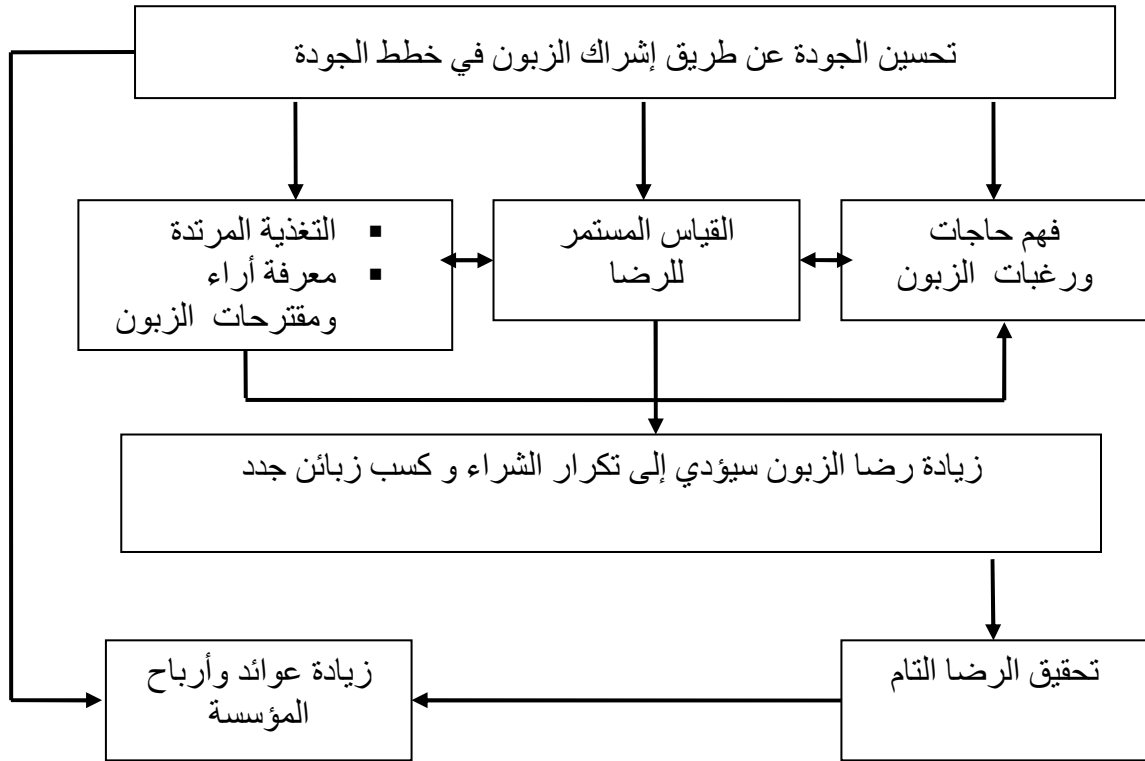
## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية.

يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة للزبون.

إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.

### الشكل رقم (11): المؤسسات التي تحقق رضا الزبون



**المصدر:** يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 246.

### ثالثاً: أبعاد رضا الزبون

تتمثل أبعاد رضا الزبون بالآتي:<sup>1</sup>

بعد إجراءات سير المعاملات: ويشمل إنجاز المعاملات في وقت محدد دون تأخير ووضوح الإجراءات وبساطتها وبعدها عن الروتين.

<sup>1</sup> Athanassopoulos et Al: **Behavioural responses to Customer satisfaction an empirical study**, European Journal of Marketing, Vol 35, 2001, P688.

\_ بعد كفاءة العاملين وحسن تعاملهم: ويشمل لطف العاملين في تعاملهم مع المراجعين، واستجابتهم لاحتياجاتهم، أو تواجدهم دائما على رأس أعمالهم، وتنفيذهم المعاملات دون تمييز، وتقديمهم بالمواعيد المحددة لإنجاز معاملاتهم.

\_ بعد الخدمات المقدمة من الدائرة: ويشمل فاعلية المكتب، خدمة الجمهور، توفر مواقف السيارات، ملائمة اللوحات الإرشادية الدالة على مواقع المديريات والأقسام، تواجد النماذج والوثائق الخاصة بالسير دائما، توفر المرافق الصحية وقاعات انتظار مناسبة وخدمة تصوير وثائق، وكذلك فاعلية الإتصال الهاتفي مع الدائرة.

### رابعاً: أهم نماذج قياس رضا الزبون

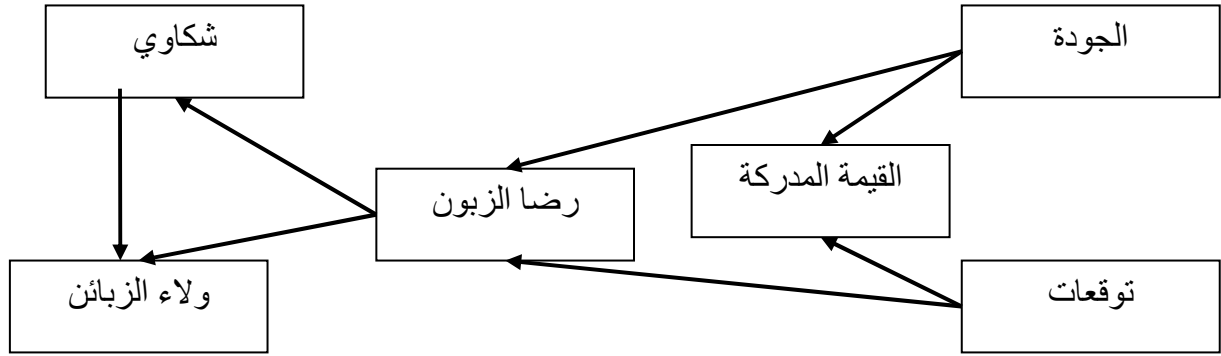
من النماذج المهمة في هذا الصدد، النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون وقد تم تطوير هذا النموذج منتصف التسعينات من طرف الباحثين الأمريكيين في تسويق الخدمات، ولقد أصبح حينها الأساس الذي اعتمدت عليه بقية الدول حول العالم في إنشاء النموذج الخاص بها، حيث يتكون هذا النموذج من ستة عناصر تتمثل في: الجودة المدركة، توقعات الزبون، القيمة المدركة، الرضا الإجمالي، شكاوي الزبائن، الولاء، حيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بالعوامل الأخرى من خلال علاقة نسبية.<sup>1</sup>

حيث أن هذا النموذج كلما كانت توقعات الزبائن كبيرة، كلما كانت الجودة المدركة كبيرة، وعندما تكون التوقعات والجودة المدركة كبيرين عندها تكون القيمة المدركة كبيرة حيث تؤدي أخيراً إلى رضا كبير من طرف الزبائن، وفي الجانب الآخر إذا كان رضا الزبون كبيراً فإن ذلك يعني انخفاض في شكاوي الزبائن وبالتالي زيادة الولاء لديهم، فهذا النموذج يشرح العلاقة التناسبية العكسية بين شكاوي الزبائن وولائهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Yong Jark and others: **Measurement of a customer satisfaction** Index for Improvement of mobile RFID Service in Korea, ETRT journal, volume30, N°5, 2008, P635.

<sup>2</sup> Ibid, P635.

الشكل رقم (12): النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون



**المصدر:** بوزيان حسان: أثر الخدمة على رضا الزبائن، مجلة رؤى إقتصادية، العدد السادس، جوان 2014، ص 67.

يمكن من خلال الشكل ملاحظة العناصر الثلاثة التي تسبق رضا الزبون وتتمثل في:

### 1\_ الجودة المدركة:

وهي المحدد الأول لرضا الزبون وتتمثل في تقييم السوق (المقدم إليه الخدمة) لتجربة الإستهلاك الأخيرة، ويتوقع أن يكون لها تأثير مباشر وإيجابي على رضا الزبون.

### 2\_ القيمة المدركة:

وهي المحدد الثاني لرضا الزبائن، وتتمثل في المستوى المدرك لجودة المنتج نسبة إلى السعر المدفوع، القيمة المدركة هي قياس للجودة نسبة إلى السعر المدفوع، فعلى الرغم من أن السعر يكون أحيانا مهما جدا بالنسبة للزبائن خاصة في مرحلة الشراء لأول مرة إلا أن له تأثير قليل على الرضا من أجل إعادة الشراء.

### 3\_ توقعات الزبائن:

وتتمثل التوقعات كل من مرحلة ما قبل التجربة الإستهلاكية والتي تتضمن بعض المعلومات غير مجربة مثل (الإشهار، الكلمة من الفم إلى الأذن) وتوقعات عن قدرة المؤسسة على تقديم جودة في المستقبل.

### المطلب الرابع: أساليب قياس رضا الزبون

قبل التطرق إلى أساليب قياس رضا الزبون، نعطي نظرة شاملة على تعريف قياس رضا الزبون.



### أولاً: تعريف قياس رضا الزبون

هو تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا زبائنها عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات المؤسسية والبرمجية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لإحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع التي تخدمهم.<sup>1</sup>

ومقياس الرضا هو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وبشكل يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهم أساليب قياس رضا الزبون

هناك العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا الزبون، والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية، بحيث هذه الأخيرة تتكون من البحوث الكيفية والبحوث الكمية.

#### 1\_ القياسات الدقيقة:

القياسات الدقيقة متعددة، يمكن ذكر البعض منها:<sup>3</sup>

#### أ\_ الحصة السوقية:

إن قياس الحصة السوقية نسبياً سهل إذا كانت مجموعة الزبائن، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن، إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين هدف المؤسسة نمو رقم أعمالها، والمردودية على عوائد رأس المال مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية، وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة، إن مقياس الحصة السوقية مرتبط بقدر الأعمال المنجزة مع زبائنها وتنوعها بالنسبة لكل زبون حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضي عما تقدمه المؤسسة له.

وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون، كمية المشتريات.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق، الإسكندرية، 2003، ص ص 210-225. بتصرف

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 225.

<sup>3</sup> كشيده حسبيبة: استراتيجيات رضا الزبون، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة، 2005، ص ص 71-73.

### ب\_ معدل الإحتفاظ بالزبون (أقدميه الزبون)

إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة وهي الإحتفاظ بالزبائن الحاليين، يعتمد قياس الرضا أو عدم الرضا على الزبائن من خلال معدل نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

### ج\_ جلب زبائن جدد:

من أجل نمو مقدار النشاط، تبتذل المؤسسة جهدها لتوسع قاعدتها من الزبائن (لكسب أكبر عدد من الزبائن).

### د\_ المردودية:

إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون التي بدورها تعبر عن رضاه أو عدم رضاه، الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن، إن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح، لذا فلا ينبغي على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنها فقط وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة، ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

### هـ\_ عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون:

إن كان الزبون يفتني أكثر من منتج للمؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راضي عن المؤسسة وخدماتها.

### و\_ تطور عدد الزبائن:

يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن الخدمات تلبي أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها الشعور بالرضا، إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنتقل لهم عن المؤسسة وخدماتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الإحتفاظ بالزبائن الحاليين، كما أن هناك مقاييس أخرى بخلاف المقاييس السابقة ومنها:

\_ معدل إعادة الشراء.

\_ معدل الوفاء.

\_ عدد شكاوي الزبائن.

\_ قيمة وكمية المردودات.

### 2\_ القياسات التقريبية:

القياسات التقريبية تعتمد على نوعين هما:

#### أ\_ البحوث الكيفية:

إن الزبون أصبح يمثل نقطة ارتكاز ولقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل: "الزبون أولاً"، "الزبون دوماً على حق"، "وضع الزبون في مركز المؤسسة". وفي هذا الإطار فالقياسات الدقيقة لا تعبر عن حقيقة شعور الزبون بالرضا أو عدم الرضا، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعاته وهي تنجز بعيداً عن الزبائن، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الإستماع لهم، وهي تتمثل في:<sup>1</sup>

- \_ تسيير شكاوي الزبائن.
- \_ بحوث حول الزبائن المفقودين.
- \_ بحوث حول الزبون الخفي.
- \_ بحوث قياس رضا الزبون.

#### ب\_ البحوث الكمية:

يعتبر سجل الشكاوي والإقتراحات غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبون، حيث هناك نسبة كبيرة من الزبائن غير راضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم، وعلى المؤسسة استعمال طرق قياس كمية والتي تجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الإستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة. وإن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية تتمثل في:<sup>2</sup>

#### ب-1\_ أهداف البحث:

تتمثل الأهداف في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث والتي نذكر منها:

- \_ معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديد للزبائن.
- \_ قياس درجة رضا الزبون ومتابعة تطوره عبر الزمن.
- \_ معرفة وضعية المؤسسة أو الخدمات بالمقارنة مع المنافسين.
- \_ وضع أولويات التحسين المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.

<sup>1</sup> كشيده حسبية ، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> Jean Philippe Faive, **Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients**,

AFNOR ; Paris, 2000, P29.

### ب-2\_ إعداد الإستقصاء:

عند إعداد استقصاء الرضا نتعرض لثلاثة عناصر بالتفصيل، وهي:  
أبعاد رضا الزبون: والتي نحصل عليها سواء من الزبون، المؤسسة أو المنافسين.  
تنظيم وصياغة الإستقصاء: يتم هذا من خلال ( 03 ) مستويات وهي مستوى الرضا الكلي، مستوى مجالات الرضا، مستوى أبعاد الرضا.  
أهمية الأبعاد: من بين أهداف بحث الرضا تحديد الأبعاد التي لها تأثير كبير على الرضا أو عدم الرضا وينتج عن هذا تحديد أهمية الأبعاد التي تؤخذ بعين الاعتبار في الإستقصاء.

### ب-3 \_ صياغة الأسئلة:

في قياس رضا الزبون يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة:<sup>1</sup>  
**منهج إجمالي:** يعتمد على قيام الزبون بتقييم الخدمة في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائه أو استخدامه.  
**منهج تفصيلي:** يعتمد على قياس رضا الزبون من كل مكون من مكونات الخدمة على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك الزبون.  
بالإضافة إلى المنهجين السابقين هناك مقاييس يمكن استخدامها عند صياغة الأسئلة، وهي:  
**\_ سلم الرضا:** له عدة أشكال منها:  
**سلم ثنائي:** يتحدد بوجود إجابتين نختار إحدهما مثل: نعم -لا، صحيح -خطأ.  
**سلم بثلاث درجات:** مثل راضي، محايد، غير راض.  
**سلم بأربعة درجات:** أشكاله عديدة ونذكر منها: راضي جدا، راضي، راضي قليلا، غير راض على الإطلاق.  
**سلم ذو خمس درجات:** لها عدة أشكال ومنها: غير راض جدا، غير راض قليلا، محايد، راض قليلا، راضي جدا.  
**سلم ذو ستة درجات:** من أشكالها ما يلي: .  
غير ملائم، غير راض جدا، غير راض قليلا، محايد، راض قليلا، راضى جدا.  
**سلم ذو سبعة درجات:** وتتمثل فيمايلي:  
غير راض تماما، غير راض، غير راض إلى حد ما، محايد، راضي إلى حد ما، راضي، راض تماما.

<sup>1</sup> Daniel Coumont, *Les études de marché*, Dunod, Paris, 2007, p80.

\_ نقاط الرضا (مقاييس النقاط): مثل

نقاط من 0 إلى 10: وهنا يتم إعطاء نقطة من 0 إلى 10 لكل خاصية على حسب درجة الرضا.

0 ، 2-1 ، 3-4 ، 5-6 ، 7-8 ، 9-10.

غير راض تماما، غير راض، غير راض قليلا، محايد، راضى قليلا، راضى جدا.

\_ مقاييس مختلطة:

تتمثل في استخدام المقاييس ذات الدرجات، ومقاييس النقاط في نفس الوقت.

إن الأسئلة المستخدمة في الاستقصاء تأخذ شكلين هما:

\_ أسئلة مفتوحة: هذا النوع من الأسئلة يسمح للمستقصي بالتعبير بحرية على نقطة أو مجموعة من النقاط الخاصة به مثل لماذا غير راض؟.

\_ أسئلة مغلقة: تقدم الأسئلة المغلقة للمستقصي منه إجابات بديلة الاختيار من بينها أسئلة السلم المذكورة سابقا هي أسئلة مغلقة.

ب-4\_ تحديد العينة:

إحصاء آراء المجتمع ككل هو عمل طويل ومكلف، لذا نقوم بإجراء سبر آراء لعينة، والنتائج تقوم بتعميمها على المجتمع، وتحديد العينة يتم وفق المراحل التالية:

\_ تعيين المجتمع المدروس: سواء زبائن القطاع – زبائن المؤسسة...الخ.

\_ تحديد نطاق البحث: كل زبائن المؤسسة أو جزء أي أخذ عينة.

\_ طريقة سحب العينة: لها عدة أشكال منها: سحب العشوائي، عينة الحصص، عينة المنظمة.

\_ تحديد من سيوجه لهم الاستقصاء: سواء الرؤساء، أصحاب القرار، المشترون، المستعملون...الخ.

\_ تحديد حجم العينة: مثل تحديد حجم العينة كنسبة من مجتمع البحث، تحديد حجم العينة تبعا لهدف البحث...الخ.

ب-5\_ تجميع البيانات:

هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها: المقابلة وجها لوجه، الهاتف، البريد، الانترنت.

ب-6 - تحليل البيانات المجمعة:

هناك أربعة مستويات لتحليل البيانات، وتتمثل كما يلي:

## الفصل الأول: الخدمة الفندقية ورضا الزبائن

\_ **مقاييس الرضا** : نقوم هنا بتحديد وحساب مقاييس الرضا من خلال متوسط نسبة الزبائن الراضين، نسبة الزبائن غير الراضين...الخ.

\_ **توزيع نقاط الرضا** : يركز هذا المستوى على تعيين توزيع نقاط رضا الزبون.

\_ **تحليل مقارن** : تقوم هنا بمقارنة نقاط الرضا لمختلف الخدمات، مختلف تقسيمات الزبائن، أو لمختلف المنافسين.

\_ **ترتيب أبعاد الرضا**: ويركز هذا المستوى على ترتيب أبعاد تقييم الخدمة وفق لأهميتها في تحديد مستوى الرضا الكلي ويتم هذا من خلال استخدام مقاييس إحصائية مثل معامل الارتباط.

### ب-7 \_ عرض النتائج:

النتائج التي يمكن الحصول عليها لا تتمثل فقط في جداول ، وإنما قد تكون في شكل تمثيل بياني،

تمثل الرضا بالمقاطع . كما يمكن تمثيل نتيجة بحوث الرضا في شكل مصفوفة تمثل توليفة لمتغيرتين:

\_ رضا الزبون نظير أبعاد جودة الخدمة.

\_ أهمية كل بعد في نظر الزبون أي مدى مشاركة كل بعد في الرضا الكلي.

### خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن المؤسسة الفندقية لها عدة تعاريف، وهي عبارة عن مؤسسة جزئية رئيسية من القطاع السياحي.

ويتميز النشاط الفندقي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن المنتجات المادية الملموسة، ويعتمد بصورة أساسية على كفاءة العنصر البشري، الأمر الذي يقتضي الإهتمام بالإتجاهات الحديثة في مجال التسويق.

وتصنيف المؤسسات الفندقية معناه وضعها ضمن مجموعات، وكل مجموعة لها تقييم معين سواء بالدرجات أو النجوم وبالتالي الأسعار، كما تستند لوزارة السياحة في غالب بلدان العالم تحديد الشروط الواجب توافرها في المؤسسة الفندقية من حيث عدد الخدمات المقدمة ومدى جودتها ليتم تقديمها وفق الدرجة أو النجمة التي يستحقها، وطريقة اختيار تصنيفها يرجع للسياسة الاقتصادية لكل بلد فيما يتعلق بالجانب السياحي، وفرق الأسعار في نظام الدرجات أكبر منه في نظام النجوم.

أما مفهوم رضا الزبائن فقد أثار اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة والتسويق، وقد عرف على أنه مقياس له مكانته في ثقافة المؤسسة، يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها، وهو دالة نسبية من التوقعات والأداء المدرك، كما يعد الرضا من أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها ولاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة.

ولقياس رضا الزبون نعتد على جمع المعلومات الخاصة بالزبائن عن طريق عدة أساليب، وفي الأخير نقول أن رضا الزبون يتغير وفق بيئة المؤسسة لذا عليها أن تكون دوما مستعدة لزبائنها وذلك بالاهتمام بجودة خدماتها.

ومقياس الرضا هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات ، وبشكل يمكن هذه المؤسسات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات للجودة . فما هو محتوى محددات جودة الخدمة الفندقية وما هو علاقتها برضا الزبائن

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية



### تمهيد:

أصبحت جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ضرورة لازمة تزداد أهميتها بازدياد حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن عن الخدمة وازدياد قدرة المؤسسة على تحقيقها، وعليه تعد المؤسسات الفندقية شأنها شأن باقي المؤسسات متأثرة بهذه التطورات، فقد وجدت هذه المؤسسات نفسها أمام مجموعة من التحديات في الأسواق المستهدفة من خدماتها ومن أبرزها رضا زبائنها.

ونظرا لتخصيص دراستنا لجودة الخدمة الفندقية من وجهة نظر الزبون وليس الإدارة، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما:

\_ المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمة الفندقية واتجاهات الزبون

\_ المبحث الثاني: محددات جودة الخدمة الفندقية

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

### المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمة الفندقية

تعد جودة الخدمة الفندقية من بين الاستراتيجيات التي لاقت ترحاباً كبيراً من قبل المؤسسات الفندقية العالمية لمواجهة المنافسة الشرسية، وتتميز الجودة في الخدمات الفندقية ببعض الخصائص التي ينبغي أن يلم بها مسيروا المؤسسات الفندقية حتى يتمكنوا من تعزيز هذه الجودة وتفعيلها. لذا تتكفل بيانات هذا المبحث بـ: مفهوم جودة الخدمة، خطوات تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية، اتجاهات الزبون، خصائصها، مكوناتها وأسباب تغييرها.

### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

تتعدد التعاريف بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك لاختلاف الحكم عليها مثلاً جودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للزبائن العاديين، فمن خلال هذا المطلب سنوضح مفهوم جودة الخدمة بذكر: تعريفها، مراحل تطورها، أهميتها وأهدافها.

### أولاً : تعريف جودة الخدمة

تعد الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها الزبون بشكل أساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات، والجودة من المفاهيم التي يعترها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد على اعتبار أن الجودة مرتبطة بمتطلبات وتوقعات الزبائن وهي متغيرة، إلا أنهم يتفقون على أن الهدف الذي تصبو إليه الجودة هو إرضاء الزبون، لذا فإن الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطبيق ونجاح الجودة في المؤسسة.

والجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد منها ما يلي: طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه.

ومن أشهر تعريفات الجودة نجد:

\_ تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان (Heizer, Render: 2001) ووفقاً لهذا التعريف فالجودة هي: "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات ظاهرية Explicit وأخرى ضمنية Implicit".<sup>1</sup>

وهذا التعريف الذي اعتمده المنظمة العالمية للتقييس بموجب المواصفة ISO 9000/2000 .

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: مرجع سبق ذكره، ص 110.

\_ كما عرفت الجودة على أنها: "مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة"<sup>1</sup>.

\_ وعرفت كذلك من خلال المداخل التالية: (الجودة : درجة التفضيل ، الجودة المطابقة للاستعمال، الجودة : المطابقة مع المتطلبات، الجودة : التركيز على الزبون)<sup>2</sup>. وهذا الأخير هو الذي نركز عليه في بحثنا. وهناك ثلاث مصطلحات لجودة الخدمة هي:<sup>3</sup>

### 1\_ جودة الخدمة المتوقعة:

وتعني ما يتوقعه الزبائن من جودة الخدمة المقدمة إليهم، وتتأثر هذه التوقعات بعوامل رئيسية منها: مزيج الاتصالات التسويقية، حاجات الزبون، صورة المؤسسة ، وعود مقدم الخدمة المعلن عنها.

### 2\_ جودة الخدمة المجربة (جودة الخدمة الفعلية) :

ويقصد بها الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة، ويؤثر فيها: الجودة الفنية والجودة الوظيفية.

### 3\_ جودة الخدمة المدركة:

ويقصد بها الجودة التي يقدرها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة، فإذا كانت المتوقعة أعلى من المجربة فتكون الجودة المدركة منخفضة، وتكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المجربة مع الجودة المتوقعة. ولقد أكد كثير من الباحثين على أن الزبائن يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة الخدمة الفعلية التي يتلقونها مع الخدمة المتوقعة، وعليه فإنهم يعرفون جودة الخدمة على أنها: " حالة التناقض بين توقعات الزبائن وبين ادراكات"<sup>4</sup>.

وهذا ما أكد عليه (Russell) من خلال الشكل الآتي:

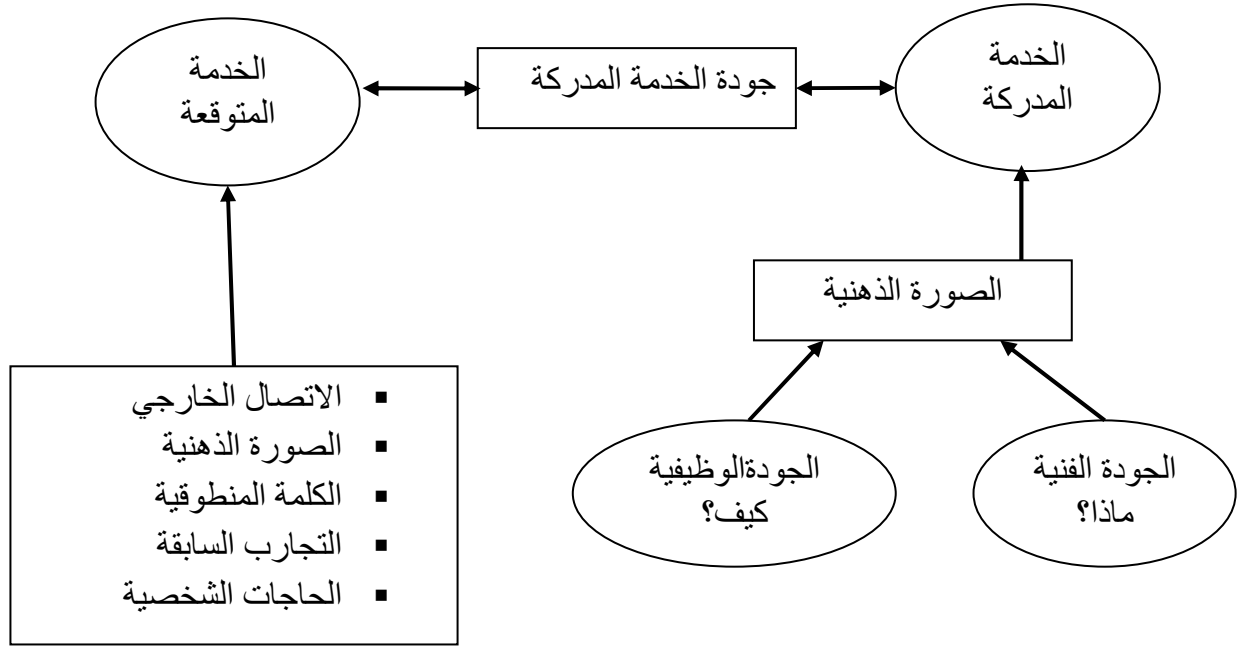
<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي : إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، ط الأولى ، 2006، ص 24.

<sup>2</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي: مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>3</sup> المصري سعيد محمد: إدارة و تنظيم المنشآت السياحية والفندقية، دار الجامعية، مصر (الاسكندرية)، 2001، ص 90.

<sup>4</sup> احمد الخطيب: الإدارة الجامعية -دراسات حديثة -، مؤسسة حمادة، عمان (اربد)، ط الأولى، 2001، ص 82.

الشكل رقم (13): نموذج الجودة المدركة



**Source:** Russel: "Marketing, Management", Prentice –Hall, Inc, 2000, P392.

الشكل السابق يوضح كيفية تكوين الجودة الكلية المدركة من خلال المقارنة بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة، إذ تعتمد الجودة الفعلية على الإدراكات الاجتهادية للزبائن من الخدمة وهذا ما أكد عليه (Gronwoos) باعتبار أن لجودة الخدمة بعدان هما:<sup>1</sup>

#### أ\_ الجودة التقنية Technical Quality

والتي تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، مثال ذلك: الصراف الآلي إذ أن الجودة الفنية لهذه الخدمة هي التي يبحث عنها الزبون والتي تتمثل في دقة وسرعة وكفاءة الصراف الآلي وانعدام الأعطال فيه.

#### ب\_ الجودة الوظيفية Fonctionnal Quality

وهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى الزبون، و مثال ذلك: اتصال الزبون مباشرة بمسؤولي المؤسسة الفندقية، فالجودة الوظيفية هنا تتمثل بسلوك العاملين في الفندق ومظهرهم وطريقة تعاملهم، وكلاهما مهمان بالنسبة للزبون.

أما فيما يتعلق بالجانب الآخر المتمثل بالجودة المتوقعة، فإنه يوجد جملة من العوامل التي تؤثر على توقعات الزبون، وهي كما يلي:<sup>2</sup>

**\_الاتصال الخارجي:** ومن أمثلتها الإعلان، فالإعلان يجعل الزبون يكون انطباعات جيدة عن خدمات الفندق المعني.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: مرجع سبق ذكره، ص 116.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 116-117.

\_ **الصورة الذهنية Image:** يعني بها تصور أو تخيل الزبون حول مقدار الإشباع الذي يمكن أن يحصل عليه من خلال هذه الخدمة.

\_ **الكلمة المنطوقة:** ومثال ذلك رأي أصدقاء الزبون المرتقب بخصوص الفندق الذي يرغب الذهاب إليه.

\_ **التجارب السابقة:** مثال ذلك إذا كان الزبون من المتعاملين الدائمين لفندق معين وكان في كل مرة يلقى ترحيبا خاصا من قبل مدير الفندق، فإن الزبون يصبح معتادا على هذه المعاملة اللطيفة ويتوقع حصولها في كل مرة يزور فيها الفندق.

\_ **إجابات الزبون الشخصية:** مثال ذلك هل يعتقد أو يرى الزبون ضرورة في أن يرتدي العاملون في المؤسسة ملابس أنيقة، وهل هذه الملابس الأنيقة مهمة وحيوية في رأيه؟.

ويعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management والذي يرمز له اختصارا بـ **TQM** مصطلحا حديثا وله عدة مفاهيم، بحيث يتفق جميع الباحثين على أن إدارة الجودة الشاملة هي: "فلسفة وأدوات إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلف أوجه النشاطات والعلاقات داخل المؤسسة وخارجها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان استمرارية المؤسسة أمام منافسيها في بيئة الأعمال".<sup>1</sup> كما تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون، وتعد مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي.<sup>2</sup>

ولجودة الخدمة العديد من التعاريف، ومن بينها :

\_ **جودة الخدمة هي:** "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة أي التي يتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه حيث يعتبر في نفس الوقت من الأولويات الرئيسية التي تزيد مستوى الجودة في خدماتها".<sup>3</sup>

\_ **وتعرف أيضا على أنها:** "تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر و بصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين، وانخفاض نسبة الشكاوي".<sup>4</sup>

إذن يمكن القول بأنه يوجد شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على أن جودة الخدمة تتمثل في تحقيق رغبات الزبون عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه عن تلك الخدمة.

وينظر الباحثون إلى جودة الخدمة من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وأخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صنعاء، عمان، ط الأولى، 2010، ص 123.  
<sup>2</sup> صليحة رقاد: تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية ع.الاقتصادية، 2007/2008، ص 32.

<sup>3</sup> مأمون الشرايكة وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، ط الأولى، 2001، ص 143.  
<sup>4</sup> محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة و التعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، القاهرة، ط الأولى، 2002، ص 17.

قد صممت على أساسها جودة المطابقة، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبائن.<sup>1</sup>

### ثانياً: مراحل تطور الجودة

نستطيع القول أن تطور الجودة خضع وما زال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر، ومن المهم أن نهتم بعملية التطوير هذه كي نستطيع تحديد موقفها قبل أن نبدأ بالتغيير.<sup>2</sup>

**1\_ المرحلة الأولى:** امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر من أوائل القرن العشرين في الغرب، وفي هذه المرحلة كان التركيز على تحديد واضح لمواصفات الخدمة أو المنتج، بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الرديئة والجيدة.

**2\_ المرحلة الثانية:** وتسمى مرحلة " ضبط الجودة " وامتدت من العشرينات من القرن العشرين حتى الخمسينات منه، وهنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحديد ما من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، وقد ركزت عمليات الفحص والمراقبة التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول إلى المنتج على درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب به الزبون.

**3\_ المرحلة الثالثة:** وتسمى هذه المرحلة " توكيد الجودة " حيث امتدت من الخمسينات حتى الستينات، ومع استمرار النظرة للجودة على أنها مشكلة تتطلب إيجاد حل لها، إلا أن التوجيه أخذ منحى أكثر قدرة على المبادرة.

بالإضافة إلى ذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على إدارة واحدة تتحكم بالجودة، حيث أدركت المؤسسات أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المؤسسة، وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط المؤسسة.

**4\_ المرحلة الرابعة:** وهي ملائمة المنتج ( الخدمة ) للمتطلبات الكامنة، وتسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة، وتمدد حتى وقتنا الراهن، وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد، وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون، لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد، ويدعو للتوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، لكن أولاً وأخيراً من منظور الزبون المتلقي للخدمة.

<sup>1</sup> عبد القادر بريش: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2005، ص 258.

<sup>2</sup> إبراهيم طمل: تأثير محددات جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبائن -دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 18-19.

### ثالثاً: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والزبائن، إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، وتكمن الأهمية كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1\_ بالنسبة للمؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة ، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط .

#### 2\_ المسؤولية القانونية للجودة:

تزايد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخداماته لهذه المنتجات.

#### 3\_ المنافسة العالمية:

التغيرات السياسية والاقتصادية تؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ يسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

#### 4\_ حماية المستهلك:

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة، عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي ذلك إلى إجماع المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضاه هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه، وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمناً باهضاً، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية المستهلك لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأماناً.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000-9001، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، ط الأولى، 2005، ص ص 97-98.

### رابعاً: أهداف الجودة

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة، وهي:<sup>1</sup>

#### 1\_ أهداف تخدم ضبط الجودة:

تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان، وإرضاء الزبائن... الخ. لذا جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على احتواءها على جملة من الخصائص، يتم التعبير عنها في شكل مواصفات، إذا تم احترامها يتحقق التطابق مع متطلبات الزبون المعلنة والضمنية، وتكمن تصنيف هذه المواصفات إلى خمسة متطلبات أساسية للجودة، تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ\_ احترام معايير الأداء:

يعتبر الأداء من الجوانب التقنية للمنتج والتي تظهر من خلال الكفاءات التقنية المستخدمة فيه، وعموماً فإن الزبون ينتظر الحصول على منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلن عنها، إضافة إلى الحصول على الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب من المنتج والحفاظ على هذا الأداء واستمراره لمدة طويلة من الزمن، و بالتالي تتحقق ما تعرف بالاعتمادية المعبر عنها بالفترة الزمنية التي يمكن أن يستمر فيها المنتج دون الحاجة إلى أي إصلاح أو تحمل تكاليف إضافية تؤثر على جودته.

#### ب\_ التكلفة:

تشير التكلفة إلى الجوانب الاقتصادية للمنتج والتي يمكن التعبير عنها من خلال المؤشرات الاقتصادية التالية: سعر التكلفة، تكلفة الإنتاج، وقد أخذت التكاليف بعين الاعتبار كمطلب أساسي لتحقيق الجودة، ومن ثم لم يعد الزبون يهتم فقط بتوفير المنتج في الأجل المحددة وإنما يهتم بالتكاليف أيضاً، فعندما يقوم بالشراء فإنه يقوم بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له معتمداً في ذلك على معيار السعر، هذا الأخير الذي تطور ليعبر عن التكاليف الكلية.

#### ج\_ فترة التسليم:

تعتبر فترة التسليم عن البعد الزمني المتعلق بمدى الوفاء والالتزام بتسليم المنتج في الوقت المحدد والكمية والنوعية المطلوبة من قبل الزبون، الذي أصبح له إمكانية في الاختيار، ليس فقط فيما يتعلق بالأداء والتكلفة وإنما يأخذ بعين الاعتبار الوفرة.

يعتبر كل من الأداء والتكلفة وفترة التسليم بمثابة متطلبات قاعدية بالنسبة للجودة وتكمن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض وغير مستقلة.

<sup>1</sup> مأمون السلطي، سهيل إلياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق، ط الأولى، 1999، ص 103.

<sup>2</sup> Bjaques clavier: **Qualité et qu'aléthique**, technique de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle, A8750, Paris, 1997, P5.



### د\_ الخدمات:

تم إضافة الخدمات كمطلب أساسي يساهم في تنمية وتطوير مفهوم الجودة وخاصة الخدمات التكميلية أو ما يعرف بخدمات ما بعد البيع، وتشير هذه الخدمات إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي الزبائن بعد حصولهم على السلعة أو الخدمة، وقد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم تشكل المعيار الأكثر أهمية في التأثير على جودة المنتجات، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80 % من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية تمثل 80 % من التأثير على الزبون.

### ه\_ الأمن:

يعتبر الأمن مطلباً ضمناً بالنسبة للزبون ، لا يرتبط فقط بالمنتجات، وإنما يرتبط أيضاً بضرورة احترام البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه.

من الواضح جداً أن متطلبات الجودة أصبحت حالياً مكوناً هاماً في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها، ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، أصبحت الجودة لا تقتصر على تحقيق التطابق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع وإنما يجب إدارتها من أجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

### 2\_ أهداف تحسين الجودة:

تتخصر غالباً على الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي الزبائن بفعالية كبيرة، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:<sup>1</sup>

- \_ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة وتتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- \_ أهداف الأداء للمنتج والخدمة وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- \_ أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وقابليتها للضبط.
- \_ أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- \_ أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

### المطلب الثاني: خطوات تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية

استقبال الزبائن في المواقع السياحية يتطلب الإلمام الكبير بالدور المطلوب من العنصر البشري عند بدء العملية السياحية وحتى نهايتها، كما يمتد دور العنصر البشري ليشمل فهم حاجات ورغبات الزبائن، وتهيئة البيئة السياحية المحيطة لإشباعها على أكمل وجه، وبما يحقق إنجاز الأهداف السياحية المنشودة،

<sup>1</sup> مأمون السلطي، سهيل الياس: مرجع سبق ذكره، ص 103.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق الجودة في خدمة الزبائن، فهناك مجموعة من الخطوات التي لا بد من تصنيفها في هذا المجال والتي نحددها كما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: إظهار موقف إيجابي اتجاه الزبائن

إن معظم العاملين يفشلون في مجال خدمة الزبائن بسبب الموقف، وليس هناك في مجال خدمة الزبون أفضل من إظهار الموقف الإيجابي بالنسبة لجميع من يتم التعامل معهم، ويعتمد الموقف الذي يتم إظهاره للآخرين في الأساس على الطريقة التي ينظر بها الشخص لوظيفته، ومن الطرق الجيدة لإظهار موقف إيجابي مايلي:

- 1\_ **المظهر:** وهو في الانطباعات الأولى التي تعطى للزبون.
- 2\_ **لغة الملامح:** التي يمكن أن تفسر أكثر من نصف الرسالة التي يبعث بها المرسل.
- 3\_ **صدق الصوت:** إذ غالباً ما تكون نبرة الصوت أو الكيفية التي يتم فيها قول شيء ما أكثر أهمية من الكلمات التي يتم استخدامها.
- 4\_ **الهاتف:** المهارة مهمة في استخدام الهاتف بسبب أن الشخص يملك صوته فقط للإعتماد عليه، لأن الشخص عندما يكون على الخط مع الزبون فإنه يكون الممثل الوحيد للمؤسسة.

### ثانياً: تحديد حاجات الزبائن

يتم تحديد تلك الحاجات عن طريق:

- 1\_ **إدراك المتطلبات الزمنية لجودة خدمة الزبون:** إن معرفة متطلبات التوقيت في تقديم الخدمة أمر مهم في مباشرة النشاط لتقديم خدمة ذات جودة عالية.
- 2\_ **توقع حاجات الزبون:** وهذا يمنح مقدم الخدمة خطوة واحدة للأمام مقارنة بالزبائن.
- 3\_ **تحديد حاجات الزبائن من خلال اليقظة ولطف مقدم الخدمة:** واليقظة هي مهارة فهم ما قد يحتاجه الزبائن ويرغبون فيه، وتذهب إلى أبعد من تقديم الخدمة في حينها وأبعد من التوقع.
- 4\_ **تحديد الحاجات عن طريق فهم حاجات الزبائن الأساسية:** وهناك أربعة حاجات أساسية للزبائن (الحاجة للفهم والشعور بالترحيب والحاجة للشعور بالأهمية والراحة).
- 5\_ **تحديد الحاجات عن طريق الحصول على المعلومات المرتجعة:** يجب أن يكون لكل عملية تقديم خدمة للزبون طرقاً للحصول على معلومات مرتجعة.

<sup>1</sup> أنظر:

أبو رحمة و آخرون: تسويق الخدمات السياحية، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، ط الأولى، 2001، ص ص 81-86.  
مأمون سليمان الدراكة و آخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، ط الأولى، 2001، ص ص 194-201.  
خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ: مرجع سبق ذكره ، ص ص 217-223.

### ثالثاً: العمل على توفير حاجات الزبائن

يمكن توفير جودة الخدمة عن طريق تأدية الواجبات المساندة للمهمة، وتشمل تلك الواجبات أعمال الجرد وترتيب الملفات، وتسجيل المعلومات...الخ.

فنجاح مقدم الخدمة يعتمد على قدرته على إرسال رسائل واضحة، فعليه الوفاء بالحاجات الأربعة للزبائن التي ذكرناها سابقاً، وعليه ممارسة الخدمة عن طريق الترويج الفعال لخدمات المؤسسة الفندقية، وقد يكون تقديم الخدمة الجيدة تحدياً خاصاً عندما يحدث غير المتوقع، إذ تضع الوقائع غير المتوقعة في الغالب أعباء إضافية على القدرة على تقديم خدمة ذات كفاءة عالية للزبائن.

### رابعاً: التأكد من عودة الزبائن

يتم ذلك من خلال:

- 1\_ التحمس للعمل.
  - 2\_ القيام بما يمكن لإرضاء الزبائن الذين يشكون.
  - 3\_ تعلم كيفية كسب الزبائن العصبيين.
  - 4\_ الإقدام على أخذ الخطوة الإضافية لتقديم الخدمة من خلال مخاطبة الزبائن والذهاب إلى أبعد مما يتوقعون.
- بعدما تعرفنا إلى خطوات تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية، نستنتج ضرورة متابعة اتجاهات الزبائن من طرف المؤسسة، هذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: اتجاهات الزبون، خصائصها، مكوناتها، أسباب تغييرها

تعد دراسة ومتابعة الاتجاهات النفسية للزبائن من المواضيع التي تهتم الباحثين ورجال التسويق وكل الأطراف المهتمة بدراسة سلوك الزبائن على حد سواء، وذلك يرجع لكون الاتجاهات لها تأثير كبير على السلوك الشرائي للزبون، وأي مؤسسة تريد أن تحقق مركزاً تنافسياً مهماً في السوق، عليها دراسة الاتجاهات النفسية للزبائن لكي تحقق للزبون الإشباع المطلوب حتى تكسب رضاه.

### أولاً: تعريف اتجاهات الزبون

لقد تعددت التعاريف فيما يخص الاتجاهات، إذ يمكن استعراض أهمها من خلال ما يلي:

\_ حسب فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج فإن: "الاتجاه (الموقف) يصف تقويمات الفرد، ومشاعره، وميوله المتسقة نسبياً اتجاه شيء معين، أو فكرة معينة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساليب التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، ط الحادية عشرة، 2007، ص 319.

\_ حسب محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد ونادية العارف فإن اتجاهات الزبون هي: "عبارة عن استعدادات متعلمة مسبقا للدراك أو التصرف نحو شخص ما أو شيء ما أو فكرة ما وقد تكون هذه الأشياء منتجا معيناً، أو علامة معينة، أو خدمة معينة، أو شركة محددة، أو متجراً بعينه أو حتى رجل بيع معين".<sup>1</sup>

\_ وهناك تعريف أكثر شمولية اقترحه Ro Keach: "الاتجاه هو نسق مستديم من المعتقدات، عن شيء أو موقف يهيئ الفرد على الاستجابة بطريقة تفضيلية".<sup>2</sup>

\_ كما عرف الاتجاه على أنه: "عبارة عن مواقف وآراء وأحكام ذاتية عن الحقائق، والأفراد والأفكار، وهو في الحقيقة معلومات اكتسبها الفرد في حياته من خبرته اليومية، كما أنه يختلف عن الرأي لأن الاتجاه أعمق فهو عبارة عن مجموعة آراء ثابتة، أما الآراء فيمكن أن تكون غير مقصودة (عرفية)".<sup>3</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الاتجاهات تتكون لدى الفرد نتيجة خبرات سابقة لتجارب معينة، فهي عبارة عن معتقدات وآراء وتفضيلات، تتكون اتجاه شيء ما، سواء كان هذا الشيء (منتجاً أو علامة، أو أفكاراً...).

### ثانياً: خصائص اتجاهات الزبون

تمتلك الاتجاهات خصائص تميزها عن باقي العوامل التي تؤثر على سلوك الزبون، وهي:<sup>4</sup>

#### 1\_ الاتجاهات هي أمر مكتسب:

يوجد اتفاق شبه كامل من طرف العلماء، على أن اتجاهات الزبائن هي نتيجة التعلم أو الخبرات التعليمية التي اكتسبوها في الماضي، فهي إما معلومات يحصل عليها الفرد من خبراته المباشرة عن المنتجات أو الأفكار، أو خبراته غير المباشرة الناتجة عن تفاعله مع المجتمع المحيط به، والتي تساهم في تكوين اتجاه محدد نحو هذه العلامة.

#### 2\_ تكون الاتجاهات عن شيء محدد:

قد يكون الاتجاه نحو شيء بشكل عام (مثل المظهر الخارجي للمؤسسة الفندقية) وقد يكون الاتجاه بشكل خاص (الاتجاه نحو الخدمة بعينها)، ويجب أن يكون الشيء محددًا تمامًا.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن و إسماعيل السيد، نادية العارف، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 195.

<sup>2</sup> عنابي بن عيسى: سلوك المستهلك - عوامل التأثير النفسية -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 192.

<sup>3</sup> Martine Gauthier, Marc VanderCarmen: *Etude de marches « Méthodes et outils, » de Boeck université, Bruxelles, 2005, P204.*

<sup>4</sup> بتصرف من:

طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار، سلوك المستهلك "المفاهيم العصرية و التطبيقات"، مكتبة الشقري، الرياض، 2005، ص 269.

محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط الأولى، 2000، ص 217.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

### 3\_ الاتجاهات لها مسار ولها قوة:

تكون الاتجاهات إيجابية أو سلبية وغالبا لا تكون محايدة، كما أن لها قوة فقد تفضل شيء معين، وقد تفضله بشدة وقد لا تفضله أو لا تفضله بشدة.

### 4\_ تتصف الاتجاهات بالثبات والتعميم:

بعد أن يتكون الاتجاه وتطول مدته يصعب تغييره، والتعميم هو إحدى صفات الاتجاه، على سبيل المثال: من يحب تناول صنف معين في إحدى المطاعم، فإنه ينظر إلى المطعم ككل نظرة إيجابية، وهنا يقوم بتعميم وجهة نظره على المطعم بشكل عام (صعوبة تغيير فكرة السياحة في الجزائر متدنية).

### ثالثا: مكونات اتجاه الزبون

لقد قمنا بتعريف الاتجاه وذكرنا الخصائص التي يتميز بها عن باقي المحددات الأخرى المؤثرة في سلوك الزبون، والآن سوف نتطرق إلى نموذجين يبينان لنا مكونات الاتجاه، نموذج ثلاثي الأبعاد ونموذج أحادي الأبعاد.

ووفقا للنموذج الأول والذي اتفق عليه العديد من العلماء، فإن الاتجاه يتكون من العناصر التالية:<sup>1</sup>

المكون المعرفي، المكون العاطفي والمكون السلوكي، والشكل الموالي يمثل لنا المكونات الثلاثة للاتجاه:

#### الشكل رقم (14) : التناسق بين عناصر الاتجاه



**Source:** Paul Pollomans: **le marketing qualitatif**, de Boeck and Iarcier, Paris, 1998, P208

ونلاحظ من الشكل السابق أن هناك تناسقا بين العناصر الثلاثة المكونة للاتجاه، والمتمثلة في الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Patricia Goutté, Véronique: **Marketing de l'analyse à l'action**, Pearson Education, France, 2004, P112.

<sup>2</sup> يتصرف:

طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار: مرجع سبق ذكره، ص ص 276-277. عنابي بن عيسى: مرجع سبق ذكره، ص ص 195-197.

### 1\_ المكون المعرفي:

يتمثل في المعارف والمعتقدات والآراء التي يتبناها الزبون نحو الشيء موضوع الاتجاه، بغض النظر ما إذا كانت هذه المعتقدات أو المعلومات صحيحة أو خاطئة، فمثلا يعتقد البعض أن الفنادق التي تحمل اسم علامات عالمية، هي عبارة عن فنادق ذات جودة عالية، ومن ثم فإنه يتأثر الاتجاه نحو كافة هذه الفنادق بسبب هذه المعتقدات، فتكون لدى الزبون اتجاهات إيجابية نحو كافة الخدمات التي تقدمها، وقد يكون هذا الاعتقاد صحيحا وقد يكون خاطئا تماما.

### 2\_ المكون العاطفي:

هو عبارة عن مشاعر الفرد وأحاسيسه نحو الشيء موضوع الاتجاه، وهذه العواطف والمشاعر التي تكونت لدى الزبون، ما هي إلا عبارة عن التقييم العام له نحو هذا الشيء (تقييمه لخدمة معينة... الخ)، ويحدد عن طريق أجوبة مثل هذا النوع (أحب أو أكره، أريد أو لا أريد)، وعادة فإن هذه العواطف تنتج عن المكون المعرفي.

### 3\_ المكون السلوكي:

هو عبارة عن درجة استعداد الفرد للاستجابة سلوكيا نحو شيء معين، ويعبر هذا المكون عن السلوك الفعلي، فيقيس نية التصرف، حيث يعتبر مؤشرا قويا عن نية الزبون في الشراء، بمساعدة الأسئلة من هذا النوع ( هل تظن أنك ستقضي العطلة الصيفية في المؤسسة الفندقية س؟).

أما النموذج الثاني: أحادي البعد أو ما يسمى بالاتجاهات ذات المكون الواحد، فيركز على اعتبار أن الاتجاهات تتكون فقط من المكون المؤثر.<sup>1</sup>

يعاب عن هذه الفكرة أن المكون العاطفي قد لا يكون كافيا لمساعدة رجل التسويق في تفسير اتجاهات الزبائن، فعلى سبيل المثال: يوجد زبائن يفضلون فندق معين، بعضهم يفضله لجودته وآخرون لسعره، والشكل التالي يوضح لنا هذا النموذج:

#### الشكل رقم ( 15): الاتجاهات ذات المكون الواحد

|   |
|---|
| الاتجاه = التأثير<br>التقدير الايجابي أو السلبي<br>(جيد أو سيء، موجب أم سالب، مفضل أو غير مفضل) |
|---|

المصدر: عائشة مصطفى المنياوي: سلوك المستهلك "المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998،

ص 97.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات: مرجع سبق ذكره، ص 222.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

### رابعاً: أسباب تغيير اتجاهات الزبون

تعتبر اتجاهات الزبائن ثابتة على المدى القصير، ولكن يمكنها أن تتغير على المدى الطويل، وسوف نتطرق إلى الأسباب التي تؤدي إلى تغييرها:<sup>1</sup>

#### 1\_ التعارض في الاتجاهات:

عندما توجد اتجاهات متعارضة لدى الزبون فإنه يسعى للتوفيق بينها، عن طريق تعديلها أو تغييرها.

#### 2\_ التجربة المؤلمة:

عندما يمر الزبون بمشكل يؤلمه، فإنه يكون اتجاه معين، وكما هو معلوم فإن الاتجاهات التي تتكون نتيجة لتجربة مؤلمة، لا تكون ثابتة مثل تلك الاتجاهات التي تتكون على مهل.

#### 3\_ التغيير في المنتج:

عندما يقوم رجل التسويق بإحداث تغيير في المنتج من حيث (خصائصه، منافعه...الخ) فهذا يؤدي حتماً إلى تغيير في اتجاهات الزبون نحوه، فالتعديل والتغيير بشكل عام يؤدي إلى خلق اتجاهات جديدة تماماً بالنسبة للزبائن.

#### 4\_ تغيير الإدراك:

التغيير في السعر أو في مكونات المنتج، تجعل الزبون يغير نظرتة نحو المنتج، وأيضاً يؤدي التغيير في وسائل الترويج والإعلان إلى حدوث تغييرات في إدراك الزبون، وهذا يساهم في تغيير اتجاهاته.

#### 5\_ قوة الاتجاه:

الاتجاهات الضعيفة تعتبر أكثر سهولة عند تغييرها عن الاتجاهات القوية ، ولكن هذا لا يعني أن الاتجاهات القوية لا يمكن تغييرها، بل إن التكرار قد يؤثر عليها، المهم هو إعطاء سبب قوي للتغيير.

#### 6\_ كمية المعلومات المخزنة:

إن كمية المعلومات المخزنة لدى الزبون نحو الشيء موضوع الاتجاه تلعب دوراً كبيراً في تغيير الاتجاهات، فالذين لديهم كميات محدودة من المعلومات يكونون أكثر قابلية لتغيير اتجاهاتهم من هؤلاء الذين لديهم معلومات وفيرة .

ويتعلق تغيير الاتجاهات بأمرين أولهما تغيير قوة الاتجاه وثانيهما تغيير حركة الاتجاه:

أ\_ **تغيير قوة الاتجاه:** يوجد من يملك اتجاهاً سلبياً ضعيفاً نحو الشيء موضوع الاتجاه، وهناك من يملك اتجاهاً سلبياً قوياً نحو نفس الشيء، وتختلف السبل المستخدمة في التغيير حسب قوة الاتجاه.

<sup>1</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد خزندار: مرجع سبق ذكره، ص ص 283-284.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

ب\_ تغيير حركة الاتجاه: وتتمثل في تغيير الاتجاهات السلبية إلى اتجاهات ايجابية أو تغيير الاتجاهات الايجابية إلى سلبية، وهذا التغيير لا يتم على مرحلة واحدة، بل يتطلب ذلك التدرج في هذا التغيير، حيث يتم على مرحلتين، يتم في المرحلة الأولى تجديد الاتجاه ويتم في المرحلة الثانية تغيير الاتجاه في الاتجاه المعاكس.

نستخلص من هذا المبحث أن الخدمات الفندقية تعتمد كثيرا على العامل البشري، لذا يجب على كل المسؤولين والدولة والمجتمع في المساهمة بتغيير اتجاهاتهم نحو الخدمات الفندقية، وذلك بالعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بمحددات جودة الخدمة. فما هو محتوى محدداتها؟

### المبحث الثاني: محددات جودة الخدمة الفندقية

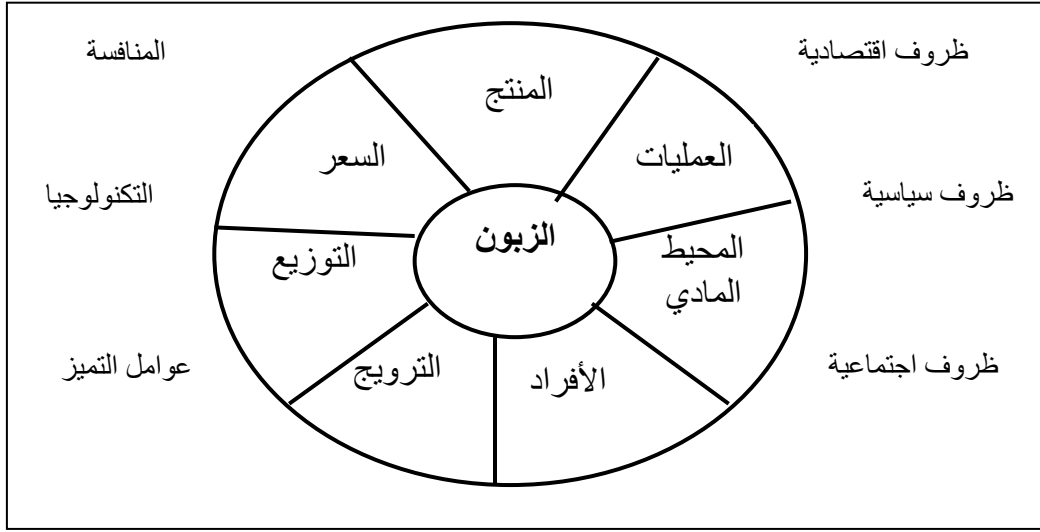
من أجل تحقيق جودة الخدمة الفندقية والوصول إلى رضا الزبائن يجب الاهتمام بمحدداتها التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوكهم وموقفهم، لذا تتكفل بيانات هذا المبحث ومعلوماته على أهم محددات جودة الخدمة الفندقية المتمثلة في: التحليل البيئي للمؤسسات الفندقية، تسويق الخدمات الفندقية، أبعاد جودة الخدمة التي تمثل مؤشرات تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، وفي الأخير نبين العلاقة بين رضا الزبون وجودة الخدمة.

### المطلب الأول : التحليل البيئي للمؤسسات الفندقية

تتمثل البيئة التسويقية الفندقية في كل العناصر الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأنشطة التسويقية للمؤسسة الفندقية، هذه العناصر يوضحها الشكل الآتي:



الشكل رقم (16): عناصر المزيج التسويقي ومكونات البيئة التسويقية الفندقية



**المصدر:** طارق عبد الفتاح الشريعي: التسويق السياحي- التسويق الفندقي-، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 172.

ويؤكد "Hambrick ، 1981" على أن عملية التحليل البيئي هي: " أنشطة إدارية تهدف إلى تحقيق المعرفة الكافية لدى الإدارة حول الأحداث والاتجاهات التي تنسم بها البيئة".<sup>1</sup>

وتؤكد الدراسات الإدارية على ضرورة إجراء المؤسسات الفندقية لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، إذ أن هذا المسح والتحليل يجعلها تعمل بصورة أفضل على رصد الفرص لاستغلالها، رصد التهديدات لمواجهتها وتجنب أثارها، تحديد نقاط قوة المؤسسة وتعزيزها ونقاط ضعفها والعمل على علاجها.<sup>2</sup>

"يشير Pine, 1995" على أهمية إجراء المؤسسات الفندقية لعمليات التحليل البيئي، إذ أن تحقيق النجاح في الأسواق التنافسية يتطلب دراسة وتحليلاً وتدقيقاً مستمر لعناصر البيئة الفندقية وإجراء التعديلات على الإستراتيجية الفندقية في ضوء المستجدات البيئية.

إن صياغة إستراتيجية الجودة للخدمات الفندقية تتطلب إجراء عملية تحليل لعناصر البيئة الفندقية، وتسيير الإستراتيجية يجري بتقسيم عناصر هذه البيئة ضمن ثلاث مجموعات رئيسية وهي:<sup>3</sup>  
عناصر البيئة الخارجية العامة وعناصر البيئة الخارجية الخاصة وعناصر البيئة الداخلية.

<sup>1</sup> السيد إسماعيل محمد: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ومجالات تطبيقها - ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص32  
<sup>2</sup> Jean – Batiste Tréboul, les stratégies des entreprises de tourisme, paris édition, Paris,1995, p43.  
<sup>3</sup> Ibid , p46.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

### أولاً: عناصر البيئة الخارجية العامة

وهي تتعلق بالعناصر البيئية العامة للبلد الموجودة فيه المؤسسة الفندقية، وتشمل البيئة الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية الثقافية وغيرها للمؤسسة الفندقية.<sup>1</sup>

#### 1\_ البيئة الاقتصادية:

والمقصود بها السياسة الاقتصادية والمالية بوجه عام المطبقة في البلد التي توجد به المؤسسة الفندقية والتي لها تأثيراً على المستوى العام للأسعار ومستوى الدخل والإنفاق وبالتالي التأثير في حجم القدرة الشرائية للسكان في هذا البلد، ومنه التأثير على حجم الاستهلاك السياحي والفندقي المتوقع لهؤلاء السكان من جهة وعلى التوجه السياحي للزبائن من خارج الوطن من جهة أخرى، لاسيما فيما يتعلق بعامل المستوى العام للأسعار.

#### 2\_ البيئة السياسية والقانونية:

تعد البيئة السياسية والقانونية من المحددات الأساسية لحجم الطلب الفندقي، إذ أن الظروف السياسية المستقرة في البلد تساعد على زيادة الطلب السياحي والفندقي وعكس ذلك صحيح، كما أن العوامل القانونية أيضاً تلعب دوراً مهماً في تفعيل هذا الطلب، مثل سن قوانين تهدف إلى تشجيع السياحة وإلغاء تأشيرات الدخول لبعض أو أغلب السواح في المجالات التجارية والأعمال وتسهيلات نقل الأموال والتعامل مع المؤسسات المالية إلى غير ذلك.

#### 3\_ البيئة الاجتماعية والثقافية:

إن الهيكل الاجتماعي والثقافي لأي بلد يؤثر بصورة فاعلة في العادات الشرائية للمنتجات من سلع وخدمات والمتمثلة في التقاليد، الديانات، الأعياد وغيره.

### ثانياً: عناصر البيئة الخارجية الخاصة

إن نجاح عملية المسح والتحليل للبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة الفندقية يتطلب إعطاء الأولوية لبعض عناصر البيئة الخارجية العامة والتركيز عليها والاهتمام بها أكثر نظراً لقوة تأثيرها على الوضع التنافسي بشكل خاص للمؤسسة الفندقية، حيث ذلك يتطلب إجراء تحليل دقيق للقوى التنافسية الخمسة قوى "بورتر، Porter" التنافسية بسبب الدور الكبير الذي تلعبه في تحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة والتي يجري في ضوءها رسم معالم إستراتيجية الجودة للمؤسسة الفندقية.

<sup>1</sup> Jean – Batiste Tréboul ,OP.CIT, pp46- 51.

ويشير "Habib، 1989" إلى أن هيكل القوى التنافسية الخمسة للصناعة الفندقية يتألف مما يأتي:1

### 1\_ عوائق الدخول والخروج في سوق المؤسسة الفندقية:

أهم هذه العوائق في المؤسسة الفندقية: المنافسة والنظم والقوانين الحكومية المتعلقة بالنشاط السياحي والفندقي وطبيعة قوة العمل المطلوبة وضخامة رأس المال المطلوب . وهنا من واجب المؤسسة الفندقية تحديد بدقة طبيعة الحواجز الموجودة في السوق الفندقي وتحديد وضعية المؤسسة إزاء تلك الحواجز، والعمل على التأقلم معها.

### 2\_ المجهزون الأساسيون:

أهم هؤلاء المجهزين المؤسسات التي توفر رأس المال اللازم ( بنوك، مساهمات الدولة ... ) والمؤسسات التي توفر الأطعمة والمشروبات والأثاث والمؤسسات التي توفر الطاقة اللازمة وغيرها. ويستطيع هؤلاء المجهزون تشكيل تهديدا وخطرا على المؤسسة الفندقية إذا قل عددهم، حيث أنهم يتمكنون من ارتفاع أسعار المواد الموردة وهذا يشكل تهديدا كبيرا بدوره على أسعار بيع الخدمات للمؤسسة الفندقية ، وأمام هذه الحالة فإنه يتطلب من المؤسسة تنويع مصادر التجهيز وأن تحسن التفاوض مع هؤلاء المجهزين بخصوص التعاون والعمل على استقرار أسعار المواد المشتراه وربط علاقات متينة معهم.

### 3\_ المشترون الأساسيون:

هم أهم الزبائن (سواء من داخل البلد أو خارجها لأغراض ترفيهية أو في إطار سياحية، رجال الأعمال أو لأغراض المشاركة في المؤتمرات والمعارض والوفود الحكومية الرسمية وطواقم الطيران والبواخر وكذا جميع الزبائن الدائمون وغيرهم . فهم أيضا يشكلون خطرا إذا قل عددهم، حيث بالإمكان أن تكون لديهم القدرة على التفاوض خصوصا فيما يتعلق بتخفيض أسعار البيع وهنا يتطلب من المؤسسة التصرف كإحداث تحسينات على الخدمات المقدمة وتنويع مصادر التمويل والتمويل أيضا. وكذا التفاوض مع المجهزين لتخفيض أسعار المواد والمستلزمات المشتراة.

### 4\_ الخدمات البديلة:

أهم الخدمات البديلة التي تهدد المؤسسة الفندقية: الشقق المفروشة وعقد المؤتمرات عبر الفضائيات أو عبر الانترنت ومخيمات الترفيه وغيرها . ولمواجهة ذلك يتطلب من المؤسسة الفندقية التركيز على تحسين خدماتها والعمل على تخفيض أسعارها والذي يعتمد على تخفيض التكاليف وهذا يعتمد بدوره على

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

القدرة على التفاوض والتعاون مع المجهزين لبلوغ هذا الهدف، حيث نجد كل هذه العوامل مجتمعة تجد جذورها في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

### 5\_ المنافسون الأساسيون:

أهم هؤلاء المنافسين في المؤسسة الفندقية هم المؤسسات الفندقية بمختلف أنواعها كسلاسل الفنادق الدولية والفنادق المستقلة الأخرى الحكومية منها والمختلطة والخاصة. وتظهر كل القوى التنافسية السابقة هنا مجتمعة ولهذا يكون الكفاح التنافسي هنا أكبر، حيث يتطلب من المؤسسة الفندقية تجميع كافة طاقتها التفاوضية مع المجهزين والزبائن وكل الأطراف ذوي المصلحة فيها، قصد مساعدتها على مواجهة المنافسين، حيث يكون التركيز الكبير على الزبائن عن طريق الإجتهد أكثر في تقديمهم خدمات أحسن جودة وأكثر إغراءا كتقديم ألبسة نوم بالمجان مثلا وغيره وقد يصل بالمؤسسة إلى حد الشراكة أو الاندماج مع مؤسسات قوية لمواجهة حدة المنافسة هذه.

### ثالثا: عناصر البيئة الداخلية

التي تتعلق بالأوضاع الداخلية للمؤسسة الفندقية، حيث تركز أساسا على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والوظائف المختلفة بها.<sup>1</sup>

### 1\_ الهيكل التنظيمي:

لقد أجرى " Schaffer , 1994 " دراسة تناول فيها فنادق " *Best western hyatt* " بالولايات المتحدة الأمريكية وقد أظهرت هذه الدراسة أن هذه الفنادق تقوم بإعداد الهيكل التنظيمي المناسب بعد أن تحدد خططها الإستراتيجية، فالهيكل التنظيمي يجب أن يبني بصورة تسهل عملية الاتصال بين الوحدات التنظيمية المتعددة للمؤسسة الفندقية ويؤدي إلى سهولة القيام بمهام هذه الوحدات التنظيمية على أكمل وجه باتجاه تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإستراتيجية المتبناة للمؤسسة الفندقية.

### 2\_ الثقافة التنظيمية:

يشير "Gagliadi, 1990" إلى أن ثقافة المؤسسة تحدث تأثيرات مهمة في أعمالها ودور الإدارة هو إيجاد الظروف المناسبة التي تجعل العاملين يتصرفون بصورة إيجابية اتجاه الزبائن بما يقود إلى تحقيق عملية تقديم الخدمة بأفضل صورة ممكنة، حيث أن الثقافة التنظيمية ينبغي أن تكون منسجمة مع التوجهات البيئية للمؤسسة الفندقية والهادفة أساسا إلى امتلاك الميزة التنافسية.

### 3\_ الوظائف الفندقية

الوظائف الفندقية هي إحدى العناصر الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة الفندقية والتي ينبغي أن تعمل معا بصورة متكاملة وبتنسيق تام وأن تصب جميعها في توجهات المؤسسة الفندقية نحو المتطلبات البيئية المختلفة، وحتى تحقق المؤسسة الفندقية النجاح في البيئة الفندقية بشكل عام ذات التقلبات المتسارعة والشديدة التنافس، فإنه ينبغي أن تمتلك قدرات متميزة ومهارات تحليلية كافية ومقدرة إدارية عالية لإدارة أعمالها الفندقية المختلفة.

مما تقدم ذكره نتائج فحص وتحليل البيئة الفندقية الخارجية العامة والخاصة وكذا الداخلية يفيد المؤسسة الفندقية في معرفة الفرص المؤدية إلى تحقيق إستراتيجية الجودة بهدف امتلاك الميزة التنافسية وكذا التهديدات التي تحول دون ذلك، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف لهذه المؤسسة تحقيقا لنفس الغرض.

### المطلب الثاني: تسويق الخدمات الفندقية

من أهم التعاريف التي وردت بخصوص " التسويق Marketing" هو تعريف أب التسويق فيليب كوتلر 1997 Kotler ، حيث يعرفه على أنه: " تلك العملية الاجتماعية التي من خلالها يستطيع الأفراد والجماعات الحصول على احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيمة المقابلة لها".<sup>1</sup>

### أولاً: مفهوم تسويق الخدمات الفندقية

من خلال التعريف السابق لـ Kotler يؤكد على أركان رئيسية لعملية التسويق عموماً سواء تعلق بالسلع أو الخدمات ، وهي التوجه نحو الزبون، الربحية والجهود الكلية للمؤسسة.<sup>2</sup> وإذا أسقطنا مفهوم التسويق على واقع الخدمات الفندقية نستطيع أن نقول أن تسويق الخدمات الفندقية هو عبارة عن عملية تبادل المنافع تتم بين مقدمي الخدمات الفندقية (الذين يمثلون أفراد المؤسسة الفندقية) وبين طالبي هذه الخدمات وهم الزبائن (الضيوف) لدى هذه المؤسسة الفندقية قصد إشباع احتياجاتهم ورغباتهم من هذه الخدمات مقابل ثمن معين يدفع للمؤسسة الفندقية.

وبالتالي يتطلب من المؤسسة الفندقية تحديد حاجات و رغبات وتفضيلات وميول الزبائن الحاليين والمتوقعين والذي يعني تحديد السوق المستهدف للمؤسسة الفندقية، ثم تقديم ما يوافق الحاجات والرغبات

<sup>1</sup> سمارة فؤاد رشيد: تسويق الخدمات السياحية، دار المستقبل للنشر، عمان، 2001، ص 36.

<sup>2</sup> عبيدات محمد: التسويق السياحي مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 28.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

والتوقعات لإحداث السلوك المرغوب لدى الزبائن بشكل فاعل وكفاءة عالية و بطريقة تضمن تحقيق المنافع للأفراد العاملين والمؤسسة الفندقية وكل ذوي المصلحة فيها والمجتمع بأسره.<sup>1</sup>

أصبحت الكثير من مؤسسات الخدمات على درجات عالية من التوجه التسويقي، لأنه من غير المعقول أن نجد جميع المؤسسات الخدمية تتجاهل دور التسويق، فنجد بعض من هذه المؤسسات الناجحة تطبق مفاهيم التسويق.

إضافة إلى أن ازدياد المنافسة محليا ودوليا في العديد من القطاعات في مجال الخدمات ومنها القطاع الفندقية، أجبرت إدارات مؤسسات هذا القطاع وذوي القرار فيها على البحث عن السبل الكفيلة لمواجهة ضغوطات هذه المنافسة والتي هي في تصعيد مستمر، وإن من بين أفضل تلك السبل هي المسعى التسويقي والذي أثبت كفاءته و بمستويات عالية لاسيما في القطاع السلعي.<sup>2</sup>

إن التوجه التسويقي للمؤسسة الفندقية يجب أن يهتم بالنظرة الشاملة والمتكاملة لكل نواحي النشاط بها، لذا نجد أن على إدارة المؤسسة الفندقية أن تأخذ بالحسبان كل العناصر المهمة والفاعلة في هذا الخصوص وتنسق بينهم بوضوح ويتمثل ذلك أساسا في خدماتها المختلفة، المنافسة، السوق المستهدف، اتجاهات ومواقف الزبائن وسلوكياتهم وغيره.<sup>3</sup>

ولكي تتمكن من تحقيق هذا المسعى بنجاح والمؤدي بها في الأخير إلى بلوغ أهدافها المسطرة فإن بحوث التسويق تعد أفضل أداة لتحقيق ذلك.

وبحوث التسويق عموما هي: " عملية منظمة وموضوعية لتجميع وتحليل البيانات التي لها علاقة بالنشاطات التسويقية أو تساهم في حل المشكلات التسويقية".<sup>4</sup>

### 1\_ العناصر الأساسية لبحوث التسويق في المؤسسات الفندقية:

فيما يلي أهم تلك العناصر:<sup>5</sup>

أ\_ **طبيعة المعلومات:** تشمل معلومات حول حجم السوق وحول الزبائن ودوافعهم والدراسات الاقتصادية ومعلومات متنوعة أخرى حول المنافسين والأسعار والمبيعات وغيرها.

ب\_ **مصادر المعلومات:** التي من أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> سمارة فؤاد رشيد: مرجع سبق ذكره، ص37.  
<sup>2</sup> حداد شفيق إبراهيم: أساسيات التسويق، دار الحامد، الأردن، 1998، ص 264 بتصرف.  
<sup>3</sup> يحي عيد: بحوث التسويق و التصدير، مطابع السجل العربي، 1996، ص27.  
<sup>4</sup> نفس المرجع، ص32.  
<sup>5</sup> عبيدات محمد: مرجع سبق ذكره ، ص41.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

\_ سجل زبائن في المؤسسة الفندقية: الذي يتضمن أسماءهم، تاريخ وصولهم، عددهم، أوقات تزايدهم...الخ.

\_ سجلات الحجز بالمؤسسة الفندقية: التي تشمل تاريخ طلب الحجز، أنواع هؤلاء الزبائن، رجال أعمال، رجال علم أو سياسة، أشخاص عاديين، فترة الإقامة، الأسعار...الخ.

\_ سجلات البيع بالمؤسسة الفندقية: المتضمنة معلومات عن عمليات البيع المتعلقة بعدد الزبائن والخدمات والمبالغ المدفوعة...الخ.

\_ مسح لأراء الزبائن: وهي طريقة فعالة لتقييم مدى رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة الفندقية.

\_ تقارير الدوائر والأقسام بالمؤسسة الفندقية: التي تتضمن معلومات عن الأداء الفعلي للدوائر والأقسام المختلفة.

ج\_ جمع المعلومات: بعد تحديد طبيعة ومصادر المعلومات اللازمة، فإن الخطوة الموالية تتمثل في جمع المعلومات التي تخدم الغرض الأساسي لبحوث التسويق بالمؤسسة الفندقية خدمة لأهدافها المسطرة، حيث تعتمد على الطرق الأساسية التالية:

\_ الملاحظات: التي تعتمد على ملاحظات العاملين في المؤسسة الفندقية المتعلقة بسلوك الزبائن ومدى الرضا والإشباع.

\_ الأرشيف: الذي يشمل سجلات البيع، المراسلات المختلفة والوثائق المختلفة الأخرى.

\_ المقابلات: وهي من أكثر الأساليب استعمالاً، حيث يتم اختيار عينة من الزبائن و إجراء مقابلة معهم لمعرفة مستويات رضاهم حول خدمات المؤسسة الفندقية.

د\_ تحليل المعلومات: يتم ذلك باستخدام الأساليب والمعايير الإحصائية البسيطة أو باستخدام البرامج المتقدمة للحاسب الآلي والتي من المفترض والمطلوب استخدامها بفاعلية أكثر من قبل إدارة المؤسسة الفندقية للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

### 2\_ تطبيقات بحوث التسويق في المؤسسات الفندقية:

هناك تطبيقات رئيسية لبحوث التسويق في المؤسسة الفندقية، أهمها:<sup>1</sup>

#### أ\_ تحليل السوق وتجزئته:

يتضمن تحديد حصة المؤسسة الفندقية من السوق المالي، نوع الزبائن، حجم السوق، قنوات التوزيع المستخدمة و سلوك و دوافع الزبائن و معلومات أخرى مختلفة تساعد في تحليل السوق و معرفة الجزء الذي يتناسب مع إمكانية المؤسسة و يحقق أهدافها.

<sup>1</sup> أنظر كلامن:

سمارة فؤاد رشيد: مرجع سبق ذكره، ص48.

زيد منير عبوي: معجم المصطلحات السياحية والفندقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط الأولى، 2007، ص411.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

### ب\_ الخدمات الفندقية المطلوبة:

من خلال بحوث التسويق تتمكن إدارة المؤسسة الفندقية من معرفة كيفية إدراك الزبائن للخدمات الفندقية كما سبق الإشارة إليها، بالإضافة إلى تزويدها بكيفية إدراك الزبائن للخدمات التي تقدمها المؤسسات الفندقية المنافسة والذي يفيد في الأخير في معرفة الخدمات المطلوبة ودرجات ذلك الطلب الذي يتطلب منها التحسين المستمر والجاهزية التامة للوفاء بهذا الطلب.

### ج\_ بحوث الترويج:

التي هي جزء من بحوث التسويق، حيث تقدم بحوث الترويج للمؤسسة الفندقية معلومات بخصوص فعالية وكفاءة البرامج والنشاطات الترويجية مقارنة بالمنافسين وذلك طريقة أو أسلوب الحملات الترويجية الأفضل للمؤسسة الفندقية.

### د\_ تحليل المبيعات:

الذي تتضمن تحليل تكاليف وأرباح المبيعات، مدة إقامة الزبون، عدد مرات تكرار الزيارة للفندق وغيرها من العوامل التي لها علاقة بالمبيعات.

### هـ\_ تحليل الأسعار:

تشتمل على دراسات مقارنة للأسعار المختلفة وتأثيرها على مستويات الطلب، تحديد الأسعار المناسبة كالإيواء، أسعار قائمة الطعام وغيرها من أسعار الخدمات المتوفرة الأخرى.

### و\_ بحوث اقتصادية، تجارية وعمامة:

تتضمن تحليل المسارات والتوقعات المستقبلية للمؤسسة الفندقية وتأثير العوامل الخارجية على النشاطات الفندقية، وتشمل هذه الدراسة الجدوى الاقتصادية للمؤسسة الفندقية والنشاطات التي تقوم بها، تأثير التشريعات والأنظمة.

### ي\_ تحليل التوزيع:

التي تتضمن أنماط التأثير لموقع المؤسسة الفندقية على مستوى المبيعات، دراسة وتحليل فعالية برامج التوزيع، وتحليل فعالية قنوات التوزيع المختلفة التي تستخدمها المؤسسة الفندقية. ويلخص الجدول الموالي مجالات بحوث التسويق في أسواق الخدمات:



**الجدول رقم (04): مجالات بحوث التسويق في أسواق الخدمات**

| المجالات      | التطبيقات  |
|---------------|--|
| بحوث الأسواق  | تحليل السوق المحتمل للمنتجات الحالية وتقدير الطلب للمنتجات الجديدة، التنبؤ بالمبيعات، خصائص أسواق المنتجات، دراسة الاتجاهات في الأسواق.  |
| بحوث المنتجات | مدى قبول السوق للمنتجات الجديدة، دراسة مقارنة للمنتجات المنافسة، اختيار المنتجات الجديدة، تحديد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية، دراسة مدى عدم الرضا عن المنتجات الحالية، بحوث خطوط المنتجات. |
| بحوث الترويج  | تقييم فاعلية الإعلان، اختيار وسائل الإعلان، دراسة الإعلانات التنافسية، تقييم المناطق البيعية، تقييم طرق البيع، تقييم أداء رجال البيع.  |
| بحوث التوزيع  | اختيار وتصميم مواقع تقديم الخدمة، تحليل تكاليف النقل والتوزيع المادي، دراسة التخزين، دراسة اختيار الوسطاء.   |
| بحوث السعر    | دراسة مروونات الطلب، إدراك الأسعار، تحليل التكاليف، تحليل طرق التسعير.   |

**المصدر:** هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط الثالثة، 2004، ص 106.

يتضح من الجدول أعلاه أن بحوث التسويق تشتمل على عدة مجالات، وفي كل مجال تتطلب مجموعة من التطبيقات الخاصة التي تمكن من فهم اتجاه التطور والتغير في كل مجال من هذه المجالات، والجدير بالذكر هنا أن هذه البحوث تساعد في تحقيق وظيفة التسويق لأهدافها بأقل درجة مخاطرة ممكنة على الرغم من ارتفاع تكاليف القيام بها.

لذا يمكننا القول أن نتائج بحوث التسويق تمكن المؤسسة الفندقية في الأخير من ضبط وتحديد المزيج التسويقي المناسب لخدماتها، لذا سنتطرق الآن لعناصر المزيج التسويقي للخدمات الفندقية.

**ثانياً: المزيج التسويقي للخدمات الفندقية**

يعني المزيج التسويقي للخدمات الفندقية: "مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها".<sup>1</sup>

يتم التركيز في هذا الخصوص على العناصر الأساسية (التقليدية) للمزيج التسويقي وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حداد شفيق إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 267.  
<sup>2</sup> يوسف أبو فارة: إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية، الملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 4 ماي 2005، المجلد 01، ص 114.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

الخدمات الفندقية (والتي تم تناولها بنوع من التفصيل في الفصل الأول كونها تمثل جوهر النشاطات بالمؤسسة الفندقية)، السعر، الترويج والتوزيع، والعناصر الثلاثة المضافة وهي على التوالي: المحيط المادي، الأفراد والعملية.

### 1\_ الخدمات الفندقية:

من العوامل الأكثر تأثيراً في عروض الضيافة التي تقدمها المؤسسات الفندقية للزبائن هي الموقع المناسب للمؤسسة الفندقية، نوعية الموظفين العاملين بها والذي يجب أن يتم اختيارهم وتدريبهم بشكل جيد يتناسب مع طبيعة الخدمات التي يقدمونها وذلك سعياً وراء تحقيق الصورة الذهنية المرجوة من طرف المؤسسة الفندقية.<sup>1</sup>

### أ\_ الجودة في الخدمة الفندقية:

تلعب جودة الخدمة دوراً مهماً في إعداد منتج الخدمة وتسويقه، حيث أنها ذات أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة (المؤسسات الفندقية) والزبائن على حد سواء، إذ يرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة عموماً إلى التأثير المباشر لمستوى هذه الجودة على ربحية المؤسسة الفندقية ومركزها التنافسي وحصلتها السوقية (Thompson, 1985)، حيث أجريت دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة في عام 1992 حول العديد من المؤسسات الخدمية بما فيها الفنادق في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و كندا واليابان وأوروبا الغربية، اتضح لها من خلالها أن 78 بالمئة من مديري تلك المؤسسات تقديم الخدمات «Berry and parasurman»، وقد أدى تركيز الباحثين خلال تلك الفترة على البحث على طبيعة الخدمة وخصائصها، بالإضافة إلى وجود محاولات جادة لوضع مقياس يتسم بالصدق والثبات لقياس جودة الخدمة كما يدركها الزبون.<sup>2</sup>

إن جودة الخدمات عموماً ومنها الخدمات الفندقية: "تتمثل في درجات الإشباع التي تقدمه الخدمة المقدمة لطلابها".<sup>3</sup>

ومن خلال ذلك يمكننا القول أن جودة الخدمات ليست ثابتة وهي تختلف من شخص لآخر، وهو أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودتها عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه من إشباع من تلك الخدمة.

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.

<sup>2</sup> خضراء عمر بشير: إدارة الجودة الشاملة في المصارف، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 19.

<sup>3</sup> Michel monereau: *Gestion des entreprises de tourisme*, BÉreal, Paris, 1999, P88.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

### 2\_ تسعير الخدمة الفندقية:

السعر هو أحد العناصر والركائز الأساسية للمزيج التسويقي للخدمات الفندقية، وسعر الخدمة كما يعرفه "kotler1996" هو: " كمية من النقد التي يدفعها المستفيد مقابل الحصول على الخدمة".<sup>1</sup>

وبصورة أوسع السعر هو: " مجموع القيم والتكاليف التي يبادل بها المستفيد منفعة أو منافع محددة ناجمة عن شراء أو استخدام الخدمة".<sup>2</sup>

حيث أن الإدارة الفندقية تسعى إلى تحقيق هامش ربح يتحقق من الفرق بين الإيرادات والتكاليف، ويشير "Habib1989" إلى أن التكاليف الأساسية للخدمات الفندقية هي:<sup>3</sup>

\_ أجور ورواتب طاقم المؤسسة الفندقية: حيث تمثل في بعض المؤسسات الفندقية حوالي ثلث التكاليف التشغيلية،

\_ تكاليف الأطعمة والمشروبات،

\_ التكاليف الإدارية والتسويقية،

\_ تكاليف الصيانة، الكهرباء، الاتصالات، وتكاليف تشغيلية أخرى.

ويرى "Lovelock, 2000" أن هناك تكاليف أخرى يتحملها الزبون تضاف إلى القيمة النقدية التي يدفعها والتي من أهمها:<sup>4</sup>

\_ الزمن الذي يقضيه المستفيد في تلقي الخدمة،

\_ الجهد المادي الذي يبذله مقابل الحصول على الخدمة ،

\_ التكلفة النفسية التي قد تترتب على شراء الخدمة ( مثل الجهد العقلي والشعور بعدم كفاية الخدمة أو الخوف الناجم عن تلقي بعض الخدمات)،

\_ التكاليف الحسية والعصبية: وهي الناجمة عن بعض العناصر غير المريحة والمثيرة للأعصاب أثناء تلقي الخدمة الفندقية.

<sup>1</sup> سمارة فؤاد رشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص62. نقلًا عن:

Kotler Philip, **Principles of marketing**, printice- hall, inc, new jersey, 1996, p21

<sup>2</sup> سمارة فؤاد رشيد ، مرجع سبق ذكره، ص 62 .

<sup>3</sup> عبيدات محمد، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>4</sup> يوسف أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النصور: ركائز صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، يومي 15-16 مارس 2005، ص 21 بتصرف.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

وفي ضوء مقارنة سعر الخدمة مع ما يتوقع أن يحصل عليه من منافع يقرر الزبون فيما إذا كان هذا السعر مناسباً أم لا.<sup>1</sup>

أما الإيرادات الفندقية فإن أهم مصادرها يتحقق من خلال إيرادات الغرف ، إيرادات الأطعمة والمشروبات، إيرادات الخدمات الترفيهية والخدمات المختلفة الأخرى التي تقدمها المؤسسة الفندقية.<sup>2</sup> ويشير "Kotas,1996" إلى أن تحديد السعر في المؤسسة الفندقية يعتمد بصورة أساسية على العناصر التالية:<sup>3</sup>

- \_ هيكل التكاليف : وهي التكاليف الكلية للمؤسسة الفندقية وتساوي التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- \_ استقرار الطلب : حيث كلما كان مستوى الطلب مستقراً وغير متذبذب كلما كان أيضاً السعر مستقراً وربما قابل للزيادة مادام الطلب في استقرار.
- \_ طبيعة الخدمة : كلما كانت الخدمات المقدمة تفي بحاجيات الزبائن وتحقق رضاهم لمكّن السعر من الاستقرار وربما التصاعد.
- \_ كثافة رأس المال : والتي يمكن تحديد مستواها بنسبة الأصول الرأسمالية إلى حجم المبيعات. فإن نجاحه يتطلب تحقيق حجم إيرادات مرتفع ليغطي مستويات التكاليف المرتفعة ويحقق عائداً مقبولاً على الأموال المستثمرة وهذا الأمر يتطلب قراراً تسعيرياً قادراً على تحقيق حجم المبيعات الملائم.

وفيما يلي آلية تسعير بعض الخدمات الفندقية الأساسية:<sup>4</sup>

### \_ تسعير خدمة الإيواء:

في هذا الجانب فإن الطريقة الأكثر شيوعاً هي " قاعدة الألف " والتي بموجبها يحسب سعر كراء الغرفة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{أجرة الغرفة الفندقية} = \text{حجم الاستثمار التقديري في الغرفة} \div 1000$$

### \_ تسعير الأطعمة بالمؤسسة الفندقية:

إن الأسلوب الأكثر شيوعاً هو هندسة قائمة الأطعمة والذي يعتمد على التحليل الأسبوعي لقائمة الأطعمة وتحديد أسعار بيعها حسب الرواج لكل صنف من الأطعمة.

<sup>1</sup> سمارة فؤاد رشيد : مرجع سبق ذكره ، ص 64.

<sup>2</sup> سمارة فؤاد رشيد : مرجع سبق ذكره ، ص 64.

<sup>3</sup> فؤاد السيد المليجي : المحاسبة في الأنشطة السياحية والفندقية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص125. نقلاً عن:

Kotas Rechard, *The international hospitality business*, cassell, London, 1996, p22.

<sup>4</sup> فؤاد السيد المليجي، مرجع سبق ذكره ، ص ص131-132.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

تسعير المشروبات بالمؤسسة الفندقية:

إن أسلوب " النسبة المئوية " هو الأكثر انتشار واستعمالا ويكون وفق الصيغة التالية:

كلفة الوحدة (X) ثلاثة مرات (X) نسبة الضريبة

وفي ميدان **الفندقة** تلعب السياسة السعرية دورا إستراتيجيا و آخر تكتيكيا، فمن الناحية الاستراتيجية يساعد السعر المحدد على التعرف على شرائح السوق المستهدفة، كما أنه يعتبر عنصرا فعالا في خلق صورة ذهنية مميزة للمؤسسة الفندقية عن منافسيها وتساعد إدارتها على تحديد المركز التنافسي في السوق، أما من الناحية التكتيكية للأسعار فتشمل أساسا على التخفيضات التي تمنحها إدارة المؤسسة الفندقية للزبون أو منافذ التوزيع المختلفة بهدف تشجيعها على التعامل معها، و تلجأ إدارة المؤسسة الفندقية إلى استخدام مثل هذه السياسة في عدد من الحالات أهمها:<sup>1</sup>

مواجهة فترات خارج الموسم: من أبرز الأمثلة على ذلك المنتجعات التي تقع في مناطق تتصف بموسمية السياحة.

خلال الموسم السياحي تضع الكثير من المؤسسات الفندقية ثلاث مستويات من الأسعار طبقا لمستوى الإقبال عليها وهي: أسعار مرتفعة لفترة الرواج، أسعار منخفضة لفترة نهاية الموسم، أسعار تتراوح بين السعرين السابقين وهي الفترة التي يتراجع خلالها الطلب لفترة وجيزة قبل أن يعاود الارتفاع من جديد وقد يكون ذلك بعد فترة الأعياد أو في أعقاب الإجازة الصيفية (الفترة المساندة).

مواجهة فترة الكساد: التي تنشأ نتيجة لظروف طارئة، كأن تتعرض منطقة الإجازة لكوارث طبيعية أو عدم الاستقرار السياسي أو موجة من أعمال العنف والشغب والأعمال الإرهابية، مما ينتج عنها انحسار الحركة السياحية إلى هذه المنطقة، وهذا يلاحظ جليا في معظم الدول العربية مما أثر على حركة السياحة عموما وعلى النشاط الفندقي خصوصا كما هو الحال في سوريا، مصر، ليبيا..

معظم المؤسسات الفندقية التي تمتاز بطاقات إيواء عالية تلجأ إلى منح تخفيضات على أسعارها المعلنة بناء على اتفاقيات تبرم مع وكالات السياحة بالجملة.

قد تلجأ المؤسسات الفندقية بإبرام اتفاقيات بمنح أسعار خاصة للعاملين بكبرى الشركات والهيئات مما يجعلهم زبائن دائمين.

بعض المؤسسات الفندقية ذات الخمس نجوم قد تعتمد على منح أسعار منخفضة إلى فئة أخرى من الزبائن المرتقبين مثل: أعضاء البعثات الدبلوماسية والمنظمات الدولية كالأمم المتحدة وكذلك مديري

<sup>1</sup> محمد حافظ مجازي مرسى: إدارة التسويق السياحي والفندقي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط الأولى، مصر، 2007، ص ص 246-247.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

الشركات السياحية، والهدف من ذلك هو جذب المؤتمرات والندوات والحفلات التي تقيمها هذه الشريحة من السوق بصورة متكررة ناهيك عن حملات الدعاية التي تحصل عليها والتي تتولد نتيجة التعامل مع هذه الفئة من الزبائن.

وعلى العموم وفي جميع الأحوال يجب على إدارة المؤسسة الفندقية القيام بدراسة وافية لتقييم الآثار المترتبة على استخدام سياسة تخفيض الأسعار قبل تنفيذها، لذلك يجب أن تراعي عند انتهاج هذه السياسة عدة عوامل هي: المركز التنافسي لمنتجها، حساسية زبائنها اتجاه تذبذبات الأسعار وجودة المنتج الفندقي هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يتضح أنه من الأفضل للمؤسسة الفندقية زيادة الإنفاق على برامج الترويج مع الإبقاء على مستوى الأسعار بدلاً من إدخال تخفيضات في السعر تقلل من حجم الإيرادات.

### 3\_ ترويج الخدمة الفندقية:

على المؤسسة الفندقية أن تركز في برنامجها التسويقي على ترويج عناصر ومكونات العرض السياحي الذي يرتبط بها. ويشير ( سمارة، 2001 ) إلى أهم العناصر والمكونات التي يتألف منها العرض السياحي وهي: 1

\_ مكونات طبيعية : مثل طبيعة المناخ وتوفر الغابات والحيوانات وغيرها.

\_ مكونات ثقافية : مثل آثار الحضارات القديمة، والمتاحف وغيرها.

\_ مكونات تكنولوجية وعمرانية : مثل برج إيفل في فرنسا وقصر الأوبرا بسيدني في استراليا وغيرها.

ويرى " Coleman ، 1998 " أن النشاط الترويجي الفندقي يعتمد بصورة أساسية على استخدام عناصر المزيج الترويجي بفاعلية، فالدعاية تبني للمؤسسة الفندقية صورة ذهنية متميزة في ذهن الزبون وهذا يتطلب توظيف جهود العلاقات العامة باتجاه تحقيق ذلك، من جهة أخرى تستخدم العديد من المؤسسات الفندقية الإعلانات التلفزيونية كوسيلة ترويجية فاعلة وتلعب عملية الاتصال الشخصي دورا كبيرا في جذب الزبون وتحفيزه لتكرار زيارته للفندق. 2

وفيما يلي توضيح دور أهم عناصر المزيج الترويجي 3 :

<sup>1</sup> بشير العلاق عباس ، محمد علي ربابعة: الترويج والإعلان : أسس-نظريات- تطبيقات - مدخل متكامل، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 1988 ، ص 97 بتصرف.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1999 ، ص 19

<sup>3</sup> بشير العلاق عباس، محمد علي ربابعة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 99-100.

### أ\_ الاتصال الشخصي :

الاحتكاك والاتصال المباشر بين الزبون وطاقم المؤسسة الفندقية يلعب دروا مهما في بناء صورة ذهنية محددة عن المؤسسة الفندقية والتأثير في ايجابية أو سلبية الخبرة التي تتكون لدى الزبون حول هذه المؤسسة.

### ب\_ الإعلان :

تسعى المؤسسات الفندقية من خلال النشاط الإعلاني إلى التعريف بخدماتها من حيث تنوعها ومستوى جودتها وأماكن ومواعيد توفرها، كما تسعى إلى ترسيخ صورة إيجابية متميزة في أذهان الزبائن وهي تسعى من خلال ذلك إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

### ج\_ الدعاية والعلاقات العامة :

تلعب الدعاية والعلاقات العامة دورا مهما في نجاح مسعى الترويج، حيث من خلالها تسعى المؤسسة الفندقية إلى تحسين صورتها في أذهان الزبائن وبناء صورة ذهنية متميزة للفندق ومكان الفندق وبلده وذلك من خلال القصص والأخبار الايجابية المدعومة بالأدلة والحجج والبراهين التي تنشر في الصحف والمجلات وثبتت على محطات الإذاعة والتلفزيون، خصوصا مع الانتشار الواسع للمحطات التلفزيونية الفضائية.

### هـ\_ الترويج عبر الانترنت :

لقد أتاحت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المتقدمة والتي تعد الانترنت من بين أبرزها منفذا ترويجيا وتوزيعا جد فعال للمؤسسات الفندقية، حيث يمكنها من سرعة الوصول إلى الأسواق المحلية منها والعالمية ولمدة ترويجية أطول وبتكاليف أقل.

### 4\_ توزيع الخدمة الفندقية:

يعتبر نظام توزيع الخدمات الفندقية نظاما فرعيا من نظام أوسع هو نظام التوزيع السياحي، حيث يهدف هذا النظام إلى إيصال وتوفير الخدمات السياحية التي يحتاجها الزبون في المكان والزمان المناسبين، وهو همزة وصل بين الزبائن والمؤسسات.<sup>1</sup>

ونظام توزيع الخدمات الفندقية يتم عبر وسيلتين أساسيتين:<sup>2</sup>

\_ وسيلة مباشرة : بحيث يشتري الزبون الخدمات الفندقية دون أي وسيط.

<sup>1</sup> ماهر توفيق عبد العزيز: صناعة السياحة، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 169 .  
<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 170 .

\_ وسيلة غير مباشرة : وهي الأكثر شيوعا خصوصا لدى السائحين الأجانب والمتمثلة في الوسطاء والتي من أهمها : شركات العروض السياحية، مكاتب وكالات السفر و مندوبوا الفنادق، المنظمون للمؤتمرات.. الخ.

### 5\_ الأفراد ضمن عناصر المزيج التسويقي الفندقية:

يعتبر الأفراد العنصر الخامس ضمن المزيج التسويقي للخدمات، حيث يلعب دورا كبيرا في إنجاح الخطط والبرامج التسويقية لبلوغ الأهداف المنشودة من خلال تسهيل تقديم خدمة ذات جودة عالية تحقق رضا الزبائن.

ويشتمل عنصر الأفراد على كافة الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة الفندقية الذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والتي يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية أو فيما يتعلق بمعاملة الزبائن واستقبالهم، الأفراد هم عبارة عن المنتفعين بالخدمة وكذلك مقدميها بالإضافة إلى التفاعل بينهم، فالأشخاص الذين يقدمون الخدمة يشكلون جزءا مهما من الخدمة، من حيث طريقة تقديمهم لها والعلاقات التفاعلية مع المستفيدين من الخدمة، ويتضمن كذلك عنصر الأفراد العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم حيث تتأثر ادراكاتهم حول جودة خدمة معينة بفعل آراء وقناعات مستفيدين آخرين.

إن نجاح المؤسسة الفندقية يعتمد على العنصر البشري المتعلم والمتدرب والمهياً الذي يؤدي عمله بمهارة عالية وأداء متميز للخدمة. وهنا لا بد من التركيز على نقطة مهمة ألا وهي ضرورة استقطاب الافراد ذوي الرغبة والحماس للعمل في مجال الصناعة الفندقية كمدخلات ضمن نظام تعليم سياحي وتدريب فندقي من اجل الحصول على مخرجات مرضية في شكل أفراد مؤهلين ذوي كفاءات في تقييم الخدمات الفندقية، ومن اهم المصادر التي تحصل المؤسسة الفندقية من خلالها على الكوادر المتخصصة ما يلي: الجامعات والمعاهد والمدارس السياحية والفندقية المتخصصة، المراكز الفندقية التدريبية، مكاتب التشغيل الفندقية.<sup>1</sup>

ويعد الأفراد العاملون في المؤسسة الفندقية من أهم عناصر المزيج التسويقي لأنهم يشكلون أداة الاتصال بين الفندق والزبائن، والتي يتم من خلالها عرض وتقييم المزيج الخدمي الذي توفره المؤسسة. فكل اشكال العلاقات الاتصالية مع الزبائن يكون للعاملين طرفا فيها داخل المؤسسة الفندقية، وعليه إذا كان سلوكهم متميزا كان الأثر إيجابيا وممتدا إلى أجل طويل، لذلك يجب على المؤسسة الفندقية أن تولي الاهتمام اللازم بالعاملين من حيث مظهرهم، تأهيلهم، تدريبهم على مهارات العمل والتعامل مع الزبائن

<sup>1</sup> منتهى أحمد محمد النعيمي: التعليم السياحي في العراق دراسة لعينة من طلبة قسم السياحة وإدارة الفنادق في كلية الإدارة والاقتصاد كنموذج للتعليم السياحي الجامعي- مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد بالعراق، العدد 73، 2008، ص221.



## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

وكيفية كسب ثقتهم وخلق علاقات متواصلة ومستدامة معهم، كما عليها ان تهتم بالنظم الإيجابية لتحفيزهم حتى يتحركوا بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة الفندقية.<sup>1</sup>

من أهم المؤهلات التي يتطلبها العمل الفندقي والتي يشترط توافرها في الأفراد العاملين ما يلي:<sup>2</sup>

\_ حب الناس والرغبة في خدمتهم الذي يعتبر من الأساليب المطلوبة والمؤهلة لنجاح الصناعة الفندقية.  
\_ أن تكون لدى الشخص الذي يرغب في العمل في المؤسسة الفندقية القابلية للتأقلم السريع مع مختلف شرائح المجتمع ومع مختلف الحالات المتوقعة وغير المتوقعة.

\_ القابلية والقدرة على السيطرة وضبط المشاعر والأعصاب في المواقف الحرجة أو عند التعرض إلى ضغط معين، واعتبار الزبون دائماً على حق ولو أخطأ.

\_ الشخص الذي يرتقي في السلم الوظيفي يجب أن يبرهن إمكانيته على القيادة والإقناع والتحليل التي تجعل من زملائه ومرؤوسيه يحترمونه ويتعاونون معه، فالمراكز العليا كما هو معلوم تتطلب معرفة فنية وإدارية خاصة، والسمة الرئيسية والضرورية المطلوبة لهذا المستوى هي قابلية التعاون على جعل الآخرين يؤدون ما يطلب منهم بالصورة المرجوة وكما يريد الزبائن وفي الوقت الذي يرغبون به.  
\_ الشخصية اللطيفة والابتسامة الدائمة واللياقة البدنية والملابس الأنيقة تعتبر إحدى المؤهلات الضرورية للعمل في المؤسسات الفندقية.

\_ الثقافة العامة والمعرفة الكاملة للبلد أو المنطقة التي تقع بها المؤسسة الفندقية بالإضافة إلى الشهادة الجامعية أو المعاهد أو الإعداديات كأدنى مستوى.

\_ عند دخول أي فرد للعمل داخل المؤسسة الفندقية سوف يسري في داخله ويحب هذا العمل، ولن يقوم باستبدال هذه المهنة مقابل أي مبلغ من المال، وحب هذا العمل يأتي من خلال التجارب والخبرة والرغبة في خدمة الناس.

### 6\_ دور المحيط المادي ضمن عناصر المزيج التسويقي الفندقي:

إن خاصية عدم الملموسية للخدمات أدت برجال التسويق إلى الاهتمام بعناية فائقة بعملية التخطيط لاكساب الخدمة ذلك المستوى المناسب في الجودة وبما يمكن أن يجعلها أقرب في الملموسية، وذلك من خلال الأدوات والتجهيزات والمستلزمات المستخدمة في إنتاج الخدمة بالشكل و المضمون الذي يمكن أن تقدم به للزبون، وتشير معظم الدراسات التطبيقية في هذا المجال بأن زيادة الإدراك لمستوى جودة الخدمة يرتبط بزيادة الرضا المتحقق لدى الزبون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية - المفاهيم والاستراتيجيات،-، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 237.  
<sup>2</sup> زيد منير عبودي: معجم المصطلحات السياحية والفندقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط الأولى، 2007، ص 374.  
<sup>3</sup> ثامر البكري: التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة،-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 222.

يعتبر المحيط المادي أحد أبرز عناصر المزيج التسويقي الخاص بالخدمات الذي يساعد على إدراك الزبون للخدمة ونوعيتها، ويمكن تعريف المحيط المادي بأنه: " البيئة التي تنتج فيها الخدمة وتقدم إلى الزبون كتصميم المباني ، مظهر العاملين، الأجهزة والمعدات، موقع المؤسسة ومحاولة نقل الخصائص غير الملموسة للخدمة إلى خصائص ملموسة بالتركيز على الجوانب المادية لتعزيز إدراك الزبون للخدمة".<sup>1</sup>

ومنه فالمحيط المادي يشمل جميع الملامح الملموسة الموجودة أثناء عملية التفاعل التي تتم بين الزبون ومقدم الخدمة، وهو يشتمل على جميع المكونات المادية التي تسهل أداء الخدمة وإدراكها من قبل الزبون، والتي على أساسها يبني الزبون توقعاته حول مستوى أداء وجودة الخدمة التي سوف يحصل عليها في مؤسسة الخدمة.<sup>2</sup>

لذلك من المهم في تسويق الخدمات مراعاة التصميم الفعال للمحيط المادي وبيئة الخدمة للتقليل من خاصية اللاملموسية التي تتميز بها الخدمات، حيث يؤكد خبراء التسويق أن للمظهر المادي للخدمة تأثيرا كبيرا على قرارات واختيارات الزبون وكذا على توقعاته وعلى درجة رضاه، ويتقسم المحيط المادي إلى ثلاثة أصناف رئيسية هي:<sup>3</sup>

أ\_ **عناصر المظهر الخارجي:** الشكل والتصميم الخارجي، مواقف السيارات والعربات، البيئة المحيطة بمرفق الخدمة، حجم البناء المادي، موقع مرفق الخدمة...إلخ.

ب\_ **عناصر المظهر الداخلي:** التصميم الداخلي، المعدات، الإضاءة الداخلية، الإيماءات والتلميحات الداخلية، جودة الهواء ودرجة الحرارة، التكيف والتدفئة، المداخل...إلخ.

ج\_ **جوانب ملموسة أخرى:** الأدوات المكتبية، بيان الفواتير، التقارير، مظهر العاملين، الزي الرسمي، توفر الأنترنت...إلخ.

### 7\_ دور العملية ضمن المزيج التسويقي الفندقية:

تشتمل العملية على كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة وإدارة التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، تتضمن عملية تقديم الخدمة أشياء كثيرة غاية في الأهمية مثل: السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسات لضمان تقديم الخدمة للمستفيدين، كما تشتمل على نشاطات وبروتوكولات أخرى مثل: المكننة، تدفق النشاطات، حرية التصرف أو الاختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة (الصلاحيات)، كيفية توجيه الزبائن ومعاملتهم، أساليب تسويق العلاقة معهم، كيفية

<sup>1</sup> فريد كورتل: تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط الأولى، 2009، ص 239.

<sup>2</sup> Christopher Lovelock et autres: **marketing des services**, 6ème éd, Pearson éducation Inc, prentice hall, France, 2008; p27.

<sup>3</sup> أسعد حماد أبو رمان، أبي سعيد اللابوة جي: **التسويق السياحي والفندقي، المفاهيم والأسس العلمية**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط الأولى، 2000، ص 168، بتصرف.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

تحفيزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة وتقديمها... فكل هذا يعطي إشارة قوية للمؤسس إلى ضرورة الاهتمام بعملية تصميم الخدمة بما يسمح بانسيابها بسرعة لتلبية طلبات الزبون، وذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

\_ تقليص دورة العملية الطويلة.

\_ تبسيط الإجراءات الروتينية.

\_ تخفيض وقت انسياب العمل من إدارة لأخرى.

\_ القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة.

\_ الأخذ برأي الزبائن في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة.

في المؤسسة الفندقية يرتكز النشاط على تقديم الخدمات وفي بعض الأحيان يقدم سلع مادية ملموسة، لذلك درجة التوافق والثبات في عملية تقديم الخدمة من قبل العاملين في المؤسسة الفندقية ستؤثر على درجة التأكد في أذهان الزبائن وهكذا.

فمن الضروري أن يتم تصميم وتوجيه الخدمات لموافقة حاجات ورغبات الزبائن بالدرجة الأولى وليس لإنتاج ما يمكن أن يقوم الفندق بإنتاجه وتقديمه للزبائن بصرف النظر عن حاجاتهم، وتعد عملية تسليم الخدمة للزبون عنصرا أساسيا من عناصر المزيج التسويقي للخدمة الفندقية، وتشمل العملية على كافة الإجراءات والكيفية التي تضمن تقديم الخدمة الفندقية للزبائن بصورة فعالة، حيث تبدأ العملية من لحظة دخول الزبون إلى الفندق وحتى خروجه منه، وعملية تسليم الخدمة إلى الزبائن بطريقة جيدة تقوي العلاقة معهم، ولذلك لا بد عند تصميم تسليم الخدمة الفندقية من الاهتمام بالزبائن، كيفية مخاطبتهم والاستجابة لطلباتهم، بدقة المواعيد، وبوقت الانتظار للحصول على الخدمة، وهنا يتعين على إدارة الفندق أن تقلل ما أمكن من الإجراءات الروتينية في سبيل الحصول على الخدمة الفندقية بشكل جيد وبزمن قصير.

وعليه فالتوقيت في تقديم الخدمة الفندقية أمر أساسي، وهنا يجب الانتباه إلى السرعة الفورية في تقديم الخدمة مع ضرورة الحفاظ على أدائها بمستوى جودة مناسبة ترضي الزبائن وتسعدهم.<sup>2</sup>

تشير الدراسات أنه من أجل الحفاظ على مستوى أداء مميز للخدمة يجب على الإدارة الفندقية إتباع الآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إيهاب علي القرم وآخرون: الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط الأولى، 2006، ص ص 207-208.

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نبيعة: مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>3</sup> عمر جوابرة المكاوي: مبادئ التسويق السياحي والفندقي، الوراق للتوزيع والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 104.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

معرفة عناصر الجودة الأولية للخدمة الفندقية وتطابقها مع شرائح السوق المستهدفة، إدارة متطلبات الزبون من حيث المبالغة في نوعية تقديم الخدمة والعمل من خلال الفندق على تجاوز تطلعات الزبون أو إرضائه.

إدارة الشواهد المادية من خلال إعطاء بعض الصفات المادية الملموسة للخدمة الفندقية المقدمة.

مكثنة الجودة من خلال تدعيم المؤسسة الفندقية بأحدث التقنيات مما يقلل من احتمالات الخطأ.

وضع مستويات محددة للجودة من خلال الارتقاء بمهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية.

وخلاصة لما سبق هو ضرورة توافق بين المعرفة والمهارات والكفاءات لموظف الخدمة والعمليات الداخلية والأجهزة الداعمة والخصائص المتعلقة بالزبون من أجل توصيل الخدمة حسب التوقعات التي تولدت عن طريق الاتصال والترويج الخارجي الذي تمارسه مؤسسة الخدمة. فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : كيف يمكن أن نقيم جودة الخدمة الفندقية؟ وهذا ما سوف نحاول الإجابة عليه من خلال المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة الفندقية

هذه هي الصعوبة من وجهة نظر التقييم والقياس، فالعوامل المؤثرة على رضا الزبون وجودة الخدمة تكون بنفس كثرة، فالأشياء المختلفة تكون مهمة للناس المختلفين لأسباب مختلفة، ولذلك فإنها تدرك بطرق مختلفة، مثال ذلك يمكن تفسير نفس العامل بالكثير من الطرق المختلفة وبواسطة الناس المختلفين، وحتى النفسية والموقف.

ويقترح الدليل أن المؤسسات الناجحة تستطيع تشخيص توقعات زبائنها الكامنة وتحقيقها بالكامل خلال كل مواجهة للخدمة (Zemke and School;1990)، ولدى قادة الخدمة المقدر على الفهم الضمني للزبون ويمكن وصف هذه السمات الكامنة على أنها سمات يريدها الزبون لكنه لا يعرف أنها متاحة، وبالتالي لا يستطيع أن يصيغها في المناقشات مع موردي الخدمة، وبالتالي لا توجد أي طريقة لضمان تسليمها إلا أنه عند تسليمها فإنها تقدم فرصة بعدم تحقيقها توقعات الزبون فقط وإنما تتعدها بصورة كبيرة أيضاً، ويقوي ( RamasWany 1996 ) وجهة النظر هذه طريق قوله أنه بينما يمكن ألا يؤثر عدم تسليم مثل هذه الاحتياجات بالضرورة على رضا الزبون فإن المؤسسة التي تعمل على تناولها ولو جزئياً يمكن أن تشهد زيادة غير خطية في رضا الزبون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق الطائي، حميد عبد النبي: تسويق الخدمات، جامعة الزيتونة، الأردن، 1999، ص 236.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

ومن الطبيعي أن تعريف أبعاد جودة الخدمة يساعد قياس احتياجات الزبون ورغباته، وفهمها وتلبيتها، تأتي هذه المعلومات من الزبائن أنفسهم ومن العاملين في الخط الأمامي أيضا الذين يتعاملون يوميا معهم.

فالخدمات الفندقية تمتلك أبعادا وخصائص متعددة ترتبط أساسا بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها لحاجات الزبائن و من أهمها:

### 1\_ الاعتمادية:

يعد هذا البعد الأكثر أهمية وتحسسا من قبل الزبون، إذ يعكس مستوى خدمات المؤسسة الفندقية عموما ويحدد الزبون إدراكه للجودة وفق وعود المؤسسة الفندقية في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، إذ يتطلب أداء الخدمات وتقديمها بصورة صحيحة منذ البداية حتى يتم الطلب عليها، وتتحقق هذه السمعة أو الخاصية من خلال حصول الزبون على:

\_ الخدمة الجيدة وفي الوقت المناسب.

\_ الاستمتاع بالوقت الذي يقضيه من خلال توفير متطلباته على أكمل وجه.

\_ الخدمة المعروضة وفق الأسعار المعلنة.<sup>1</sup>

### 2\_ الملموسات:

تشكل الملموسات كافة المستلزمات المادية والتجهيزات ذات التماس المباشر مع الزبائن، والتي يمكن الاستدلال بها من خلال عدة مظاهر كالزبي الرسمي اللائق للعاملين في الفندق وأجهزة الخدمات التشغيلية من مكائن ومصاعد ومختلف الأجهزة الأخرى بالإضافة إلى الأثاث داخل الغرف من تلفزيون وثلاجة وجهاز هاتف ومقاعد وأسرة وأفرشة وغيره، وينبغي أن تكون الملموسات في الخدمة أعلى من توقعات الزبون.<sup>2</sup>

### 3\_ الاتصالات:

تعتمد المؤسسة الفندقية بصورة عامة في توزيع خدماتها من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن أو بواسطة وسطاء، وفيما يتعلق بالاتصال المباشر مع الزبون فإن ذلك يعتمد على العلاقة المباشرة بين مقدم الخدمة والزبون والتي يجب أن تتصف بالإيجابية والتفاعل بين الطرفين، ولذلك يتطلب من المؤسسة الفندقية أن تتوفر على كفاءات بشرية لمواجهة متطلبات وتطلعات الزبون من خلال إتقان جوانب الاتصال معه فيما يتعلق باللباقة وفن التحدث وحسن الاستماع واستخدام اللغة المعبرة التي يفهمها الزبون والتي

<sup>1</sup> بشير العلق الطائي، حميد عبد النبي: مرجع سبق ذكره، ص257.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي: التسويق المتقدم، مكتب مرام للطباعة، العراق، 1999، ص46.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

يجب أن تعطي انطبعا إيجابيا له، وقد يتم ذلك بواسطة أجهزة الهاتف أو الفاكس أو شبكة المعلومات العالمية « Internet » أو غيره.

أما بالنسبة للاتصال الغير مباشر فإن المهمة تستند إلى الوسطاء، وعموما فإن جانب الاتصال في الخدمات الفندقية يجب أن يرسخ الصورة الحسنة للمؤسسة الفندقية في ذهن الزبون من خلال إبراز الوجه الجيد لخدماتها.<sup>1</sup>

### 4\_ المصادقية:

لقد أكد على هذه الخاصية « Kotler and Wilson » والتي تعني "الثقة المتبادلة والصدق في الأداء" وهي أيضا "ذلك القدر من الاستطاعة الذي يتمتع به مقدم الخدمة وهي المؤسسة الفندقية على تقديم الخدمات بعناية فائقة من دون أي ضرر للزبائن سواء أكان ماديا أو معنويا".<sup>2</sup>

ويتم ذلك عندما تقوم المؤسسة الفندقية بالوفاء بتعهداتها في تنفيذ الخدمات المعلنة وفق لما روج لها وبالتالي ستكون هذه المؤسسة صادقة أمام هؤلاء الزبائن، ونظرا لأهمية هذه الخاصية فإنها يمكن أن تمنح المؤسسة الفندقية المزايا والفوائد التالية:<sup>3</sup>

\_ تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة الفندقية والزبائن.

\_ دعم ولاء الزبائن لخدمات المؤسسة الفندقية.

\_ يصبح هؤلاء الزبائن مصدر للترويج للخدمات المقدمة.

### 5\_ فهم ومعرفة الزبون:

لقد أشار إلى هذه السمة « Randall and Senior » وقال "إذ يتطلب من الإدارة المسؤولية بذل المزيد من الجهود لتفهم حاجات ورغبات الزبون من خلال البحوث والاستبيانات والمقابلات لغرض التعرف على الخدمة المطلوبة مما يحقق الرضا عنها".<sup>4</sup>

كما يتطلب أيضا إشعار الزبون بمدى اهتمام الإدارة والعاملين به.<sup>5</sup>

### 6\_ الأمان:

يبين «Ivance Vich and Others» أن هذه الخاصية ينبغي أن تتوفر في الخدمة بما يفوق توقعات الزبون ويظهر ذلك من خلال توفير أجهزة السلامة والأمان والإجراءات المرتبطة بها حفاظا

<sup>1</sup> بشير العلق الطائي، حميد عبد النبي: مرجع سبق ذكره، ص258.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص258.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص259.

<sup>4</sup> خالد مقابلة: التسويق الفندقي مدخل شامل، دار زهران للنشر، عمان، 1995، ص 64.

<sup>5</sup> محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص47.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

على أرواح وممتلكات الزبائن، فلا يمكن أن يقيم أي شخص في فندق ما لا أمان فيه، كأن ترتفع فيه حوادث السرقة أو الحرائق أو التعدي إلى غيره من المظاهر السلبية.<sup>1</sup>

### 7\_ التمكن:

يظهر التمكن من خلال المهارات والقدرات والمعارف التي تمكن مقدمي الخدمة من أداء مهامهم بشكل دقيق وملتزم، وقد تحصل المؤسسة الفندقية على شهادات تقدير من طرف جهات حكومية أو غيرها على مستوى التمكن الذي تتمتع به من خلال التزامها بالتحكم في الأخطاء والعمل على تقليل نقاط الضعف عند تقديم الخدمات.<sup>2</sup>

### 8\_ سهولة الوصول والحصول على الخدمة:

عندما تكون الخدمة متوفرة مكانيا وزمانيا يحصل عليها الزبون بسهولة من خلال الاتصال المتيسر، حيث على أساس ذلك يقوم الزبون بتحديد الوقت المناسب (عطلة، مناسبة... الخ) و المكان المناسب (المؤسسة الفندقية المناسبة) وكذلك وسيلة النقل المناسبة للوصول إلى المدينة أو البلد المقصود والذي يسهل في تحقيق كل ذلك وسائل الترويج المعروفة من صحف ومجلات وإعلانات تلفزيونية وغيرها.<sup>3</sup>

### 9\_ المجاملة:

يتطلب من مقدم الخدمة أن يمتاز بالمحاذثة المهذبة والمودة الرفيعة فضلا عن الاحترام المتبادل ولاسيما في اللحظات الأولى التي يبني على أساسها الزبون انطباعه عن مستوى الخدمة المقدمة.<sup>4</sup>

### 10\_ الإستجابة:

إن هذه الصفة ترتكز حول قدرة ورغبة العاملين في تقديم الخدمة بصورة فورية وفقا لرغبة الزبون والتفاعل بسرعة مع المشاكل غير المتوقعة وحلها بصورة جيدة وفقا لتصوره، وتظهر هذه السمة بالنسبة للمؤسسة الفندقية باعتبارها مورد للخدمة من خلال ما يلي:  
\_ توفير الخدمة وأدائها بالسرعة المتوقعة أو أكثر مما يتوقعه الزبون.  
\_ مواجهة الأزمات والمشاكل بحلول سريعة وسليمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص 47 بتصرف.

<sup>2</sup> بشير العلق الطائي، حميد عبد النبي: مرجع سبق ذكره، ص 259.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>4</sup> بشير العلق الطائي، حميد عبد النبي: مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>5</sup> محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص 48.

وبينما أجريت أبحاث موسعة في هذا المجال ( Fitsimmons and Maurer ,1991 ; (Parasurman , Zeithame and Garvin 1987 , Gronroos 1984 , Berry 1983) (Berry 1988)

يتميز بالنسبة إلى المساعدة في توضيح كيف يعرف الزبائن جودة الخدمة، وعرفت دراستهم الكيفية الابتدائية أبعاد جودة الخدمة، والتي يرتبط كل منها بثقة الزبائن في هؤلاء الذين يوفرها الخدمة، ونتيجة لمزيد من الأبحاث الموسعة انقسمت هذه المعايير إلى خمسة مكونات محددة: الملموسات، والعولية والاستجابة والتقمص العاطفي والتوكيد والتي تكون الأساس للكثير من أساليب القياس، ورغم شيوع الإشارة إليها بأنها SERVQUAL فيمكن تذكر الخمسة عناصر بسهولة من خلال الاختصار:

(Reliability, assurance, tangibles, empathy ; and responsiveness) (Rater)  
1:(Tenner and Detorro, 1992)

1\_العولية: Reliability المقدر على تنفيذ الخدمة التي تم الوعد بها بدقة و استقلال.

2\_التوكيد: Assurance معرفة العاملين و لطفهم، و مقدرتهم على الإيحاء بالثقة.

3\_الملموسات: Tangibles التسهيلات الطبيعية، والمعدات و مظهر العاملين.

4\_التقمص العاطفي: Empathy الرعاية، والانتباه الفردي، و مظهر العاملين.

5\_الاستجابة: Responsiveness: الترحيب بمساعدة الزبائن، و توفير خدمة فورية.

وطبقاً لـ (Zeithaml ,Parasurman , and Berry 1990) كشفت التحليلات الإحصائية المختلفة التي أجريت في بناء SERVQUAL عن ارتباط كبير عبر العناصر الممثلة لعدد من العشرة أبعاد الأصلية لتقويم جودة الخدمة، ويعتقد المؤلفون أن هذه الأبعاد الخمسة كانت تمثيلاً واعياً " للمعايير الرئيسية التي يستخدمها الزبائن في تقييم جودة الخدمة".<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: العلاقة بين رضا الزبون وجودة الخدمة

يوجد نوع من الغموض والإرباك في أدبيات التسويق حول العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبائن، فعلى الرغم من وجود علاقة واضحة وأكيدة بين الرضا وجودة الخدمة، إلا أن الباحثين لا يمتلكون رؤية عن العلاقة بين الترابطية والتداخلية بينهما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تحرير:

جاي ككاندا ميولي، كوني موك، بيفرلي سباركس، (تعريب) سرور علي ابراهيم سرور: إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص237.

By : Jay kandampully, and counieMok ,and Beverley Sparks :service الطبعة الانجليزية  
quality management in hospitality .

<sup>2</sup> جاي ككاندا ميولي، كوني موك، بيفرلي سباركس، (تعريب) سرور علي ابراهيم سرور: مرجع سبق ذكره، ص 238.

<sup>3</sup> العلق بشير ، الطائي حميد: تسويق الخدمات، دار زهران، عمان، 1999، ص149.



أولاً: جودة الخدمة موقف أو اتجاه شامل

ميز (Bateson) ما بين جودة الخدمة ورضا الزبون، حيث ذكر أن الجودة هي موقف (attitude) يكونه الزبون من خلال تقييمه لعرض الخدمة، وأن هذا الموقف غالباً ما يكون مبنياً على سلسلة من خبرات تقييمية سابقة، وعليه فإن الجودة هي أقل ديناميكية قياساً إلى الرضا. أما الرضا فهو عبارة عن الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة.<sup>1</sup>

### ثانياً: التوقعات والإدراكات (Expectations and perceptions)

يرى باحثون آخرون أن جانب الاختلاف بين جودة الخدمة ورضا الزبون يكمن في كيفية تعريف أو تحديد معنى التوقعات، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أنه عند قياس جودة الخدمة المدركة فإن مستوى المقارنة (نعني التوقع) يكون على أساس "ما الذي ينبغي على الزبون توقعه" "What a Consumer should expect"، بينما في قياس الرضا يكون مستوى المقارنة على أساس "ما قد يتوقعه الزبون من الخدمة" «What a consumer would expect».

وتؤكد الباحثات Paraswaman، Zeitham و Berry أن مفهوم رضا الزبون يختلف عن مفهوم جودة الخدمة:<sup>2</sup>

فالرضا ينتج عن المقارنة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، بينما تشير جودة الخدمة إلى المقارنة بين الخدمة المطلوبة أو المرغوب فيها من قبل الزبون والخدمة المدركة.

### ثالثاً: الرضا التراكمي للزبون

في محاولة للتمييز بين رضا الزبون وجودة الخدمة، قام Anderçon باستخدام مفهومين اثنين لرضا الزبون، هما:<sup>3</sup>

\_ رضا الزبون المستند على تبادل تجاري محدد.

\_ رضا الزبون المستند على تبادلات تراكمية.

فالمفهوم الثاني يستند إلى ما يسمى بـ "إجمالي خبرة شراء واستهلاك سلعة أو خدمة عبر فترة زمنية".

وبهذا المعنى، فإن هذا المفهوم يعد مؤشراً هاماً لتقييم أداء مورد الخدمة في الماضي والحاضر والمستقبل، و إذا ما اعتبرنا أن الجودة تستند في تقييمها على حكم شامل لكل الخدمات التي يقدمها مورد

<sup>1</sup> العلق بشير، الطائي حميد: مرجع سبق ذكره، ص150.

<sup>2</sup> Paraswaman, Zeitham and Berry : **Marketing Services** ; Prentice –Hall, NewJersey, U.S.A, 2007, P70.

<sup>3</sup> العلق بشير، الطائي حميد: مرجع سبق ذكره، ص153.

## الفصل الثاني: جودة الخدمة الفندقية

---

الخدمة، فإن علينا في هذه الحالة أن نقر بوجود اختلاف ما بين الرضا التراكمي للزبون وجودة الخدمة المدركة، وذلك للأسباب التالية:

- \_ يحتاج الزبون إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية.
- \_ يعتمد رضا الزبون على القيمة ( Value )، عندما تكون القيمة مركبا من السعر والجودة ، وعليه فإن الرضا (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر.
- \_ الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية، بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

### خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل والموسوم بـ "جودة الخدمة الفندقية" يمكن استخلاص التالي:

تعد الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها الزبون بشكل أساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات، والجودة من المفاهيم التي يعترها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد على اعتبار أن الجودة مرتبطة بمتطلبات وتوقعات الزبائن وهي متغيرة، إلا أنهم يتفقون على أن الهدف الذي تصبو إليه الجودة هو إرضاء الزبون، لذا فإن الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطبيق ونجاح الجودة في المؤسسة.

كما تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون، وتعد مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي، بالإضافة إلى دراسة الاتجاهات النفسية للزبائن لكي تحقق الاشباع المطلوب حتى تكسب رضاهم، لذا يجب على كل المسؤولين والدولة والمجتمع بتغيير اتجاهاتهم نحو الخدمات الفندقية، وذلك بالعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بمحدداتها التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوكهم وموقفهم، تتمثل أهمها في: التحليل البيئي للمؤسسات الفندقية، تسويق الخدمات الفندقية وأبعاد جودة الخدمة التي تمثل مؤشرات تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، ويعتقد المؤلفون أن هذه الأبعاد الخمسة (العولية، التوكيد، الملموسات، التقمص العاطفي، الاستجابة) كانت تمثيلا واعيا للمعايير الرئيسية التي يستخدمها الزبائن في تقييم جودة الخدمة.

وفيما يخص العلاقة بين رضا الزبون وجودة الخدمة فعلى الرغم من وجود علاقة واضحة وأكيدة بينهما، إلا أن الباحثين لا يملكون رؤية عن العلاقة الترابطية والتداخلية بينهما.

لقد تناول الفصلين السابقين الجانب النظري لمحددات جودة الخدمة الفندقية ورضا الزبائن، وسيتم إسقاط هذا الجانب ميدانيا، بحيث سنتناول في الفصل الموالي تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري مع دراسة حالة مؤسسة فندقية.

**الفصل الثالث: تشخيص واقع القطاع الفندقي  
الجزائري مع دراسة حالة مؤسسة فندقية**

تمهيد:

المؤسسات الفندقية من أكثر وسائل الإقامة استعمالا من طرف السياح حيث عرفت تطورا كبيرا بتطور السياحة على المستوى العالمي، سواء من ناحية إعدادها أو من ناحية الخدمات التي تقدمها، والمؤسسات الفندقية تعتبر من عناصر المزيج التسويقي السياحي ومما يجب الإشارة إليه أنه لا بد من وجود هياكل فندقية لتنشيط القطاع السياحي.

والاستثمار السياحي في الجزائر جزء لا يتجزأ من الاستثمار العام، فكل العراقيل التي تقف أمام الاستثمار بصفة عامة تقف كذلك أمام الاستثمارات السياحية وبالتالي القطاع الفندقي، لذلك لتشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري في المبحث الأول من هذا الفصل سنتناول عراقيل الاستثمار السياحي في الجزائر، وبما أن هذه الأخيرة من الدول النامية التي أصبحت تسطر استراتيجيات بعيدة المدى في مجال التنمية السياحية والفندقية، سنتناول استراتيجية تنمية السياحة استنادا للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة (2030).

وللوقوف على أثر جودة الخدمة الفندقية بخواصها الخمسة ( الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) على رضا الزبائن سنتناول في المبحث الثاني لهذا الفصل اتجاه زبائن المؤسسة الفندقية "سويت" حول أبعاد جودة خدماتها.

## المبحث الأول: تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري وآفاقه

كشف التقرير المشترك بين اللجنة الأوروبية والمكتب الأمريكي شلومبرغر عن جملة من العراقيل التي تقف أمام الاستثمار في الجزائر، إذ أكدت معظم الآراء على وجود عقبات كبيرة أمام تدفق الاستثمارات إلى الجزائر.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: عراقيل الاستثمار السياحي في الجزائر

بما أن الاستثمار السياحي في الجزائر جزء لا يتجزأ من الاستثمار العام، فكل العراقيل التي تقف أمام الاستثمار بصفة عامة تقف كذلك أمام الاستثمارات السياحية وبالتالي القطاع الفندقي، لذلك سنعالج في هذا المطلب أهم العراقيل التي تقف أمام الاستثمار السياحي في الجزائر.

#### أولاً: عائق العقار السياحي

يعتبر العقار السياحي من أهم العراقيل التي تقف أمام المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب، نظراً لتعدد إجراءات الحصول على مثل هذه العقارات من جهة وارتفاع أسعارها من جهة أخرى، وحالياً لا يزال العقار في الجزائر رهين الكثير من العراقيل والممارسات منها ما هو موضوعي، ومنها ما هو مرتبط بمظاهر السمسرة والمضاربة في العقار.

يتطلب النشاط في العقار السياحي موارد كبيرة لإنشاء المرافق السياحية الأساسية من فنادق ومراكز سياحية، وهنا نذكر عدة تلاعبات وعمليات مضاربة استغللت الثغرات القانونية في هذا المجال، وعليه جاء القانون 03/03 الصادر في 2013/02/17 والمتعلق بمناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية، فقد جاء في المادة 20 منه ما يلي "يتشكل العقار السياحي القابل للبناء من الأراضي المحددة لهذا الغرض في مخطط التهيئة السياحية ويضم الأراضي التابعة للأماكن العمومية والخاصة وتلك التابعة للخواص".

ورغم هذه الإجراءات القانونية إلا أنه تبقى هناك عراقيل حالت دون تثمين مناطق التوسع السياحي ومنها :

- الانقطاع الملاحظ في مجال متابعة وإتمام المشروع الإجمالي للتوسع السياحي.
- عدم التطبيق الصارم والفعلي للتنظيم الخاص بحماية مناطق التوسع السياحي.
- عدم استكمال معظم دراسات التهيئة والتي لم تنتهي فيما يخص مراحل الانجاز والتمويل.
- عدم وجود الأدوات والآليات المختصة في تسيير العقار السياحي.

<sup>1</sup> منصورى الزين: واقع وآفاق سياسة الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، ص 139.

- قلة الموارد المالية للدراسات العامة للتهيئة السياحية وتجهيزها بالمرافق الأساسية.  
والاستثمار السياحي في الجزائر عادة ما يصطدم بمشاكل تعدد ملكية نفس الوعاء العقاري، سواء كان ملكية خاصة أو ملكية وطنية عامة، ضف إلى ذلك فالمستثمر سواء كان محليا أو أجنبيا يعاني من غلاء العقار في الجزائر مقارنة مع ما هو موجود في الدول المجاورة، كما أن اقتناء عقار لأجل إقامة مشروع عادة ما تكلف من 20 إلى 30 % من رأس مال المستثمر.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى كل هذا نجد أن العقار السياحي يواجه عدة مشاكل أخرى هي:<sup>2</sup>

- الشغل العشوائي لمناطق التوسع السياحي نظرا للتدهور الحاصل في المواقع السياحية.
- تدهور الموارد الطبيعية من خلال نهب الرمال وغياب قواعد العمران مما أدى إلى تغيير الموارد عن طبيعتها السياحية.
- تعرض العقار السياحي للمضاربة في الصفقات العقارية وذلك بالأراضي الواقعة بمناطق التوسع السياحي.

### ثانيا: العراقيل الإدارية والقانونية للاستثمار السياحي

عملت الجزائر على تشجيع الاستثمارات بصفة عامة، كما فتحت الباب أمام الاستثمارات السياحية، فوضعت العديد من الامتيازات بغية جلب الاستثمارات الأجنبية في المجال السياحي، ولكن في واقع الأمر هناك عراقيل قد يواجهها المستثمر سواء كان محليا أو أجنبيا قبل الانطلاق في مشروعه الاستثماري، و من أهم هذه العراقيل نجد الإجراءات الإدارية المرهقة للمستثمر السياحي:

#### 1\_ كثرة الإجراءات الإدارية وانتشار البيروقراطية:

رغم التسهيلات التي قدمتها الجزائر للمستثمر السياحي، إلا أن الواقع يكشف أن الإجراءات التي تنص عليها القوانين الجزائرية يضطر المستثمر من خلالها إلى أداء 14 مرحلة كاملة قبل الوصول إلى إنشاء مؤسسته مع العلم أن المستثمر في كل من تونس والمغرب يمر بمراحل ما بين 5 إلى 9 مراحل إدارية فقط.

ونجد كذلك المستثمرون يشكون كثيرا من العراقيل الإدارية وانتشار البيروقراطية الشديدة كالبطء في العمل الإداري وصعوبة فهم الموظف في الدولة لتفاصيل طلب المستثمر، والفساد الإداري... الخ.

<sup>1</sup> مسعود مجبونة : معوقات عملية النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، الملتقى العلمي الثامن حول: تنمية السياحة كمصدر تمويل متجدد لمكافحة الفقر والتخلف في الجزائر، ص 11.  
<sup>2</sup> بن حمودة محبوب و بن قانة إسماعيل: أزمة العقار في الجزائر ودوره في تنمية الاستثمار الأجنبي، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 64.

بالإضافة إلى تعدد القوانين والأنظمة والتعديلات والتغيرات في القوانين وانتشار الفساد في تطبيق القانون، هذه الممارسات السلبية أثرت سلبا على الاقتصاد الوطني فعلى سبيل المثال نجد المستثمر الإماراتي الذي كان ينوي خلال سنة 2000 إقامة استثمارات كبيرة في مجال البناء والسياحة واجه العديد من العراقيل البيروقراطية، مما جعله يغير وجهة استثماراته إلى المغرب لإقامة مشاريعه بفضل التسهيلات التي منحت له في المغرب، حيث قدرت هذه الاستثمارات بحوالي 18 مليار دولار منها 09 مليار دولار في قطاع السياحة من خلال إنشاء فنادق ومراكز سياحية في كل من الدار البيضاء ومراكش والرباط وطنجة.<sup>1</sup>

### 2\_ الفساد الإداري وغياب الشفافية:

كثرة العراقيل وتعقد الإجراءات الإدارية وانتشار البيروقراطية في جانب الاستثمار السياحي هذه المظاهر السلبية تؤدي إلى بروز ظاهرة الفساد الإداري، حيث يلجأ المستثمر إلى الطرق غير القانونية كالرشوة والوساطة والمحسوبية لتسهيل الإجراءات والحصول على الخدمة، فيكون الفساد صغيرا من حيث الحجم عندما تكون فيه الرشوة صغيرة، وهذا ما هو منتشر لدى صغار الموظفين والمسؤولين الحكوميين على المستوى المحلي، ويكون الفساد كبيرا عندما يقوم مسؤولين سياسيين كبار باستعمال الأموال العامة لصالحهم واختلاسها والحصول على رشاوي كبيرة عند إبرام الصفقات والعقود. إن ظاهرة الفساد الإداري تؤدي إلى عزوف المستثمرين عن الاستثمار نظرا للصعوبات والعراقيل التي يتعرضون إليها من جراء هذه التصرفات، ضف إلى ذلك فإن انتشار الفساد يقضي على التنافسية والمعاملة العادلة ويؤدي إلى انتشار الجرائم الاقتصادية، كما يعمل كذلك على عدم توفر الشفافية في المعاملات التي لها علاقة بالاستثمار، إذ تعد الشفافية عنصرا مهما بالنسبة للمستثمرين.<sup>2</sup>

### 3\_ تدهور الاستقرار السياسي:

يلعب الاستقرار السياسي دورا مهما وذو أثر فعلي على توافد الاستثمارات السياحية، وخلال فترة التسعينات عاشت الجزائر أزمة سياسية أثرت سلبا على مكانة الجزائر الدولية، مما أدى إلى تصنيفها ضمن البلدان ذات درجة الخطر المرتفع من قبل مراكز التقييم الدولية، هذه الوضعية التي مرت بها الجزائر جعلت المستثمرين الأجانب يتجنبون الاستثمار فيها وزيارتها.

<sup>1</sup> منصورى الزين: مرجع سبق ذكره، ص 142.

<sup>2</sup> بلعوج بولعيد: معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، 10.



#### 4\_ غياب التكتلات السياحية الدولية والعربية:

عدم انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة جعلها في وضعية تنافسية أقل مقارنة مع الدول المتقدمة لجلب الاستثمارات السياحية الأجنبية، وهذا نظرا لما في هذا الانضمام من شروط وإجراءات في صالح الشركات الأجنبية والتي لم تصادق عليها الجزائر، إذ أن أكبر الدول استقطابا للاستثمارات السياحية هي الدول المنظمة للمنظمة العالمية للتجارة.<sup>1</sup>

إلا أن الاستثمار في المشاريع الخدمية وخصوصا السياحية منها غالبا ما ينظر إليها على أنها نشاط محفوف بالمخاطر، لذلك فعلى الرغم من توفر المقومات الطبيعية فإنه من الصعب الحصول على التمويل اللازم للمشاريع السياحية نظرا لغياب الانخراط في المنظمات، حتى وإن نجحت في التعامل مع مشاكل تحديد وتخطيط تلك المشاريع.

ورغم صور التعاون العربي في قطاع السياحة من خلال إبرام الاتفاقيات السياحية الثنائية بين عدد كبير من الدول العربية إلا أنها تحولت فيما بعد إلى تعاون متعدد الأطراف في إطار جامعة الدول العربية، حيث تم إنشاء المجلس الوزاري العربي للسياحة عام 1997 في إطار جامعة الدول العربية بغية تعزيز السياحة العربية، ومع كل هذا تبقى نسبة مساهمة الاستثمار السياحي في الاستثمار المحلي متفاوتة من دولة عربية إلى أخرى بشكل كبير، حيث تشير إحصائيات المنظمة العالمية للسياحة لعام 2007 إلى ارتفاع نسبة الاستثمار السياحي إلى جملة الاستثمار المحلي في كل من السودان بـ 32.9 % والإمارات 30.6 % وليبيا 28.7 % في حين تصل هذه النسبة إلى أدنى مستوياتها في الجزائر 5.9 % والبحرين 6.4 % والسعودية 6.5%.<sup>2</sup>

#### ثالثا: العراقيل الاقتصادية للاستثمار السياحي

إضافة إلى المشاكل الإدارية والقانونية التي سبق ذكرها والتي تجعل من الاستثمار السياحي أمرا صعبا للغاية، توجد هناك عوامل لا تقل أهمية عن سابقتها تقف عائقا آخر أمام هذا النوع من الاستثمارات، حيث نجد صعوبات حصول المشاريع السياحية على التمويل وصعوبات مرتبطة بالمنظومة الجبائية وغياب الحوافز المشجعة لجلب هذا النوع من الاستثمار، بالإضافة إلى نقص المنافسة.

#### 1\_ إشكالية تمويل الاستثمار السياحي:

صعوبة الحصول على تمويل الاستثمارات السياحية راجع أساسا إلى غياب المؤسسات المالية والبنكية المتخصصة في تمويل الاستثمار السياحي وهذا العامل هو السبب الرئيسي في نظر المستثمرين

<sup>1</sup> بلعوج بولعيد: مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> ديوز نبيل: مشاكل وآفاق التنمية السياحية المستدامة في البلدان الأعضاء بمنظمة المؤتمر الإسلامي مع الإشارة خاصة إلى السياحة البيئية، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، 2007، ص 15، بتصرف.

الذي أدى إلى نقص الاستثمارات السياحية، صنف إلى ذلك أن المستثمر ينظر إلى النظام البنكي الجزائري على أنه غير فعال ولا يستوف متطلبات الاستثمار، وعلى هذا الأساس فإن النظام البنكي الجزائري أصبح يشكل أحد العقبات الهامة أمام المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب، بحيث أنه لا يستجيب لشروط ومتطلبات التحويلات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر، فهو يفتقر إلى الخبرة المهنية لدى المشرفين على البنوك بالإضافة إلى الاعتماد على الطرق الكلاسيكية والتقليدية في تسيير البنوك، مع هيمنة القطاع العمومي على النظام البنكي حيث تسيطر البنوك العمومية على السوق بنسبة تتجاوز 92% في المقابل البنوك الخاصة لا تتعدى 8%.

ونجد كذلك البنوك الجزائرية غير قادرة على تمويل الاستثمارات السياحية إذ أن إنشاء مثل هذه الاستثمارات تتطلب تمويل كبير، نظرا لما ستوفره هذه الاستثمارات السياحية من مرافق متعددة ( صحية، رياضية، ترفيهيه، الاستحمام) حيث تتلاءم مع رغبات السياح، وحاليا فإن القدرات التمويلية الوطنية متوفرة وتسمح بتمويل جل الاستثمارات السياحية، وعلى الرغم من ذلك يصعب الوصول إلى هذه الموارد ثم كيفية استخدامها، صنف إلى ذلك القروض المقدمة في إطار الاستثمارات السياحية غير مشجعة نظرا لكون معدلات الفائدة عليها مماثلة وليست منافسة لباقي القروض الممنوحة للأغراض غير الاستثمارية.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك الاستثمار في المجال السياحي يتميز بنوع من الخصوصية منها:<sup>2</sup>

- مدة تنفيذ المشاريع السياحية طويلة نوعا ما حيث تصل إلى 05 سنوات.
- تتعدى مجالات الاستثمار السياحي وتنوع حيث تشمل الاستثمار في بناء وتشغيل وتطوير الفنادق والمطاعم ومراكز الاستشفاء، ومراكز الرياضة والترفيه والقرى السياحية والبواخر السياحية وسياحة المحميات، بالإضافة إلى المشروعات الكبرى مثل تخطيط المدن السياحية المتكاملة والشركات السياحية ووكالات السفر ووسائل النقل السياحي.
- المشاريع السياحية تتطلب استثمارات ضخمة وذات أسعار فائدة مرتفعة وهذا ما يعد أحد المشاكل التي تحول دون وصول الاستثمارات إلى مناطق التوسع السياحي التي شهدت ومازالت تشهد تداولا عليها من قبل الأجانب دون أن يفضي ذلك إلى استثمارات حقيقية.
- طول الأجل الخاصة بالوصول إلى مرحلة مردودية المشروع وهذه الفترة تمتد إلى 03 سنوات انطلاقا من بداية سير المشروع، وبالتالي فالمشروع السياحي لا يدخل مرحلة المردودية إلا بعد مرور حوالي 08 سنوات حيث يكون رأس المال المستثمر مقيدا وجامدا في شكل بنايات وتجهيزات، هذا ما

<sup>1</sup> محيطنة مسعود: مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>2</sup> بن تقات عبد الحق و بن جروة حكيم: مستقبل السياحة الجزائرية وسبل ترقيتها مع الإشارة لمشاريع التنمية السياحية المعتمدة من طرفها، الملتقى الوطني حول السياحة في الجزائر الواقع و الآفاق، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي البويرة، يومي 12/11 ماي 2010، ص 10.

يجعل القروض البنكية المقدمة لتمويل الاستثمارات السياحية لفترات قصيرة ومتوسطة لا تتماشى مع وضعية هذا النوع من الاستثمارات التي تحقق أرباح لتغطية القروض على المدى الطويل، وهذا ما شكل عائقا أمام الحصول على القروض البنكية لتمويل المشاريع السياحية.<sup>1</sup>

## 2\_ ضعف الحوافز الموجهة أساسا للاستثمارات السياحية:

تعتمد الدولة في الكثير من الأحيان على سياسة تقديم الحوافز العامة بدلا من الحوافز الموجهة لتشجيع الاستثمار السياحي، والتي أثبتت أنها أكثر نجاعة من اعتماد سياسة مفتوحة للإعفاءات أو الحوافز التي تشمل كل القطاعات والصناعات، وهذا هو الإشكال المطروح في قانون الاستثمار الجزائري حيث نجده يقدم حوافز متنوعة بما فيها الحوافز الضريبية إلى جميع القطاعات ومنها القطاع السياحي، في حين نجد بعض الدول المجاورة كتونس مثلا يتم فيها توجيه الحوافز الضريبية إلى المشاريع الخاصة بالقطاع السياحي ما أثر بصفة إيجابية على الاستثمارات السياحية بها.

## رابعاً: غياب الثقافة السياحية

تتطلب السياحة التعامل مع السياح بالصدق والأدب والترحاب لإعطاء الانطباع الحسن عن النفس أولاً وعن البلد بشكل عام ثانياً، بالإضافة إلى تكوين فرص الاستفادة من التعارف الثقافي ما بين الشعوب والاقتراب من ثقافة السياح وحتى مظاهرهم وسلوكياتهم مع التعامل بنوع من الحذر وبخطط حكيمة لحماية البلدان والشعوب من المظاهر المسيئة ثقافياً وعقائدياً، وحتى يتوفر كل هذا كان لا بد من توفر نوع من الثقافة السياحية لدى المجتمع المحلي المستقبل للسياح بغية التعامل وفق المناهج المذكورة، فهل للمجتمع الجزائري ثقافة سياحية؟.

## 1\_ تعريف الثقافة السياحية:

تعرف الثقافة السياحية على أنها "القيم والاتجاهات والعادات والأشكال المشتركة بين أعضاء المجتمع والتي تنتقل من جيل لآخر"، كما تعرف على أنها "الإبداع الروحاني والفني الذي يبتدعه الإنسان لكي يحقق أهدافه التي ترمي إلى إبراز كيان العالم الذي يعيش فيه".<sup>2</sup>

## 2\_ أسباب تراجع الثقافة السياحية في الجزائر:

أكد رئيس الملتقى حول تنمية السياحة كمورد متجدد وعون لمحاربة الفقر والتخلف المنعقد بمدينة تمنراست بأن سبب عدم تنمية الاقتصاد السياحي في الجزائر لا يعود إلى العشرية السوداء أو إلى ضعف

<sup>1</sup> عبد القادر عوينات: السياحة في الجزائر - الامكانيات والمعوقات - (2000-2025) في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2013، ص 227.

<sup>2</sup> مثنى طه الحوري وإسماعيل محمد علي الدباغ: مبادئ السفر والسياحة، مؤسسة الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 113.

الهياكل القاعدية فقط وإنما يمتد إلى مشكلة الذهنيات والثقافة.<sup>1</sup>

وبالنظر إلى معتقدات المجتمع الجزائري وقيمه نجد أنه ينظر إلى بعض المهن على أنها أقل قيمة كتلك التي تعتمد على المجاملات التي هي أساس الخدمات السياحية، وخاصة ما يتعلق منها بخدمات الضيافة (الاستقبال والضيافة)، أو تلك المرتبطة بالصناعات التقليدية والحرفية، ونقص الثقافة السياحة لدى الفرد الجزائري يجعله أيضا لا يفرق بين السائح والضيف. فمنهم من ينظر إلى السائح على أساس أنه ضيف مما يستدعي التكفل به من حيث مصاريف تحركاته وتنقلاته واستهلاكه، فعوض أن تستفيد السياحة الجزائرية من مداخيل العملة الصعبة من السياح الأجانب تكون مداخيلها من الاستهلاكات المحلية وبالعملة الوطنية.<sup>2</sup>

هناك مجموعة من الأسباب تسببت في إنتاج ثقافة وطنية سلبية بالنسبة لممارسة الأنشطة السياحية في الجزائر ومن أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

- غياب دراسة واضحة عن الأجهزة المسؤولة عن النوعية السياحية في كل منطقة من قبل وزارة السياحة باعتبارها صاحبة الاختصاص في القطاع السياحي، سواء كان ذلك على مستوى الجماعات المحلية أو الهيئات الجهوية.
- عدم التركيز على وضع خطة عمل مشتركة بين الأجهزة الخاصة بنشر الثقافة السياحية والأجهزة الأخرى المعينة لها من وسائل الإعلام المختلفة سواء المسموعة أو المرئية أو المكتوبة.
- غياب التنسيق بين القطاعات الإنتاجية والخدمية والتي تتداخل أعمالها مع النشاط السياحي.
- ضعف غرس الإحساس والإدراك السياحي لدى الأفراد منذ نشأتهم في مختلف الأطوار التعليمية.
- غياب برامج لتنظيم الرحلات بهدف زيارة المعالم السياحية داخل الوطن.
- قلة المدارس والمعاهد والجامعات التي تهتم بتعليم أصول صناعة السياحة وفقا لبرامج تتماشى مع التطورات الحديثة لصناعة السياحة في العالم.
- صعوبة التعامل مع السياح الأجانب من قبل المحليين نظرا لاختلاف اللغات بينهم.
- غياب دور المجتمع المدني كالجمعيات والمنظمات السياحية في لعب دورها في نشر الثقافة السياحية لدى الفرد الجزائري وتعريفه بالمناطق والمواقع السياحية في بلاده.

<sup>1</sup> حبة نجوى و حبة وديعة: الثقافة السياحية كأداة للنهوض بالاقتصاد السياحي الجزائري، الملتقى الدولي حول " اقتصاديات السياحة و دورها في التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 10/09 مارس 2010، ص 15.

<sup>2</sup> حبة نجوى و حبة وديعة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup> شبياكي سعدان وحفيظ مليكة: لماذا لا تلعب السياحة دورا في التنمية بالجزائر، الملتقى العلمي الدولي الثامن، تنمية السياحة كمصدر تمويل متجدد لمكافحة الفقر والتخلف في الجزائر وفي بعض الدول العربية والإسلامية، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، يومي 20/19 ديسمبر 2009، ص 10.

- تراجع كبير في الصناعات التقليدية من حيث تنوعها وكميتها ودرجة إتقانها، إذ أصبحت تباع في السوق السياحية الجزائرية الأواني الفخارية التونسية والحلي المصرية والتركية والألبسة التقليدية المغربية والسورية.

#### خامسا: مظاهر تلوث البيئة السياحية

خلال السنوات التي تلت الاستقلال اختارت الجزائر نموذجا ملائما لحالتها كبلد سائر في طريق النمو ويستطيع أن يفتح طريقا مختصرا سريعا للتنمية، وقد ترتبت عن مراحل هذه التنمية آثار سلبية على البيئة، وبالتالي الإسراع في تنفيذ خيار التنمية المبني على تكثيف استغلال الموارد الطبيعية وخاصة في ميادين المحروقات والصيد البحري والفلحة والغابات والدور المركزي للقطاع العمومي المفقر لنظام ترشيد اقتصادي وايكولوجي قد سمح فعليا بإحراز نتائج حسنة في نوعية حياة المواطنين الجزائريين، ولكن ذلك كان على حساب البيئة التي كلفها اختلال في توازنها.

حيث بدأ التلوث الايكولوجي يظهر للعيان وقد كان تقرير البنك العالمي حول الجزائر الصادر في أوت 1989 حول السياق الاقتصادي والاجتماعي قد حمل أول عناصر التفاعل بين السكان والبيئة مشيرا بذلك إلى التلوث البيئي في الجزائر.<sup>1</sup>

وحاليا هناك اتجاهات حديثة تعمل على إحداث التوافق بين البيئة والسياحة، من خلال منح الأنشطة السياحة الموافقة مع البيئة عدة شهادات هي:<sup>2</sup>

- شهادة السياحة الخضراء.
- شواطئ الراية الزرقاء.
- الفنادق الخضراء.
- فكرة الفندق البيئي.

#### سادسا: غياب الأمن السياحي

بخصوص الوضع الأمني في الجزائر وعلاقته بالسياحة فيمكن القول أن الجزائر قد مرت بأزمة سياسية وأمنية صعبة لعدة سنوات خلال فترة التسعينات، حيث ساهم هذا الوضع المتردي في تأخر القطاع السياحي مقارنة ببلدان أخرى كمصر، تونس والمغرب، بالإضافة إلى أنه كرس ثقافة الرفض عند شرائح اجتماعية واسعة لأنواع محددة من الأنشطة السياحية في الجزائر، وهنا نشير إلى أن الوضع الأمني لا يقتصر فقط على ظاهرة العنف التي عرفت الجزائر خلال هذه الفترة، بل تضم كذلك الانحرافات المختلفة

<sup>1</sup> Garbi Ait Belgacem: **population et environnement, CENEAP, Alger, 1992, P 12.**

<sup>2</sup> يسرى دعيس: **صناعة السياحة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب، مصر، ط الأولى، 2004، ص 24.**

كالاغتهادات الجسدية والسرقفة وغيرهما، حيث أصبحت هذه الانحرافات تشكل خطرا كبيرا على المجتمع وبالتالي تهدد القطاع السياحي، وقد يتراجع السياح الوافدين للبلد إذا لم يتوفر الأمن لممتلكاتهم وأنفسهم ومما لاشك فيه أن تناقص توافد السياح اتجاه الجزائر خلال فترة التسعينات راجع أساسا إلى تدهور الأوضاع الأمنية، إذ أن العامل الأمني شديد التأثير على الطلب السياحي.<sup>1</sup>

وشهدت السياحة الصحراوية في الجزائر خلال سنة 2012 تراجعا كبيرا بسبب الإجراءات المشددة التي اتخذتها السلطات الجزائرية، نظرا لتدهور الوضع الأمني في الحدود الجزائرية مع مالي بسبب الأزمة التي تعرفها مالي الأمر الذي من شأنه أن يهدد الوضع السياحي في الصحراء الجزائرية وما سوف يلحقها من آثار سلبية نتيجة هذه الأزمة، مع العلم أن السياحة الصحراوية تعرف إقبال السياح الأجانب وخاصة من أوروبا لقضاء عطلتهم.

وما شهدته منطقة الشرق وشمال إفريقيا من أحداث مأساوية ودموية خلال الفترة الأخيرة مثل تونس ومصر وليبيا، وما يحدث حاليا في سوريا أمر بالغ الخطورة فيما يخص السياحة العربية ، بالإضافة إلى أن هذا الوضع رسخ في أذهان السياح الأجانب وخاصة الغربيين منهم فكرة الإرهاب وهي فكرة ينظر إليها الكثيرون على أنها لصيقة بالدول العربية والإسلامية وما ينجر عن هذا من آثار سلبية على السياحة العربية بصفة عامة والسياحة الجزائرية بصفة خاصة.<sup>2</sup>

### سابعاً: تغيير الوجهة السياحية

تغيير الوجهة السياحية لعدة أسباب منها:<sup>3</sup>

#### 1\_ نقص السياحة الوطنية واتجاه أكثر الجزائريين إلى الخارج:

يضطر الجزائريون إلى تغيير الوجهة السياحية بحثا عن السعر والجودة نظرا لغياب هذه الثنائية في السياحة الجزائرية ودليل ذلك توجه 1.5 مليون جزائري إلى الجارة تونس بسبب الأسعار المعقولة وتماشي الأسعار فيها مع مدخول العائلات الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بالإيواء والخدمات ونوعية الهياكل والمنشآت، حيث ينفق السائح الجزائري ما بين 400 إلى 2000 أورو مع احتساب كافة النفقات، وتونس حققت من السياح الجزائريين 270 مليون دولار سنة 2007 و300 مليون دولار سنة 2008.

<sup>1</sup> هوارى معراج ومحمد سليمان جردات: السياحة وأثرها على التنمية الاقتصادية العالمية - حالة الاقتصاد الجزائري- ، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، العدد 03، 2005، ص 24.

<sup>2</sup> جميل حزام يحيى الفقيه: مفهوم الإرهاب في القانون الدولي العام، الإدارة القانونية بمركز الدراسات والبحوث اليمني، صنعاء، ص 07.

<sup>3</sup> عراب عبد العزيز: استراتيجية النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، 2012، ص 148-149.

وترجع أسباب تغيير الوجهة السياحية إلى النفاثات التي تشوب الخدمات والمنتجات السياحية التي تشكل العرض السياحي في الجزائر.

## 2\_ نقائص مرتبطة بنوعية المنتجات المقدمة:

وذلك من خلال :

### أ\_ غياب النظرة الإيجابية لمنتجات السياحة الجزائرية:

وهذا من خلال :

- غياب سياسة الاتصال في المنتج السياحي: تعتبر هذه السياسة من أحد أهم عناصر المنتج التسويقي التي تهدف إلى تحقيق التواصل المستمر بين المؤسسة وجمهورها.
- صعوبة التحكم في المواقع السياحية بحكم شساعتها بشكل كبير خاصة فيما يخص الصحراء الجزائرية.
- عدم تثمين المواقع السياحية بشكل كافي وعرضها للتدهور.
- عدم التركيز على المميزات الجذابة للمنتج السياحي في الترويج للسياحة الجزائرية.
- مواقع بلا صيانة وغير مثمّنة بصورة كافية.
- غياب مواد مثيرة للجاذبية وقادرة على التميز.
- غياب التشاور حول الأمور الأساسية.

### ب- إيواء وفندقة بطاقات غير كافية وذات نوعية ضعيفة:

وهذا من خلال:

- عجز في طاقات الاستقبال، الهياكل الفندقية والاطعام ذات نوعية وأصالة.
- هياكل إيواء متآكلة وغالية نسبيا للسكان المحليين مما يتوجب عملية إعادة الاعتبار.
- عشرة فنادق فقط تستجيب للمعايير الدولية.

### ج\_ غياب تحكم وكالات الأسفار في التقنيات الجديدة للسوق:

وذلك من خلال:

- غياب التحكم في التقنيات الجديدة لسوق السياحة الدولية التي تعرف تحولا مستمرا.
- عدم وجود تنظيم للوكالات وقلة تكيفها مع الطرق العصرية للتسيير الالكتروني للنقل قصد تنظيم عمليات الحجز والخدمات.
- خضوع استقبال السياح في الجنوب لوكالات الأسفار الأجنبية التي تحدد وجهتهم.
- غياب مخطط للتكوين المستمر وغياب ميثاق يحكم وينظم مهنة وكالات الأسفار.

- عدم لعب دورها في مجال استقطاب السياح والمستهلكين لمختلف المنتجات والبرامج السياحية.

### 3\_ نفاص مرتبطة بنوعية الخدمات:

ترجع رداءة الخدمات السياحية المقدمة للزبائن إلى عدة أسباب منها :

أ\_ نقص في تأهيل ومهنية المستخدمين: وذلك من خلال:

- نقص في تأهيل ومهنية المستخدمين في المؤسسات والخدمات السياحية والفنادق خاصة، حيث كشف العديد من الخبراء عن نقص اليد العاملة المؤهلة لضمان عناصر مؤهلة في المستقبل.
- نوعية تكوين غير ملائمة مع متطلبات عرض سياحي بامتياز.

ب\_ ضعف نوعية الخدمات السياحية الجزائرية: وذلك من خلال:

- نقص الصيانة والنظافة للفضاءات العمومية والخاصة .
- خدمات مرتفعة السعر وذات نوعية أقل للمنافسة الدولية، حيث تعتبر الحظيرة الفندقية في الجزائر الأقل في المنطقة من حيث عدد الأسرة المتوفرة وجودة الخدمات المقدمة وغلاء الأسعار في الفنادق، فيمكن القول أنه في المتوسط فإن سعر قضاء ليلة واحدة في فندق عالي الجودة يعادل الأجر الأدنى المضمون أو يتجاوزه في أغلب الأحيان.
- غياب خدمات جذابة وأعمال لإبراز المنتجات المحلية.

### المطلب الثاني: عراقيل أخرى أثرت سلبا على السياحة الجزائرية

سنتناول في هذا المطلب عراقيل أخرى أثرت سلبا على السياحة الجزائرية وهي: ضعف أداء الجماعات المحلية، مشاكل الصناعة التقليدية، ضعف دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

### أولاً: ضعف أداء الجماعات المحلية للنهوض بالسياحة الجزائرية

تلعب الجماعات المحلية دورا بارزا في مجال تطوير السياحة المحلية والداخلية، ولكن هناك بعض العراقيل التي تواجه الجماعات المحلية في القيام بدورها كما ينبغي، خاصة الجماعات المحلية التي تقع في دوائرها مواقع سياحية هامة، ومن أهم العراقيل نجد:<sup>1</sup>

- عدم اهتمام الجماعات المحلية بأمر السياحة خاصة البلديات والتي تتوفر على مؤهلات سياحية تختص بمسؤوليات تسييرها، وقد يكون عدم الاهتمام مرده إلى افتقار الجماعات المحلية إلى الوسائل المادية

<sup>1</sup> شيوطي حكيم: الدور الاقتصادي للسياحة مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، العدد 05، 2011، ص 95.



اللازمة لتغطية المتطلبات السياحية الأساسية لتلك المنطقة.<sup>1</sup>

- محدودية الموارد البشرية: إذ أن تطبيق أي سياسة تنموية يستلزم توفر موارد مادية وبشرية كافية للتمكن من تجسيدها على أرض الواقع.

- ضعف موقع التنمية السياحية في خطط التنمية المحلية، مما يقلل من أهمية السياحة في ظل شح الموارد المالية المخصصة للسياحة.

- ضعف البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي، إذ تفتقر الجماعات المحلية (الولايات والبلديات) للمرافق الأساسية لتقديم الخدمات، وغياب الطرق وغيرها من المرافق الأخرى التي تعمل على جلب السياح للمنطقة.

- غياب دور المجالس المنتخبة المحلية في لعب دورها كما ينبغي، والقيام بإدراج التنمية السياحية ضمن أولويات التنمية المحلية، خاصة لدى الجماعات المحلية التي تمتلك مؤهلات سياحية.

#### ثانيا: مشاكل الصناعة التقليدية في الجزائر

يعاني قطاع الصناعات التقليدية هو الآخر من عدة صعوبات عملت على الحد من تطور هذا النشاط ونموه، وأهم هذه العراقيل نجد:<sup>2</sup>

- مشكل التمويل بالمادة الأولية والعتاد الضروري لعملية الإنتاج، حيث أن البعض من هذه المواد الأولية أو التجهيزات لا يستطيع الحرفي الحصول عليها بسهولة.

- مشكل التمويل: حيث غالبا ما ترفض مؤسسات التمويل لاسيما البنوك عن تزويد الأنشطة الحرفية باحتياجاتها من التمويل لأغراض الاستثمار والتوسع لمواجهة نفقات الاستغلال، ويرجع هذا إلى ارتفاع درجة المخاطرة على القروض المقدمة للحرفيين نظرا لغياب الضمانات المناسبة، صف إلى ذلك فالبنوك عادة ما تضع شروط صعبة للإقراض من قبل صاحب المشروع الصغير.

بالإضافة إلى مشاكل أخرى مرتبطة بعملية التمويل المدعم، وهي:

- سقف التمويل محدد بثلاثين ألف دينار بالنسبة للموارد الأولية.
- عدم ملائمة صيغ وأساليب التمويل البنكية مع بعض الظروف الخاصة بالمؤسسات الحرفية.
- عدم إمكانية الاستفادة من التمويل البنكي بالنسبة للحرفيين غير المسجلين.

<sup>1</sup> عبد القادر عوينات: مرجع سبق ذكره، ص 254.

<sup>2</sup> لسلوس مبارك: العلاقة التكاملية بين السياحة والنشاط الحرفي، المؤتمر العلمي الدولي حول " السياحة رهان التنمية ( دراسة حالة تجارب بعض الدول)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، يومي 25/24 أفريل 2012، ص ص 07-10.

- مشكل التسويق: يجد الحرفيون مشاكل عديدة في تسويق منتجاتهم مما يؤثر سلبا على إنتاجهم ونجد أن الحرفيين المتواجدين في الأرياف يعانون أكثر من المتواجدين في المدن، بالإضافة إلى ضعف القوة الشرائية للمستهلكين الناتجة عن انخفاض مستويات الدخل، هذا ما يؤثر سلبا على إيرادات المبيعات للحرفيين، مع افتقار الوعي التسويقي ونقص الإمكانيات المادية للقيام بعمليات الترويج وتنشيط المبيعات.

- ضعف برامج التكوين وقلة وجود مراكز تكوين متخصصة مع عدم وجود نظام تمهين ملائم للصناعات التقليدية تدعمه إجراءات تشجيعية وتحفيزية.

- صعوبة الحصول على محلات من قبل الحرفيين.

- وجود مشاكل إدارية تنظيمية من خلال التزود بترخيص العمل الحرفي، بحيث يتطلب لاستقاء صاحب الحرفة لإجراءات إدارية وأمنية وقتا طويلا بسبب عمليات المعاينة .

-عائق ضريبي: حيث لا يملك أصحاب النشاطات الحرفية سجلات محاسبية، هذا ما يؤدي بمصلحة الضرائب إلى التقدير الجزافي لأرباحهم، وقد تميل إلى رفع ذلك التقدير بسبب الشك في صحة البيانات المقدمة لها.

-عائق خروج الحرفيين من الإطار الغير الرسمي والعمل في شكل رسمي قانوني، يبقى ذلك مرهونا بالديون المترتبة والمتراكمة عليهم من طرف مصالح الضرائب والضمان الاجتماعي بسبب المشاكل التي عاشتها النشاطات الحرفية التي قلصت واندثر البعض منها نتيجة الظروف الأمنية لاسيما في الأوساط الريفية.<sup>1</sup>

### ثالثا: ضعف دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال

فيما يتعلق بدور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعلاقتها بالسياحة الجزائرية فهي لا تزال ضعيفة ودون المستوى المطلوب، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها ما يلي:

- عدم كفاية مواقع الانترنت رغم إدخال نظام ADSL، حيث يضم ما يقارب 05 ملايين مشترك في سنة 2005 و02 مليون مشترك لاتصالات الجزائر في نفس السنة، بالإضافة إلى نسبة المشاركين في الهاتف النقال بلغت 65.8 بالمائة من عدد المشاركين في الهاتف الثابت، وقد شملت التغطية لمشاركي أوراسكوم واتصالات الجزائر كل ولايات الوطن ومعظم الطرق الوطنية، وبالتالي أسواق الاتصالات في

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الهادي: الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر، ورشة عمل حول " تنمية وتطوير وإعادة الاعتبار لجزء من التراث والثقافة والأصالة"، الجزائر، ص 09.

الجزائر صارت أكثر تنافسية لفائدة المستهلكين والمستعملين، وأصبحت وسائل الهاتف متوفرة، هذا ما ينعكس إيجابا على السياحة الجزائرية.

- صعوبة التكيف مع الوزن المتزايد لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في قطاع السياحة.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية للاتصال.
- ضعف البنية القانونية والتشريعية المواتية لتطور وسائل الإعلام والاتصال بغية تنظيم المعاملات الالكترونية.

وحاليا تسعى الجزائر إلى تطوير برنامج الحكومة الالكترونية، إذ تم وضع شبكة حكومية داخلية كما تم إدخال تكنولوجيا بطاقات السحب والدفع الالكتروني.<sup>1</sup>

ولكن تبقى هذه الجهود متواضعة ولا تفي بالغرض لإقامة سياحة إلكترونية يعول عليها في تأطير القطاع السياحي بصفة عامة والقطاع الفندقي بصفة خاصة.

وفي مجال السياحة الالكترونية نجد هناك عدة مواقع ويب تنشط في إطار تنشيط السياحة بالجزائر ومن أهمها نجد:

- موقع "الجزائر سياحة" (<http://www.algeriantourism.com>): و يعمل هذا الموقع على توفير معلومات سياحية حول الأماكن السياحية المصنفة من طرف اليونيسكو، وعناوين الوكالات السياحية الوطنية ومطاعم وفنادق ومحميات ومتاحف وصور ومقاطع فيديو عن الجزائر، وكذا عرض معلومات مديريات السياحة لولايات الوطن.

- موقع الديوان الوطني للسياحة (<http://www.ont.dz>): وهذا الموقع لا يختلف كثيرا عن المواقع الأخرى من حيث المعلومات المتوفرة فيه.

بالإضافة إلى مجمل الصعوبات المذكورة سابقا، نذكر كذلك جملة من العراقيل، وهي:<sup>2</sup>

- أ- ضعف نوعية النقل والمواصلات، ويرجع ذلك للأسباب التالية:
  - عدم القدرة على خدمات نقل بكمية ونوعية متكيفة مع الطلب، هذا ما زاد حدة التسعير مبالغ فيه مقارنة مع الممارسات الدولية، إذ يعتبر النقل الجوي عنصر أساسي في تطور السياحة الدولية، ويعتبر عائقا أمام السياحة الجزائرية حيث يرى المختصون بأن أسعار الخطوط الجوية الجزائرية تعتبر من بين الأعلى في العالم.

<sup>1</sup> العربي عطية: الإطار الفعلي لعمل الحكومة الالكترونية و إمكانية تحقيقه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 74.

<sup>2</sup> Mourad kezza: **Algérie recherche de son tourisme**, édition SEAC, Alger 2009, P 15.

- سوء الربط الجوي باتجاه الجنوب، بالإضافة إلى قلة التنسيق في ربط الرحلات عند المغادرة باتجاه الخارج.

ب- بنوك وخدمات مالية غير متكيفة، راجع إلى:

- عدم ملائمة وضعف وسائل الدفع العصرية على مستوى البنوك والمؤسسات المستقبلية للسياح.

- قوانين لا تسمح بتوطين العمليات، سواء بالنسبة للاستقبال أو إيفاد السياح إلى الخارج.

ج- تسيير وتنظيم غير متكيف مع السياحة العصرية، يعود إلى:

- غياب أدوات التقييم ومتابعة تطور السياحة على الصعيد الوطني والدولي.

- المبالغة في إجراءات استخراج التأشيرات والدخول.

د- عجز في تسويق وجهة الجزائر، ويرجع إلى الأسباب التالية:<sup>1</sup>

- ضعف الاتصال الداخلي والخارجي، وكذلك ضعف التعاون بين مختلف القطاعات والشركاء في قطاع السياحة.

- العجز في الإعلام والاتصال الإيجابي مما أدى إلى ظهور مشكل حقيقي خاص بالصورة والتسويق.

- عدم وجود أدوات الإعلام والسهر الاستراتيجي على النشاط السياحي.

- وسائل ترقية متآكلة وغير مؤهلة، ولا تتماشى مع تقنيات الاتصال الحديث.

- غياب أنشطة إعلامية، والمشاركة في الصالونات والمعارض في الخارج غير منتجة وغير فعالة.

حيث أن الإعلام السياحي في الجزائر غائب ولا يعمل على إيضاح عناصر الجذب السياحية وزوايا الإثارة الطبيعية والتراثية والحضارية للجمهور في الداخل والخارج وإبراز النشاطات التي تمارس وجوانب التطوير والاستثمارات التي تحصل في الإطار السياحي وكل ما يتعلق بالطلب والعرض السياحي كتحفيز الجمهور على الاتجاه نحو الحركة السياحية واستقطابهم إلى المراكز والمنتجعات السياحية.<sup>2</sup>

من خلال المعالجة للعراقيل التي وقفت أمام السياحة الجزائرية، توصلنا إلى ما يلي:

مند نهاية مرحلة التسعينيات حمل القطاع السياحي محمل الجد وعزمت الدولة على النهوض به حيث سطرت استراتيجية طويلة المدى تمتد إلى غاية 2030 ، وهذا ما سوف نعالجه في المطلب الموالي كأفاق

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2030 الكتاب رقم 01 - تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، الجزائر، جانفي 2008، ص 56.

<sup>2</sup> بن قطاف أحمد وعلاوي عبد الفتاح: ترقية الخدمات السياحية كشرط للنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، الملتقى الوطني حول السياحة في الجزائر الواقع والأفاق، مرجع سبق ذكره، ص 09.

للقطاع السياحي الجزائري، فما هو الجديد الذي أتى به المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية للسياحة الجزائرية؟ وهل هو كفيل وجدير فعلا بالنهوض بهذا القطاع؟.

### المطلب الثالث: استراتيجية تنمية السياحة، استنادا للمخطط التوجيهي لتهيئة السياحة (2030)

أصبح الاهتمام بالقطاع السياحي ضرورة وطنية، لهذا تولت الجزائر القيام بأعمال تحسيس كبيرة حول رهان التنمية السياحية من جهة، وتطوير برامج انجاز للنهوض بالسياحة الوطنية إلى مستوى المعايير الدولية من جهة أخرى، لذلك بات من الضروري اعتماد إطار استراتيجي مرجعي، وبمنظرة واضحة نحو أفق (2030) بالاعتماد على أهداف رقمية وواضحة، وتخطط الجزائر أن تصبح بلدا سياحيا من الدرجة المقبولة بدلا من كونه بلدا مصدرا للسياح، حيث تهدف إلى استقبال 11 مليون سائح في أفق (2030) وهذا ما يتطلب استراتيجية حكيمة، إن اختيار هذه الفترة الزمنية لم يحدد بالصدفة بل جاء نتيجة جهود ودراسات قامت بها الجهات الوصية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

### أولا: خطة الأعمال للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030

إن المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية "SDAT"، لا يقتصر على كونه إطارا مرجعيا تتطور ضمنه المبادرات العمومية والخاصة إلى غاية سنة (2030)، بل يرسم برنامجا لتطوير السياحة الجزائرية وترقيتها من أجل إدراجها ضمن الشبكات الدولية بدعم مكانة الجزائر كوجهة سياحية ودعم مكتسباتها الطبيعية والثقافية، كما أن هذا المخطط يضع تفاصيل مشروع سياحي شامل يشرك أكبر عدد من الفاعلين، ومنهم على وجه الخصوص المجتمع المحلي المعني بالنشاط السياحي، وعليه أضحت تنمية السياحة بالجزائر أولوية وطنية.<sup>1</sup>

#### 1\_ التعريف بالمخطط التوجيهي:

نتج المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية "SDAT" بفضل المسار الطويل من الأبحاث والدراسات والخبرات، ونتيجة لتفكير طويل وتشاور واسع مع الفاعلين الوطنيين والمحليين العموميين والخواص على امتداد الندوات الجهوية والخلاصات التي وصلت إليها، وهو جزء لا يتجزأ من مخطط التهيئة الإقليمية "SNAT" والمصادق عليه بمقتضى القانون 10-02 المؤرخ في 29 جوان (2011)، يحدد استراتيجية طموحة لتهيئة الجزائر وتنميتها المستدامة في أفق (2030)، فهو الوثيقة التي تعلن الدولة من خلالها لجميع الفاعلين وجميع القطاعات وجميع المناطق عن مشروعها السياحي الإقليمي لأفاق (2030)، والذي يوضح

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية تقرر إعادة وتحديد معالمه بالقانون 01-02 المتعلق بتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة، ديسمبر 2001.

الطريقة التي تزعم الدولة من خلالها ضمان التوازن الثلاثي: العدالة الاجتماعية، الأداء الاقتصادي، والدعم الايكولوجي في إطار التنمية المستدامة على مستوى الجزائر بالنسبة للعشرين سنة المقبلة.

يتكون التقرير العام حول المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية من ستة كتب:<sup>1</sup>

**الكتاب 1:** تشخيص السياحة الجزائرية.

**الكتاب 2:** الحركيات الخمسة وبرامج العمل السياحي ذات الأولوية في المخطط الاستراتيجي.

**الكتاب 3:** الأقطاب السياحية للامتياز والقرى السياحية للامتياز.

**الكتاب 4:** تنفيذ المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (المخطط العملي).

**الكتاب 5:** المشاريع السياحية ذات الأولوية.

**الكتاب 6:** تلخيص عام للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.

ويعتبر توجيه تنشيط الصناعة السياحية في الجزائر الميثاق الرسمي الذي يركز عليه المخطط بحيث يتوجب على الدولة والسلطات المحلية إظهار الصورة السياحية للجزائر في أفق (2030)، فهذا البرنامج يترجم إرادة الدولة في إعادة الاعتبار للنشاط السياحي بشكل عام سواء المادي أو المعنوي أو الثقافي، من أجل وضعه في خدمة المتعامل السياحي.

فالسلاطات الجزائرية أدركت أن القطاع السياحي يعتبر من القطاعات الأكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهو القطاع الذي يمكن أن يساهم في تطوير القطاعات الأخرى، كما في بعض الدول نجد السياحة تحتل مكانة مرموقة ضمن القطاعات الأخرى في الاقتصاد انطلاقا مما تدره من العملة الصعبة.

ويتمثل الرهان في ملائمة المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية مع جميع مراحل تطوره (الإعداد، الإنجاز والمتابعة) من طرف الفاعلين والمتعاملين المركزيين والمحليين السياحيين على مختلف المستويات (الإطارات الفندقية وأصحاب المطاعم ووكالات الأسفار والمرشدين المتعاملين والجمعيات).

مما سبق يتطلب إنجاز المخطط المرور على خمسة مراحل، نذكر منها:

**المرحلة 1:** تشخيص الاتجاهات العالمية والإشكاليات والرهانات.

**المرحلة 2:** تحديد التوجيهات الاستراتيجية.

**المرحلة 3:** تحديد الخطوط التوجيهية (الحركيات الخمسة).

**المرحلة 4:** برامج العمل ذات الأولوية (الانطلاقة (2008-2015) مخطط التهيئة السياحية).

**المرحلة 5:** تحديد استراتيجية الإنجاز والمتابعة.

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة : المخطط التوجيهي للسياحة للكتاب الرابع المخطط العملي، الجزائر، جانفي 2008، ص3.

من أجل تحديد التوجيهات الاستراتيجية يفترض تحديد الأهداف بكل دقة، وقد تم تعريف الأهداف المادية، وتحديد الميزانية المطلوبة لتحقيق الغاية المرجوة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.

## 2\_ تحديد الأهداف:

تبنت الجزائر استراتيجية لتنمية السياحة إلى غاية (2030) بهدف تحسين صورة الجزائر السياحية بالخارج، وجذب الاستثمارات من أجل تسويق المنتج السياحي كما بادرت بإصلاح منظومتها لتأهيل العاملين في مجال السياحة، بمشاركة هيئات دولية على رأسها المنظمة العالمية للسياحة، والتركيز على عامل تكوين كل الفاعلين في القطاع من مختصين وخبراء، وعمال الفنادق والمرشدين السياحيين حيث أن المتطلبات السياحة لا تقتصر فقط على المرافق، وإنما هناك خدمات تغطي احتياجات السائح بمفهومها الواسع.

ويهدف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية إلى ضمان الانطلاق السريع للسياحة الجزائرية، ولهذا الغرض ركز في مخطط الأعمال على الأهداف المادية والنقدية التالية:<sup>1</sup>

### أ\_ الأهداف المادية للمرحلة الأولى (2008-2015): تتمثل الأهداف المادية فيما يلي:

- احترام نفس نسب الدول المجاورة، بحيث أن عدد الأسرة التجارية المطلوب توفيرها في أفق (2015) 75000 سرير من النوعية الجيدة، باعتبار أن عدد السياح المتوقع استقبالهم 2.5 مليون سائح.

- هدف الأقطاب ذات الأولوية ما يقارب نصف قدرة الاستقبال المتوقع أي 40000 سرير بمقياس دولي منها 30000 من الطراز الرفيع في المدى القصير، و 10000 سرير إضافي في المدى المتوسط .

- فتح 400000 منصب شغل (بشكل مباشر وغير مباشر) و91600 مقعدا بيداغوجيا.

- تحديد الأقطاب السياحية للامتياز: سيتم انجاز هذه الأقطاب في المناطق الشمالية، والغربية والشرقية للوطن إلى جانب أقطاب سياحية أخرى بمناطق الهضاب العليا والجنوب لتشجيع السياحة المحلية.

### ب\_ الأهداف النقدية للمرحلة الأولى (2008-2015): من أجل تنفيذ خطة الأعمال والوصول إلى

الأهداف المادية للمخطط التوجيهي، تحتاج الجزائر إلى ميزانية معتبرة بحيث قدر الاستثمار العمومي والخاص الضروري لإنجاز المشاريع السياحية بين (2008-2015) بـ 2.5 مليار دولار.

تم تقدير الاستثمار الإجمالي العمومي والخاص المادي وغير المادي بـ 60000 دولار لكل سرير خصص 55000 دولار للاستثمارات المادية ومبلغ 5000 دولار للاستثمارات غير المادية.

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة : المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الكتاب الثاني، الجزائر، جانفي 2008، ص 19.

## الفصل الثالث: تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري مع دراسة حالة مؤسسة فندقية

ومن أجل توفير 40000 سرير التي تزعم وضعها في الأقطاب السياحية السبعة للامتياز، يتوقع أن يزيد المبلغ المخصص لهذا الاستثمار عن 2.5 مليار دولار على مدى 7 سنوات لآفاق (2015) أي 350 مليون دولار سنويا وعلى السلطات العمومية (بكل وزاراتها) التكفل بالمبلغ، أي تخصيص 54 مليون دولار في السنة إذا احتفظنا بالنسبة الاعتبارية المقدرة بـ 15 % بالنسبة لحصة الاستثمار العمومي (بما فيه المادي وغير المادي).

### 3\_ بيان خطة الأعمال بالأرقام :

يبين الجدول التالي التقديرات المالية لتغطية الميزانية المقدرة للفترة (2015-2007)

#### الجدول رقم(05): التقديرات المالية لفترة (2015-2007)

| السنة                           | (2007)             | (2015)                    |
|---------------------------------|--------------------|---------------------------|
| عدد السواح                      | 1,7 مليون          | 2,5 مليون                 |
| عدد الأسرة                      | 84869 يعاد تأهيلها | 75000 سرير فخم            |
| المساهمة في الناتج المحلي الخام | 1,7 %              | 3 % مقدرة                 |
| إيرادات (مليون دولار)           | 2,5                | بين 15 إلى 20             |
| مناصب الشغل                     | 200000             | (مباشر وغير مباشر) 400000 |
| التكوين مقاعد بيداغوجية         | 51200              | 91600                     |

**المصدر:** وزارة تهيئة الإقليم البيئية والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن الجزائر تطمح خلال 08 سنوات إلى مضاعفة قدراتها وهذا ما يؤكد على اهتمام الدولة بتنمية القطاع، لكن بالرغم من هذا لا يزال الطموح أكبر من المخصصات بالمقارنة مع دول الجوار التي تمتلك أقل قدرات وأقل إمكانيات، فنجد مثلا تونس تطمح إلى توافد 10 ملايين سائح في 2015 في حين الجزائر تطمح إلى 2.5 مليون سائح في 2015.

أما مساهمة القطاع في الناتج المحلي الخام (PIB) فكانت بمعدل تطور الزيادة في الإيرادات السياحية بما يقارب 7 إلى 9 مرات أضعاف مقارنة بسنة 2007، بينما قدرت الزيادة في عدد المناصب البيداغوجية التي يوفرها قطاع السياحة في حدود الضعف مقارنة بما هو موجود سنة 2007.

كما وضعت الخطة تصور لتطوير اليد العاملة المؤهلة في نهاية الفترة لتبلغ المناصب البيداغوجية المتاحة 142800 مقعدا بيداغوجيا.



#### 4\_ تحديد المشاريع ذات الأولوية للمرحلة الأولى(2008-2015):

تم تحديد المشاريع ذات الأولوية في إطار المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، فمنها الجاري انجازها أو ما هو قيد الدراسة، كالآتي:<sup>1</sup>

\_ فنادق الشبكة: عدد الأسرة من كل الأنواع يقدر بـ 29386 سريراً.

\_ خمسة حظائر بيئية وسياحية: تتمثل في حديقة دنيا بعنابة، حديقة دنيا بقسنطينة، حديقة دنيا بالجزائر العاصمة، حديقة دنيا بوهران ، وحدائق الواحات.

\_ ثلاثة وعشرون قرية سياحية متميزة: أراضي جديدة مدمجة ومخصصة للتوسع السياحي مصممة لتتناسب مع الطلب الدولي والطلب الوطني.

\_ ثلاثة مراكز للعلاج والصحة والرفاهية: حمام قرقور (ولاية سطيف)، حمام ملوان (ولاية البليدة)، حمام الشريعة (ولاية البليدة).

\_ إطلاق 80 مشروع سياحي في 6 أقطاب سياحية بامتياز: يتوقع انجاز 5986 سرير و8000 منصب.

والجدول الموالي يوضح عدد المشاريع الخاصة بكل قطب:

#### الجدول رقم (06) : عدد المشاريع في الأقطاب السياحية بامتياز

| عدد المشاريع | الأقطاب السياحية بامتياز      |
|--------------|-------------------------------|
| 23           | الشمال الشرقي                 |
| 32           | شمال الوسط                    |
| 18           | الشمال الغربي                 |
| 04           | الجنوب الغربي " الواحات "     |
| 02           | الجنوب الغربي " توات-قورارة " |
| 01           | الجنوب الكبير " الأهقار "     |
| 00           | الجنوب الطاسيلي               |
| 80           | المجموع                       |

المصدر: وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أنه تم إطلاق أكبر عدد من المشاريع شمال الوسط 32، ويليه قطب الشمال الشرقي 23، وهذا ما يعني إعطاء اهتمام أكبر للسياحة الشاطئية لأن معظم المشاريع

<sup>1</sup> عامر عيساني: الأهمية الاقتصادية للتنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة لخضر باتنة، 2010/2009، ص 129.

مخصصة للمناطق الشمالية، وحصّة الجنوب من المشاريع تكاد تكون معدومة ففي قطب الجنوب الكبير الأهفار مشروع واحد فقط ، أما بالنسبة للطاسيلي لم يتم إطلاق المشاريع فيها بعد.

#### 5\_ أهم شروط الترقية السياحية:

قدم المخطط ثلاثة شروط ضرورية لنجاح الترقية السياحية في الجزائر، بيّنها كالتالي:

أ\_ الاعتراف: بأن السياحة أولوية وطنية وتقوم على التزام سياسي لمنظور آفاق (2030).

ب\_ المعرفة الاستراتيجية: من خلال القيام بالفحص والمعرفة لنقاط القوة والضعف كشرط مسبق للاستراتيجية والمقاربة الشاملة.

ج\_ المقاربة الشاملة لفائدة تحديد استراتيجية للعمل: تمثل مجمل مشروع المخطط، وقد حدد المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية جملة من الأهداف تدور أساسا حول تشجيع ودعم الاستثمار من أجل تعزيز قدرة الايواء كما ونوعا وتحسين جودة العروض السياحية ونوعية الخدمات التي يعرضها المتعاملون سواء في مجال الفندقية أو الأسفار أو تأهيل الموارد البشرية إضافة إلى تثمين المقصد السياحي وتعزيز الحلقة السياحية.

#### 6\_ أهمية المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية آفاق 2030:

يعتبر المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية أن السياحة ليست فرعا ولا قطاعا للنشاط إنما صناعة فنية توفق بين ترقية السياحة والبيئة، وبالنسبة للجزائر فإن السياحة أصبحت ضرورة وطنية وليس خيارا بما أنها تشكل محركا للتنمية وتثمين التراث الوطني الثقافي والتاريخي وداعمة للنمو.

وتسعى الاستراتيجية السياحية من خلال هذا المخطط إلى تحقيق ثلاث نقاط مهمة، هي:

- تحسين التوازنات الاقتصادية الكلية: التشغيل، الميزان التجاري والمالي، والاستثمار.
- توسيع الآثار المترتبة عن هذا القطاع إلى القطاعات الأخرى: الفلاحة، الصناعة، النقل، الخدمات.
- المساهمة في المبادلات والانفتاح على الصعيد الوطني والدولي.

وتسعى هذه السياسة إلى إعادة تنظيم هياكل الإدارة والمصالح المشرفة على التنظيم السياحي بصورة تسمح لها بالتكفل الناجح بمهامها في إطار استراتيجية وطنية تعتمد على إشراك جميع الفاعلين في المجال، وتهدف إلى ما يلي:

- السهر على سير توجيهات المخطط الوطني للتهيئة السياحية ومتابعة تطبيقها خلال جميع المراحل.
- تحديث المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية كل خمس سنوات ومتابعة مدى تلاؤمه مع قدرات البلاد والسوق الدولية.

- تحديد الأهداف لكل متعامل في الأقطاب السياحية المقترحة.

- تكييف المخطط مع جميع المتعاملين في السياحة ( مديريات، وكالات ... الخ).

وكلها أهداف لا تتحقق إلا باتباع سياسة واضحة المعالم، تستخدم أحدث التكنولوجيات والتقنيات المتوصل إليها، وقد تم تحديد أهمية المخطط في العناصر التالية، نذكر منها:<sup>1</sup>

أ\_ جعل السياحة إحدى محركات النمو الاقتصادية: من خلال

- الترويج للسياحة في الجزائر، وجعلها وجهة سياحية بامتياز ومنازة في الحوض المتوسط قصد المساهمة في خلق وظائف جديدة وبصورة أساسية في الاقتصاد العام للبلاد.

- تنظيم العرض السياحي باتجاه السوق الوطنية.

- ترقية اقتصاد مكمّل لقطاع المحروقات.

ب\_ الدفع بواسطة الأثر العكسي على القطاعات الأخرى: (الفلاحة، البناء، الأشغال العمومية، الصناعة التقليدية والخدمات) من خلال النظر إلى السياحة في إطار مقارنة عرضية تشمل مختلف العوامل (النقل، التعمير، البيئة، التنظيم المحلي والتكوين) وتأخذ بعين الاعتبار منطق جميع المتعاملين الخواص (الجزائريين وأيضاً الأجانب) والعموميين.

ج\_ التوفيق بين ترقية السياحة والبيئة: في هذا السياق وقع برنامج الأمم المتحدة للبيئة التابع لمنظمة الأمم المتحدة مع منظمة السياحة العالمية إعلان مشترك للتوافق بين السياحة والبيئة عام 1982، وتشكلت لجنة دائمة (لجنة السياحة والبيئة) والهدف من تشكيلها هو نشر الوعي البيئي بين شعوب دول العالم كما أن منظمة السياحة العالمية عقدت مؤتمرها في أكتوبر عام 1997 في مدينة اسطنبول التركية تحت شعار السياحة قطاع رائد في القرن الحادي والعشرين لإيجاد فرص عمل وحماية البيئة.

وتظهر أهمية العلاقة بين البيئة والسياحة من خلال:<sup>2</sup>

- السياحة والبيئة متلازمان وتنمية الموارد البيئية يؤدي إلى استمرار ونمو النشاط السياحي.

- البيئة النظيفة هي الضمان لسياحة جديدة وتعتبر من أهم عوامل الجذب السياحي.

- تعد البيئة أحد أهم العوامل المؤثرة على الاستثمار السياحي في المستقبل.

- البيئة هي الأساس الذي يركز عليه النشاط السياحي.

- البيئة غير النظيفة تسيء إلى سمعة المقصد السياحي.

د\_ تثمين التراث التاريخي والثقافي: يرتبط الاقتصاد السياحي ارتباطاً متيناً مع الإقليم والمعبّر عن التاريخ والتنوع الثقافي ويهتم بالحفاظ على التراث التاريخي والثقافي وإنعاشه.

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة الكتاب الأول، مرجع سبق ذكره، ص 22.  
<sup>2</sup> رؤوف محمد علي الأنصاري: السياحة والبيئة، مجلة الموروث الإلكترونيّة شهرية متخصصة في عالم الكتب، العدد 57، نوفمبر 2012.

هـ\_ التحسين الدائم لصورة الجزائر: من خلال تغيير الذهنيات والتصرفات لبناء ثقافة سياحية جديدة ودائمة في الجزائر، خاصة أن هذا القطاع في حاجة إلى تصورات وسلوكيات جديدة تمكن من إعطاء صورة لائقة ولامعة للقطاع، ويرمي برنامج بناء صورة الجزائر إلى إحداث تغييرات في التصور الذي يحمله المتعاملون الدوليون في السوق الجزائرية ضمن منظور يجعل منها سوقا هامة وليست ثانوية بما في ذلك مجموعة الموارد والطاقات المتاحة والتي تستجيب لحاجيات المستهلكين الدوليين.

### ثانيا: الحركيات الخمسة للتفعيل السياحي الجزائري

تشكل الحركيات الخمسة الطريق السريع والمستدام لإنعاش السياحة وعودة الجزائر إلى الساحة الدولية تثميناً لموقعها الاستراتيجي ، وتمثل الحركيات الخمس فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1\_ مخطط الجزائر الوجهة:

على غرار الدول السياحية تطمح السياحة الجزائرية أن تكون ممثلة في المواقع الرئيسية الموفدة للزبائن من جهة، وجمع وإحداث تعاون بين كل الطاقات الاجتماعية المهنية على أساس استراتيجية التسويق من جهة أخرى، وفي هذا الإطار فإن سياسة تنمية السياحة لآفاق عام 2030 ترمي إلى وضع وجهة سياحية تكون:

- منافسة على المستوى الدولي وقادرة على تلبية الاحتياجات الوطنية في التسلية والراحة ومنتجة اقتصاديا واجتماعيا.
- ترقية صورة الجزائر مسألة أساسية لتصبح وجهة سياحية كاملة، فالهدف هو زيادة شهرة الجزائر وإعطاء صورة شاملة وجذابة.

#### 2\_ الأقطاب السياحية للامتياز:

تهدف هذه الحركية إلى إبراز "الأقطاب السياحية" كنماذج من قبل السوق السياحي الدولي وهذه الأقطاب ستساهم بطريقة فعالة في صناعة الصورة السياحية للجزائر.

إن أقطاب الامتياز هي الفضاءات التي تقدم القدرات السياحية ذات النوعية الرفيعة بشكل يساعد على إنجاز إقامات سهلة الوصول وذات جودة شاملة ومتميزة فهي في طبيعتها إطار لربط وتعاون الكفاءات، المعارف، الحرف والإمكانيات المادية والمالية كما أنها تشجع الابتكار وخلق القيم بهدف الازدهار الذي تتيحه من خلال ترقية بقية الأنشطة المحلية خاصة الخدمية، ويعتبر القطب السياحي متعدد الأبعاد يدمج المنطق الاجتماعي (الاحتياجات الأولية للسكان)، والثقافي بالإضافة إلى الإقليمي ( خاصيات ميزات الإقليم)، والتجاري (الأخذ بعين الاعتبار التوقعات ومتطلبات السوق)، كما يمكن لرقعته الجغرافية أن تدمج منطقة أو عدة مناطق التوسع السياحي، فهو يركز على موضوع رئيسي (السياحة الصحراوية

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص22.

وسياحة الاستجمام والسياحة العلاجية والصحية) من أجل التماسك في تموقعه، غير أنه يخوض في المواضيع الأخرى قصد تجنب أحادية الوظيفة، وبهذا التعريف تصبح الأقطاب مؤهلة لتكون أقطاب سياحية للامتياز وواجهات للنهضة السياحية في الجزائر ، وانطلاقا من تهيئة هذه الأقطاب يصبح الهدف هو الشروع في الانطلاقة التي تدفع بالترقية السياحية.

وترتكز تنمية أقطاب الامتياز على القدرات السياحية الجزائرية المتعددة، إذ يتعلق الأمر بتنمية المنتج والفروع الأكثر تمثيلية والأفضل وفقا للمفهوم الجديد للسياحة الجزائرية.

### 3\_ مخطط نوعية السياحة:

قصد الاستجابة للهدف المادي والنقدي في مخطط الأعمال لأفاق 2030 أصبح تكوين المورد البشري أمرا ضروريا، وقد حددت ثلاثة أهداف استراتيجية للتكوين للوصول إلى الحرف السياحية الحقيقية وتحضير الجزائر سياحيا لأفاق 2030.

إن مخطط النوعية يرتكز على التكوين وتعليم الامتياز كما يدرج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تناسق مع تطور المنتج السياحي في العالم ، وتهدف هذه الحركية إلى:<sup>1</sup>

- تعزيز القدرة التنافسية الوطنية من خلال دمج مفهوم الجودة في جميع مشاريع تنمية المؤسسات السياحية ومن خلالها تحقيق احترافية أكبر.
- تثمين المناطق السياحية وخلق استدامة للعرض السياحي الجزائري من خلال وضوح الرؤية وتحسين النوعية للسياح.
- العمل على استفادة المؤسسات السياحية المشاركة في هذه العملية عن طريق تقديم المساعدة والأدوات اللازمة لتنميتها بما في ذلك مرافقتها في عمليات الترميم على ترقية وإعادة التأهيل والتحديث والتوسيع والتكوين.
- ضمان ترويج مميز للمتعاملين المشاركين في المقاربة الخاصة بالنوعية من خلال إدماجهم في شبكة المؤسسات التي تحمل علامة نوعية السياحة الجزائرية عن طريق ضمان أفضل اندماج في القنوات التجارية من خلال وضع أفضل.

هذا، ويرمي مخطط النوعية إلى الإجابة على ثلاثة أسئلة:

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 47.

**أ\_ مبررات المخطط النوعي السياحي:**

من أجل بناء مقصد سياحي جزائري وتثمينه وتحسين صورته والارتقاء بالجودة والنوعية بمفهومها الواسع إلى المقاييس العالمية وتعزيز كل حلقات السلسلة السياحية وتوفير التسهيلات والإجراءات المدعمة للنشاط السياحي بمختلف أنواعه.

**ب- شركاء مخطط النوعية السياحية:**

يعتمد مخطط النوعية السياحية على التعرف على المؤسسات الشريكة ويتعلق تنفيذه في المرحلة الأولى بأربعة شركاء: الحصة الكبرى من الحظيرة الفندقية ( 200 فندق مصنف أو يعاد تصنيفه) الإطعام الفاخر ووكالات السياحة والسفر والغرف السياحية المحلية الرئيسية.

**ج- تدابير تنفيذ مخطط النوعية السياحية:**

تتمثل إجراءات وآليات تنفيذ مخطط النوعية السياحة في:

- الإعلان عن أهداف مسعى مخطط نوعية السياحة وتحديد التزاماته.
- تقييم التزامات المحترفين على مستوى: الإعلام، الاتصال والاستقبال.
- مراقبة الأماكن (المواقع) والنظافة والصيانة وتقويم المورد المحلي.
- إبرام عقود الرخص النوعية السياحية مع المؤسسات التي تنخرط في مسعى النوعية.
- تقويم المحترفين بإيجاد دمغة عليها "السياحة النوعية الجزائرية" توضع على مدخل مؤسساتهم.

**4\_ مخطط الشراكة العمومية – الخاصة:**

من أجل تحقيق التنسيق الكامل بين القطاع العام والخاص في مجال التنمية السياحية، بحيث يمكن الحديث عن شراكة عمومية خاصة عندما يتحرك المتعاملون العموميون والخواص للاستجابة بأكثر فعالية للطلب الجماعي عن طريق تقسيم الموارد، الأخطار والأرباح وحينها يلعب كل واحد دوره (الدولة والقطاع الخاص).

هذا، وتلعب الدولة والجماعات المحلية دورا ضروريا في المجال السياحي، خاصة في تهيئة الإقليم وحماية المناظر العامة ووضع المنشآت كالمطارات والطرق... الخ في خدمة السياحة، كما أنها تسهر على النظام العام والأمن وتدير المتاحف وتصور الصورة الرفيعة للبلاد والمواقع بواسطة سياساتها وعمليات الاتصال.

## 5\_ مخطط تمويل السياحة:

أخذ مخطط التمويل بعين الاعتبار بطئ عائدات الاستثمار في القطاع السياحي لغرض دعم الأنشطة السياحية وجذب المستثمرين المحليين والأجانب، كما شمل بعض الإجراءات الضرورية نذكر منها:<sup>1</sup>

- مرافقة المستثمرين المراقبين وأصحاب المشاريع من خلال المساعدة في أخذ القرار وفي تقدير المخاطر وفي تمويل عتاد الاستغلال.
- إنشاء أداة جديدة متمثلة في بنك الاستثمار الذي يهدف إلى تشجيع الاستثمار بالسماح للمتعامل المبدع بتقليل المخاطر أي بتحديد شروط استمرارية المشروع.
- تخفيف إجراءات منح القروض البنكية.
- التمديد في مدة القرض.

والإطار الذي يعمل به مخطط التمويل هو بنك الاستثمار المستقبلي الذي يهدف إلى:

- إجراءات الدعم و الإلزام للاكتتاب في مخطط نوعية السياحة.
- المساعدة في اتخاذ القرار والمساعدة على تقييم المخاطر.
- ضرورة منح رؤية للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية حتى يحظى باهتمام كبار المستثمرين المحليين والدوليين.

## المطلب الرابع : مراحل تنفيذ المخطط التوجيهي أفاق 2030

يتم عبر ثمانية مراحل كالتالي:<sup>2</sup>

### 1\_ وضع هيكل القيادة:

- تمثل هذه المرحلة خارطة الطريق لتنفيذ المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة (SDAT)، وتحدد إطار التنفيذ والترتيبات التنظيمية والنشاطات التي يتعين القيام بها، وكذلك المدة الزمنية، ويكلف مدير الهيئة ومختلف الرؤساء بالمهام وينظم اجتماع الانطلاق من أجل:
- تحديد البرنامج التقديري لإنجاز المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.
  - تقديم المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية وشرح أهدافه ومحتواه.
  - توضيح أدوار كل متدخل.
  - تحديد طريقة سير الهيئة.
  - تخطيط اجتماعات العمل.

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة الكتاب الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 57.  
<sup>2</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة الكتاب الرابع، مرجع سبق ذكره، ص 32.

## 2\_ تنظيم ورشات العمل لكل مشروع:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة التنظيم، بحيث يتمثل هدف ورشات العمل في جمع كل أعضاء الخلية للعمل حول مشروع محدد، وتحديد الطريقة العملية المناسبة، وتعالج ضمن الورشات مختلف الإشكاليات التالية: الفروع العقارية، الهياكل المالية، وفيما بين القطاعات والمتعلقة بكل مشروع ذي أولوية، بحيث يتم التطرق لكل مشروع من مختلف أوجه موضوعاته، والتي تكون عبارة عن الإيواء والإطعام والتجهيزات السياحية والتسلية، والترقية والاتصال، وطريقة التسيير بالإضافة إلى المقاربة العمرانية.

## 3\_ تعريف الاستراتيجية وفقا لكل قطب سياحي:

في هذه المرحلة، يحدد كل مكلف بمهمة محلية مراحل تنفيذ المخطط على مستوى قطبه، بناء على ما تم تحديده في المرحلة الثانية، وهكذا ستبرز أولويات التدخل، كما حددتها مختلف الورشات، والتي تخص القطب السياحي الذي يتولى التكفل به، ويقوم بإعداد رزنامة تقديرية، وتحديد مختلف الدراسات الضرورية لإنجاز الأقطاب.

## 4\_ انطلاق المرحلة قبل العملية للمخطط:

يتم في هذه المرحلة اجتماع اتصالي مع ممثلي القطاعات الأخرى، الفاعلين المعنيين بكل مشروع وممثلي مختلف الفروع والشروع في الدراسات ومتابعتها، بالإضافة إلى وضع المرصد وأداة المتابعة وتقييم الأقطاب السبعة السياحية للامتياز والبحث عن المستثمرين.

## 5\_ انطلاق أول الورشات والمفاوضات:

الورشات الأولى هي الورشات ذات الأولوية، لكنها الورشات التي لا تعترضها صعوبات خاصة العقار أو إعادة تأهيل المنشآت الموجودة، وتتم من خلال:

\_ تنظيم مسابقات التحكم في الأعمال.

\_ اختيار مقدمي الخدمات.

\_ انطلاق الورشات.

\_ دراسات التنفيذ.

وبمجرد انطلاق الورشات الأولى، يتم الشروع في المفاوضات الضرورية لتنفيذ المشاريع الأخرى للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (اشراك القطاعات الأخرى عن طريق اقتناء العقار والبحث عن التمويل ودعم المرافقة بالإضافة إلى التعرف على الشركاء).

## 6\_ وضع استراتيجية للترقية والاتصال:

ترتبط الحركة السياحية إلى حد كبير بالصورة الذهنية حول المقصد السياحي، تلك الصورة التي يشكلها الإعلام بدرجة ملحوظة، بحيث يستوجب محور الإعلام السياحي توفر المعلومات حول المقاصد



بصورة جذابة وحقيقية ومحدثة، كاختيار صيغ الخطاب الإعلامي الملائم للأسواق والفئات السياحية المختلفة، وكذلك يتطلب الإلحاح في تقديم الصورة الجاذبة للمقصد بأساليب متنوعة ومدروسة.

ولا يقتصر اهتمام هذا المحور فقط بإبراز المقومات السياحية بالمقاصد الجزائرية، وإنما ينبغي أن يهدف إلى تقديم صورة شاملة للمجتمع المحلي المحيط بالمقصد من حيث قيمه وعاداته وتقاليده وثقافته، وعلى الأخص ما يدل فيها على الانفتاح على شعوب العالم وترحيبه وتفهمه للتنوع الثقافي لديهم.

إن ارتباط الحملات الإعلامية ذات الكفاءة مع جهود الترويج السياحي يكون له تأثير إيجابي بالغ في نجاح تلك الجهود، ففي المرحلة الأولى، يتوجه الإعلام إلى المحترفين (المتعامل السياحي، وكالات السفر) واستعادة الثقة وتجديد صورة الجزائر وإعطاء ضمانات بتنمية سياحة ذات نوعية.<sup>1</sup>

### 7\_ انطلاق مخطط نوعية السياحة:

يتم تجسيد مخطط نوعية السياحة بمعرفة المؤسسات الفندقية (فنادق ومخيمات وإقامات.... الخ)، أصحاب المطاعم والدواوين السياحية المحلية، وكالات السياحة والسفر والناقلين. وتشمل عملية مخطط نوعية السياحة 20 بالمائة من الحظيرة الفندقية، وبواسطة تنشيط هيئات النقابات المهنية (الاتحادية الوطنية للفندقيين، جمعية أصحاب المطاعم).

كما تدعم أيضا بواسطة:

- عصرنة المؤسسات السياحية.
- التصنيف القانوني.
- مخطط التكوين.

### 8\_ تنفيذ المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030:

انجاز المشاريع المدعومة بمختلف الإجراءات المرافقة يكون بالارتكاز على مخططات العمل المحددة في المرحلتين الثانية والثالثة، وتقييم سير العمل من خلال عقد اجتماع كل سنة أشهر للتعرف على درجة تقدم المشاريع وإحصاء الانحرافات وإعادة ضبط طريقة العمل الضرورية.

والجدول التالي يبين المشاريع التي شرع في إنجازها والتي في طريق الانطلاق:

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الكتاب الرابع، مرجع سبق ذكره، ص 34.

**الجدول رقم (07): المشاريع التي شرع في انجازها والتي في طريق الانطلاق**

| عدد الأسرة   | عدد الفنادق | الأقطاب                            |
|--------------|-------------|------------------------------------|
| 5965         | 86          | القطب السياحي شمال شرق             |
| 9295         | 49          | القطب السياحي شمال وسط             |
| 10146        | 85          | القطب السياحي شمال غرب             |
| 2092         | 26          | القطب السياحي جنوب شرق الواحات     |
| 1513         | 23          | القطب السياحي جنوب غرب توات        |
| 150          | 01          | القطب السياحي الجنوب الكبير طاسيلي |
| 225          | 04          | القطب السياحي الجنوب الكبير        |
| <b>29386</b> | <b>274</b>  | <b>المجموع</b>                     |

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية: 24-11-2013 التوقيت 16:00-18:00 / [www.mta.gov.dz/accueil.htm](http://www.mta.gov.dz/accueil.htm)

يبين الجدول رقم (07) أن المشاريع المرتقب انجازها قد بلغ 247 مشروعا على مختلف الأقطاب السبعة، مع ملاحظة أن أكبر عدد من المشاريع متركزة في الأقطاب الشمالية والتي قدرت بـ 220 فندق، وفي المقابل الأقطاب الجنوبية حوالي 54 فندق، ويرجع السبب في ذلك لحيوية المنطقة الشمالية وإقبال السياح على السياحة الشاطئية وسياحة الأعمال. أما بالنسبة للقرى السياحية المخطط انجازها آفاق 2030 فالجدول التالي يوضح عددها:

**الجدول رقم (08): القرى السياحية المخطط انجازها آفاق 2030**

| الأسرة       | المستثمر                                 | اسم المشروع                            | الأقطاب                |
|--------------|--|--|------------------------|
| 2440         | الشركة الإماراتية ELLC                   | القرية السياحية مسيدة                  | القطب السياحي شمال شرق |
| 4938         | الشركة السعودية سيدار                    | القرية السياحية سيدي سالم              | القطب السياحي شمال شرق |
| 1282         | سيفيتال                                  | القرية السياحية أفيون بجاية            | القطب السياحي شمال وسط |
| 2697         | الشركة الإماراتية ELLC                   | القرية السياحية صيران بومرداس          | القطب السياحي شمال وسط |
| 17510        | الشركة الأمريكية التونسية الجزائرية سياح | القرية السياحية MEDISEA بومرداس        | القطب السياحي شمال وسط |
| 5985         | الشركة الإماراتية ELLC والمجموع الكويتية | القرية السياحية عين طاية الجزائر       | القطب السياحي شمال وسط |
| 2004         | المجموعة الإماراتية EMIRAL               | القرية السياحية موريتي الجزائر         | القطب السياحي شمال وسط |
| 460          | شركة التنمية الفندقية الجزائرية          | القرية السياحية الساحل الجزائري        | القطب السياحي شمال وسط |
| 360          | الشركة الإماراتية القدرة                 | القرية السياحية سيدي فرج الجزائر       | القطب السياحي شمال وسط |
| 6885         | الشركة السعودية سيدار                    | القرية السياحية زرادة                  | القطب السياحي شمال وسط |
| 1240         | الشركة الإماراتية عمار                   | القرية السياحية العقيد عباس تيبازة     | القطب السياحي شمال وسط |
| 1426         | مجموعة سيفيتال                           | القرية السياحية واد بلاح سيزاري تيبازة | القطب السياحي شمال وسط |
| 5900         | مراغ وهران                               | الحلم السياحي وهران                    | القطب السياحي شمال غرب |
| 220          | إقامة هيليو فرنسا                        | هيليو كريسيتيل وهران                   | القطب السياحي شمال غرب |
| 732          | الشركة الإماراتية ELLC                   | موسكاردة تلمسان                        | القطب السياحي شمال غرب |
| 92           | مجموعة الجنوب SID                        | قصر ماسين تيميمون أدرار                | القطب السياحي جنوب غرب |
| 1000         | المجموعة الإماراتية ELLC                 | حديقة دنيا الجزائر                     | القطب السياحي شمال وسط |
| <b>55166</b> |  | <b>المجموع</b>                         |                        |

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية: 24-11-2013 التوقيت 16:00-18:00 / [www.mta.gov.dz/accueil.htm](http://www.mta.gov.dz/accueil.htm)

الجدول رقم (08) يبين أنه سيتم إنجاز حوالي 17 قرية سياحية موزعة حسب الأقطاب السبعة للامتياز، ونلاحظ بأن الأقطاب الشمالية تحتوي على أكبر عدد من القرى السياحية 16 قرية سياحية، في حين كان نصيب الجنوب بقرية واحدة بطاقة إيواء 92 سرير فقط، وفيما يخص المستثمرون أغلبهم أجانب خاصة من الإمارات.

مما سبق نقول أن الاستراتيجية السياحية أصبحت تعمل على تطوير وإعادة الاعتبار للقطاع السياحي في الجزائر والتركيز على منتج السياحة الساحلية من خلال تدعيم المنشآت القاعدية والبنى التحتية، وضمان المحافظة على الإرث الثقافي والحضاري وتطوير الخدمات وتأهيل الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ومن أجل إنجاز وتنفيذ المخطط التوجيهي، كان لابد من وضع جدول زمني لكل مرحلة من

مراحل المخطط، على حسب المؤشر التالي:<sup>2</sup>

- من جوان 2007 ، تم في هذه الفترة:
  - تجسيد مسار إعادة تكييف استراتيجية من خلال عقد الجلسات الوطنية.
  - إطلاق مخطط تكوين ومدارس تكوين في السياحة.
  - تحويل الأقاليم إلى أقطاب سياحية.
- من أكتوبر 2007 إلى غاية جوان 2008:
  - الشروع في ترتيبات الاستقبال في الأراضيات الكبرى لدخول التراب الوطني.
  - دراسة وتيرة التقدم في بلوغ أهداف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية.
  - تعزيز أعمال تنفيذ المخطط والمرافقة المالية.
  - وضع استراتيجية لتسويق وجهة الجزائر.
  - انطلاق مخطط نوعية سياحية.
- من ديسمبر 2007 إلى غاية 2015:
  - انطلاق مفاوضات الشروع في إنجاز القرى السياحية بامتياز.
  - تعريف وتحديد الأقطاب والقرى السياحية بامتياز.
  - الانطلاق المتزامن للحركيات الخمسة.
  - انطلاق الاستثمار السياحي.
- من 2015 إلى غاية 2030 سيتم تعزيز سياسة التحول السياحي للجزائر، وتجسيد المخطط التوجيهي ويتم متابعة المشاريع من خلال اللجنة الوطنية للقيادة لضمان المطابقة، والتصديق على مراحل الانجاز

<sup>1</sup> محجوب بدة وآخرون: الجودة والاحترافية مفتاح الوجهة السياحية الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 13، 2009، ص 45.

<sup>2</sup> وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحة الكتاب الرابع، مرجع سبق ذكره، ص 34.

بالنظر لالتزامات مكتب التسيير بسمعة دولية، والوساطة بين القوى العمومية والمستثمرين ومكتب متخصص للاستشارة في المنازعات وإعداد دليل بالشروط المطبقة على المشاريع.

مما سبق، نستنتج بأن المخطط التوجيهي شرع فعلا في تنفيذ مراحلها الأولى ابتداء من جوان 2007 وذلك بواسطة تنفيذ مسار إعادة ملائمة استراتيجية 2030 من خلال عقد الجلسات الوطنية والبدء في إنشاء مدارس التكوين في السياحة والتحول إلى أقطاب في الأقاليم السياحية، ولكن عندما توجهنا إلى الوزارة المعنية لمعرفة تقييم المخطط حتى سنة 2015 أكد لنا المسؤولون أنهم لا يملكون الإحصائيات حول عدد الفنادق المنجزة فعلا. والأمر يستتال اتجاه زبائن المؤسسة الفندقية "سويت" حول أبعاد جودة خدماتها.

### المبحث الثاني: اتجاه زبائن المؤسسة الفندقية "سويت" حول أبعاد جودة خدماتها

يهدف هذا المبحث إلى توضيح تأثير أبعاد جودة الخدمة على رضا زبائن المؤسسة الفندقية "سويت"، وذلك بإجراء استبيان على عينة منهم للإجابة على تساؤلات الدراسة باستخراج النتائج وتحليلها.

#### المطلب الأول: المؤسسة الفندقية "سويت"

سنتناول في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة الفندقية "سويت"، أسباب اختيارها وعينة الدراسة.

#### أولاً: تعريف المؤسسة الفندقية "سويت"

المؤسسة الفندقية سويت هو فندق من فئة ثلاثة نجوم، نشأ سنة 2009، يتألف من أربعة طوابق، يوفر 28 غرفة تحتوي على الأنترنت عالي السرعة، يقع شمال شرق الجزائر العاصمة، يعتبر من الطراز الحديث نسبياً، بإمكان الوصول إليه عبر العنوان التالي شارع عادل نور الدين - الروبية- (أنظر الملحق رقم 01).

#### ثانياً: أسباب اختيار المؤسسة الفندقية "سويت"

لقد تم اختيار هذه المؤسسة دون غيرها لعدة أسباب موضوعية، أهمها:

1- السلاسل الفندقية الموجودة في الجزائر مثلاً: هيلتون، شيراتون، ماركور، سوفيتال، كلها سمحت بإجراء دراسة وصفية وأن الاستبيان يتمتع بالسرية ولا يمكن للباحث المشاركة في الاستبيان وهي أوامر من الإدارة المركزية.

2- المؤسسة الفندقية محل الدراسة تسلمت جائزة أحسن مؤسسة فندقية لسنة 2013 صنف 03 نجوم

من طرف مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الجزائر (أنظر الملحق رقم 02).

3- فنادق أخرى 3 أو 4 نجوم تشبه بكثير في خصوصيتها للمؤسسة الفندقية محل الدراسة.

4- رغبة المؤسسة الفندقية في تطوير خدماتها وتوفير كل التسهيلات للباحث.

### ثالثا: عينة الدراسة للمؤسسة

بما أن الهدف المنتظر من البحث هو معرفة اتجاه زبائن المؤسسة الفندقية "سويت" حول أبعاد جودة خدماتها، وبما أن حجم مجتمع الدراسة غير معروف، وعدم القدرة في الحصول على المعلومات الدقيقة عنه، تم اللجوء إلى عينة الدراسة وهي المجموعة الجزئية التي تسحب من المجتمع لإجراء الدراسة عليها، وذلك خلال الفترة الممتدة من 01 أكتوبر إلى 30 ديسمبر 2016.

لقد تم توزيع 120 استبيان على زبائن المؤسسة، وكانت عدد الاستبيانات المسترجعة 100 استبيان، بنسبة استرداد قدرت بـ 83.33 بالمائة.

حيث تم تطوير استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبعدها تم تفرغ هذه البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss Statistical Package for Social Science، ثم القيام باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المختلفة بها.

لقد تم اتباع بعض الإجراءات عند سحب مفردات العينة، منها:

- عند اختيار الزبون المستجوب تم مراعاة ما يلي: أن يكون أكثر ترددا على المؤسسة لضمان صدق ما يدلي به من بيانات، وتم مساعدتي في ذلك موظفي الاستقبال.
- عند اختيار الزبون تم إعطائه الاستمارة وشرح الهدف منها، وتوضيح الأسئلة والعبارات التي تتضمنها وأسلوب الإجابة، بحيث تم اتباع هذا الأسلوب كمرحلة أولى لأجل اختبار الاستمارة فقط، ثم تم تكليف عون من طرف إدارة المؤسسة لتوزيع الاستمارة على الزبائن المعنيين بالاستجواب.

### المطلب الثاني: الاستبيان والاختبارات الخاصة به

سنوضح من خلال هذا المطلب أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

### أولا: وصف أداة الدراسة

بالاطلاع على الجانب النظري (المادة العلمية) الذي يتعلق بمفهومي أبعاد جودة الخدمة الفندقية ورضا الزبائن، تم تطوير أبعاد الاستبيان وعبارته بحيث تخدم أغراض الدراسة، والتي بعد ذلك تم مراجعتها من طرف أربعة محكمين من الجامعة وكذلك من طرف مدير المؤسسة.

فالاستبيان النهائي الذي تم توزيعه على عينة الدراسة يتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: (أنظر

الملحق رقم 03)

-الجزء الأول: يتمثل في المعلومات الشخصية للعينة وهي: الجنس، المهنة، نوع الزبون والغرض من الإقامة.

-الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد جودة الخدمة وهي: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.

-الجزء الثالث: يتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

### ثانيا: الاختبارات الخاصة بالاستبيان

لإظهار خاصيتي الثبات والصدق للاستبيان تم استخدام الاختبارين التاليين:

**1\_المقياس الظاهر:** تم التوصل إلى صيغة الاستبيان النهائي بعدما طبقنا عليه المقياس الظاهر، بعرض الاستبيان الأولي على أربعة محكمين من جامعة الجزائر 03 بالإضافة إلى مدير المؤسسة لأخذ ملاحظاتهم وإرشاداتهم، وفي ضوء ما تفضلوا به من آراء تم إجراء تعديلات على عبارات الأداة من حذف ودمج وإعادة صياغة بعضها حتى تصبح أكثر وضوحا وتحقيقا، وبعدها تم إجراء دراسة قبلية بتوزيع الاستبيان على عدد قليل من عينة الدراسة بلغ عددهم عشرة أفراد والغرض من ذلك التأكد من فهم المستجوب لعبارات الاستبيان.

### 2\_ ثبات أداة الدراسة وصدقها:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة لجأنا إلى طريقة الاختبار التالية:

**معامل ألفا كرونباخ:** يستعمل هذا المعامل للتأكد من صلاحية الأداة، إذ يقيس مدى الاتساق والتناسق في إجابة المستجوب على كل الأسئلة الموجودة بالأداة، ويدل ارتفاع قيمة معامل الارتباط في الأداة على ارتفاع درجة الثبات، علما أن معامل الثبات المقبول هو 0.60 فما فوق، وهنا نؤكد أن الثبات شرط ضروري للاستبيان ولكن ليس كافيا لوحده للحكم، فلا بد للاستبيان من الناحية العلمية أن يتسم بالصحة والثبات في آن واحد، بحيث يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات، وهو يعرف بصدق المحك، والذي يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.<sup>1</sup>

عند حساب معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للمقياس حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول

الآتي:

### الجدول رقم(09): قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية للمقياس

| عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|--------------|--------------|
| 25           | 0.887        |

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الملحق رقم 04.

<sup>1</sup> عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss الجزء الثالث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 560.

## الفصل الثالث: تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري مع دراسة حالة مؤسسة فندقية

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0.887 فهي مقبولة، وعليه يمكن تلخيص قيم ألفا كرونباخ وقيم الصدق لكل بعد في الجدول الآتي :

**الجدول رقم (10):** قيم ألفا كرونباخ المثالية لكل بعد وقيم الصدق الموافقة لها

| الصدق | الثبات ألفا كرونباخ | رقمها          | عدد العبارات | اسم البعد        |
|-------|---------------------|----------------|--------------|------------------|
| 0.884 | 0.782               | 7.6.5.4.3.2.1  | 7            | الجوانب الملموسة |
| 0.865 | 0.748               | 10.9.8         | 3            | الاعتمادية       |
| 0.863 | 0.745               | 15.14.13.12.11 | 5            | الاستجابة        |
| 0.852 | 0.727               | 19.18.17.16    | 4            | الأمان           |
| 0.802 | 0.644               | 23.22.21.20    | 4            | التعاطف          |
| 0.746 | 0.558               | 25.24          | 2            | الرضا            |
| 0.942 | 0.887               |                | 25           | المجموع          |

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الملحق رقم 04 ( ملاحظة: النقطة تمثل الفاصلة).

إذن سوف نعبر عن أبعاد جودة الخدمة الفندقية والرضا بالعبارات المذكورة لأنها حققت معامل ثبات مرتفع قدره 0.887 ومعامل صدق قدره 0.942.

### المطلب الثالث: الإجابة على تساؤلات الدراسة

يتم في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات التي تهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد جودة الخدمة في رفع مستوى الرضا لدى زبائن المؤسسة من خلال إجراء اختبارات واستخراج النتائج وتحليلها.

### أولاً: وصف المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

الجزء الأول في الاستبيان يتمثل في المعلومات الشخصية للعينة وهي: الجنس، المهنة، نوع الزبون والغرض من الإقامة، ولوصفها نقوم بإيجاد التوزيع التكراري كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية**

| المتغيرات الشخصية | المستوى       | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------------|---------|----------------|
| الجنس             | ذكر           | 73      | 73             |
|                   | أنثى          | 27      | 27             |
| المهنة            | رجال الأعمال  | 16      | 16             |
|                   | إطار سامي     | 56      | 56             |
|                   | متقاعد        | 4       | 4              |
|                   | طالب          | 2       | 2              |
|                   | أخرى          | 22      | 22             |
| نوع الزبون        | محلي          | 59      | 59             |
|                   | عربي          | 26      | 26             |
|                   | أجنبي         | 15      | 15             |
| الغرض من الإقامة  | أعمال         | 54      | 54             |
|                   | دراسة / تكوين | 15      | 15             |
|                   | سياحة         | 14      | 14             |
|                   | أخرى          | 17      | 17             |

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الملحق رقم 05.

يظهر من الجدول رقم (11)، ما يلي:

- 1- بلغ عدد الزبائن جنس ذكر في العينة 73 بنسبة 73%، بينما بلغ عدد الإناث 27 بنسبة 27%.
- 2- يتبين من متغير المهنة أن أغلبية الزبائن إطارات سامية ورجال أعمال بنسبة 72%.
- 3- يشير الجدول فيما يخص نوع الزبون إلى أن المحليين كانوا يشكلون أعلى نسبة بحدود 59% من العينة، و 41% موزعة بين الزبون الأجنبي والعربي.
- 4- يتبين من الغرض من الإقامة بالمؤسسة الفندقية هو العمل بنسبة 54%، وتوزعت بقية النسبة على أخرى، دراسة وتكوين، سياحة.

**ثانيا: معرفة آراء المستجوبين حول درجة موافقتهم بتجسيد أبعاد جودة الخدمة الفندقية**

نسعى من خلال هذا الفرع إلى تأكيد أو نفي الفرضية القائلة: "المستجوبون غير موافقين حول تجسيد أبعاد جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسط المرجح لكل عبارة، ثم المتوسط المرجح لكل بعد، بالاستعانة بجدول ليكارت الخماسي الآتي:



الجدول رقم (12): جدول ليكارت الخماسي ومستوى الاتجاه

| الاتجاه         | المتوسط المرجح (1) |
|-----------------|--------------------|
| غير موافق تماما | من 01 الى 1.79     |
| غير موافق       | من 1.8 الى 2.59    |
| محايد           | من 2.6 الى 3.39    |
| موافق           | من 3.4 الى 4.19    |
| موافق تماما     | من 4.2 الى 5       |

المصدر: عبد الفتاح عز، مرجع سبق ذكره، ص 541.

لقد حسبت طول الفئة المقدرة حوالي 0.80 والتي تساوي (4/5) على أساس الأوزان الخمسة 1،2،3،4،5 وقد حصرت فيما بينها أربعة مسافات.

تبين الجداول رقم (13 إلى 17) مستوى درجة موافقة المستجوبين (اتجاههم) حول أبعاد جودة الخدمة، كما يلي:

1\_ الجوانب الملموسة:

الجدول رقم (13): اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد الجوانب الملموسة

| الاتجاه     | المتوسط المرجح | عبارات الجوانب الملموسة |
|-------------|----------------|-------------------------|
| موافق       | 3.87           | 1                       |
| موافق تماما | 4.21           | 2                       |
| موافق       | 3.87           | 3                       |
| موافق       | 3.97           | 4                       |
| موافق       | 4.08           | 5                       |
| موافق       | 4.02           | 6                       |
| موافق       | 3.63           | 7                       |
| موافق       | <b>3.95</b>    | بعد الجوانب الملموسة    |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الملحق رقم 06.

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات المرجحة لعنصر الجوانب الملموسة تراوحت بين (3.63-4.21)، بحيث وجود موافقة بشدة على العبارة 2 " التصميم من الدا خل ملائم والمرافق موفرة وميسرة"، أما العبارات الباقية وجود موافقة ولكن ليس بشدة. كما يتضح أيضا أن المستجوبين موافقون بتجسيد الجوانب الملموسة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لآرائهم

**3.95**

2\_ الاعتمادية:

الجدول رقم (14) : اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد بعد الاعتمادية

| الاتجاه            | المتوسط المرجح | عبارات الاعتمادية     |
|--------------------|----------------|-----------------------|
| موافق تماما        | 4.35           | 8                     |
| موافق تماما        | 4.44           | 9                     |
| موافق              | 4.09           | 10                    |
| <b>موافق تماما</b> | <b>4.29</b>    | <b>بعد الاعتمادية</b> |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الملحق رقم 06.

يلاحظ من الجدول السابق وجود موافقة بشدة على العبارة 8 " خدمة الاطعام ذات مستوى عالي" والعبارة 9 " تقدم الخدمة بسرعة دون تأجيل ". كما يتضح أن المستجوبين موافقون بشدة بتجسيد عنصر الاعتمادية بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط المرجح لأرائهم **4.29**.

3\_ الاستجابة:

الجدول رقم (15): اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد بعد الاستجابة

| الاتجاه            | المتوسط المرجح | عبارات الاستجابة     |
|--------------------|----------------|----------------------|
| موافق              | 4.16           | 11                   |
| موافق تماما        | 4.46           | 12                   |
| موافق تماما        | 4.42           | 13                   |
| موافق              | 4.04           | 14                   |
| موافق تماما        | 4.32           | 15                   |
| <b>موافق تماما</b> | <b>4.28</b>    | <b>بعد الاستجابة</b> |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الملحق رقم 06.

يلاحظ من الجدول السابق وجود موافقة بشدة على العبارة 12 " الحجز والاستعلام مباشر وبطرق مختلفة" والعبارة 13 " الاستجابة لطلبات واستفسارات الزبائن فورية" والعبارة 15 " يتمتع العاملون بسهولة التواصل مع الزبائن وقدرة فهم احتياجاتهم ". كما يتضح أن المستجوبين موافقون بشدة بتجسيد عنصر الاستجابة بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط المرجح لأرائهم **4.28**.

4\_ الأمان:

الجدول رقم (16): اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد بعد الأمان

| عبارات الأمان     | المتوسط المرجح | الاتجاه            |
|-------------------|----------------|--------------------|
| 16                | 3.88           | موافق              |
| 17                | 4.44           | موافق تماما        |
| 18                | 4.62           | موافق تماما        |
| 19                | 4.37           | موافق تماما        |
| <b>بعد الأمان</b> | <b>4.32</b>    | <b>موافق تماما</b> |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الملحق رقم 06.

يلاحظ من الجدول السابق وجود موافقة بشدة على العبارة 17 " يتمتع العاملون بالأمان والأخلاق " والعبارة 18 " المؤسسة ذات سمعة جيدة " والعبارة 19 " المبنى والمحيط الخارجي آمنين ". كما يتضح أن المستجوبين موافقون بشدة بتجسيد عنصر الأمان بالمؤسسة الفندقية محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط المرجح لآرائهم 4.32.

5\_ التعاطف:

الجدول رقم (17): اتجاه آراء المستجوبين حول تجسيد بعد التعاطف

| عبارات التعاطف     | المتوسط المرجح | الاتجاه      |
|--------------------|----------------|--------------|
| 20                 | 3.16           | محايد        |
| 21                 | 4.50           | موافق تماما  |
| 22                 | 4.33           | موافق تماما  |
| 23                 | 2.73           | محايد        |
| <b>بعد التعاطف</b> | <b>3.68</b>    | <b>موافق</b> |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الملحق رقم 06.

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات المرجحة لعنصر التعاطف تراوحت بين (2.73-4.50)، بحيث وجود موافقة بشدة على العبارة 21 " يتعامل مقدمو الخدمة ببشاشة وروح مرحة " والعبارة 22 " مصلحة الزبون أولوية لدى الفندق "، أما العبارتين 20 " أسعار الخدمات مناسبة " و 23 " الاستفادة من تخفيضات سعرية " فالاتجاه كان محايدا لذا نستنتج أن الزبائن لديهم حساسية نحو أسعار المؤسسة. كما يتضح أيضا أن المستجوبين موافقون بتجسيد عنصر التعاطف في المؤسسة الفندقية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لآرائهم 3.68.

إذن، حسب تحليل الجداول رقم (13 إلى 17) **نفى الفرضية القائلة:** "المستجوبون غير موافقين حول تجسيد أبعاد جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة".

### ثالثا: اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق الرضا

الهدف من هذا الفرع هو اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق رضا الزبون في المؤسسة الفندقية محل الدراسة، لذلك صيغت الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية القائلة:** " يتوقع أن تكون درجة رضا الزبائن للمؤسسة الفندقية محل الدراسة مرتفعة".

- **والفرضية القائلة:** " لا توجد علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق الرضا".

لاختبار الفرضية الأولى يجب معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول رضاهم للمؤسسة الفندقية محل الدراسة بحساب المتوسطات المرجحة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

### الجدول رقم (18): اتجاه آراء المستجوبين حول رضاهم

| عبارات الرضا | المتوسطة المرجح | الاتجاه |
|--------------|-----------------|---------|
| 24           | 3.79            | موافق   |
| 25           | 4.05            | موافق   |
| بعد الرضا    | 3.92            | موافق   |

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي الموضحة الملحق رقم 06.

يتضح من الجدول السابق أن المستجوبين موافقون حول رضاهم للمؤسسة الفندقية محل الدراسة ولكن ليس بشدة، حيث بلغ المتوسط المرجح لعنصر الرضا 3.92. لذلك **نفى الفرضية القائلة:** "يتوقع أن تكون درجة رضا الزبائن للمؤسسة الفندقية محل الدراسة مرتفعة".

ولاختبار فرضية العدم القائلة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق الرضا" يجب تحديد معامل الارتباط المناسب للتحليل، وبالعودة إلى البيانات التي تم جمعها يتبين أنها تعتمد على استبيان مكون من خمسة خيارات أي أنها بيانات فئوية، ولذلك فإن التحليل المناسب لها هو معامل ارتباط سبيرمان أو معامل ارتباط كندال تاو، لأنهما يعتمدان على الرتب.<sup>1</sup>

لذلك أجرينا التحليل المطلوب لهذه الفرضية اعتمادا على **معامل سبيرمان**، كما يوضحه الجدول

الآتي:

<sup>1</sup> فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 207.

الجدول رقم (19): معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد جودة الخدمة ككل والرضا

| أبعاد جودة الخدمة ككل | الرضا        |                       |
|-----------------------|--------------|-----------------------|
| -                     | 1            | الرضا                 |
| -                     | 0.00         | Sig                   |
| 100                   | 100          | عدد المفردات          |
| 1                     | <b>0.590</b> | أبعاد جودة الخدمة ككل |
| -                     | 0.000        | Sig                   |
| 100                   | 100          | عدد المفردات          |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من نتائج الجدول السابق أن تحقيق الرضا مرتبط بأبعاد جودة الخدمة ككل، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.590) وهي علاقة ارتباط متوسطة. لذلك **ننفي الفرضية القائلة:** " لا توجد علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق الرضا".

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكن استخلاص التالي:

عند تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري لاحظنا أنه توجد عدة عراقيل تقف أمام الاستثمار السياحي والفندقي، أهمها: عائق العقار، كثرة الإجراءات الإدارية وانتشار البيروقراطية، إشكالية التمويل، ضعف الحوافز، غياب الثقافة السياحية، تلوث البيئة، تغيير الوجهة السياحية، نقائص مرتبطة بنوعية الخدمات، إيواء وفندقة بطاقات غير كافية وذات نوعية ضعيفة، ضعف أداء الجماعات المحلية، مشاكل الصناعة التقليدية، ضعف دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ضعف نوعية النقل والمواصلات، بنوك وخدمات مالية غير مكيفة.

ولمعالجة تلك العراقيل، عازمت الدولة على النهوض بالقطاع الفندقي والسياحي حيث سطرت استراتيجية طويلة المدى تمتد إلى غاية 2030، فاستنتجنا بأن المخطط التوجيهي شرع فعلا في تنفيذ مراحل الأولى ابتداء من جوان 2007، وذلك من خلال عقد الجلسات الوطنية والبدء في إنشاء مدارس التكوين في السياحة والتحول إلى أقطاب في الأقاليم السياحية.

واتضح أن المؤسسة الفندقية محل الدراسة "سويت" تجسد أبعاد جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) حسب درجة إدراك الزبائن المستجوبين، ولكن فيما يخص عنصر التعاطف لاحظنا أن الزبائن لديهم حساسية اتجاه أسعار المؤسسة، كما توصلنا إلى أن الزبائن موافقون حول رضاهم للمؤسسة الفندقية "سويت" ولكن ليس بشدة، وتوصلنا كذلك إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق الرضا.

الْحَاتِمَةُ

اشتمل دراسة وتحليل إشكالية البحث على فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تم من خلال القراءة النظرية التوصل إلى العناصر التالية:

\_ المؤسسة الفندقية عبارة عن مؤسسة جزئية رئيسية من القطاع السياحي، وإدارة خدماتها الفندقية وزبائنها هي علم في إدارة المعرفة وفن بكون إدارة المؤسسة الفندقية تتطلب قدرا عاليا في ضبط المشاعر وإظهار الاهتمام العالي والحرص على المهنة ذاتها.

\_ نشاط المؤسسة الفندقية يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن المنتجات المادية الملموسة، ويعتمد بصورة أساسية على كفاءة العنصر البشري، الأمر الذي يقتضي الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في مجال التسويق.

\_ تصنيف المؤسسات الفندقية معناه وضعها ضمن مجموعات، وكل مجموعة لها تقييم معين سواء بالدرجات أو النجوم وبالتالي الأسعار، كما تستند لوزارة السياحة في غالب بلدان العالم تحديد الشروط الواجب توافرها في المؤسسة الفندقية من حيث عدد الخدمات المقدمة ومدى جودتها ليتم تقديمها وفق الدرجة أو النجمة التي يستحقها، وطريقة اختيار تصنيفها يرجع للسياسة الاقتصادية لكل بلد فيما يتعلق بالجانب السياحي، و فرق الأسعار في نظام الدرجات أكبر منه في نظام النجوم.

\_ المؤسسة الفندقية تتألف من خليط معقد من عناصر ملموسة وغير ملموسة ( مثل الطعام، الشراب والإيواء) وخدمات (مثل الجو العام، الصورة الذهنية...)، لذا معظم المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات تنبع من كون خدماتها تتميز بخصائص تختلف عن السلع منها: غير ملموسة، اجتهادية، ينبغي استهلاكها لحظة جاهزيتها، لا يمكن امتلاكها من قبل الزبون، تسعيرها عملية صعبة، كلفتها الأساسية محددة وغير نمطية، تتميز بالإبداعية باعتبارها أفكارا ومنافع وتسهيلات.

\_ مفهوم رضا الزبائن أثار اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة والتسويق، وقد عرف على أنه مقياس له مكانته في ثقافة المؤسسة، يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها، وهو دالة نسبية من التوقعات والأداء المدرك، كما يعد الرضا من أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها ولاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة.

\_ قياس رضا الزبون يعتمد على جمع المعلومات الخاصة بالزبائن عن طريق عدة أساليب، ومقياس الرضا هو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد



حصولهم على هذه الخدمات، وبشكل يمكن هذه المؤسسات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا.

\_ الجودة تعد من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها الزبون بشكل أساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات، والجودة من المفاهيم التي يعترضها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق إلى آخر، إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد على اعتبار أن الجودة مرتبطة بمتطلبات وتوقعات الزبائن وهي متغيرة، إلا أنهم يتفقون على أن الهدف الذي تصبو إليه الجودة هو إرضاء الزبون، لذا فإن الفهم الحقيقي لمفهوم الجودة يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطبيق ونجاح الجودة في المؤسسة.

\_ جودة الخدمة المقدمة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون، وتعد مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي، بالإضافة إلى دراسة الاتجاهات النفسية للزبائن لكي تحقق الإشباع المطلوب حتى تكسب رضاهم، لذا يجب على كل المسؤولين والدولة والمجتمع بتغيير اتجاهاتهم نحو الخدمات الفندقية، وذلك بالعمل على تحسينها من خلال الاهتمام بمحدداتها التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوكهم وموقفهم، تتمثل أهمها في: التحليل البيئي للمؤسسات الفندقية، تسويق الخدمات الفندقية وأبعاد جودة الخدمة التي تمثل مؤشرات تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، ويعتقد المؤلفون أن هذه الأبعاد الخمسة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) كانت تمثيلا واعيا للمعايير الرئيسية التي يستخدمها الزبائن في تقييم جودة الخدمة.

\_ وجود علاقة واضحة وأكيدة بين رضا الزبون وجودة الخدمة، رغم ذلك فإن الباحثين لا يملكون رؤية عن العلاقة الترابطية والتداخلية بينهما.

ومن خلال الدراسة التطبيقية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

\_ عند تشخيص واقع القطاع الفندقي الجزائري لاحظنا أنه توجد عدة عراقيل تقف أمام الاستثمار السياحي والفندقي، أهمها: عائق العقار، كثرة الإجراءات الإدارية وانتشار البيروقراطية، إشكالية التمويل، ضعف الحوافز، غياب الثقافة السياحية، تلوث البيئة، تغيير الوجهة السياحية، نقائص مرتبطة بنوعية الخدمات، إيواء وفندقة بطاقات غير كافية وذات نوعية ضعيفة، ضعف أداء الجماعات المحلية، مشاكل الصناعة التقليدية، ضعف دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال، ضعف نوعية النقل والمواصلات، بنوك وخدمات مالية غير مكيفة.

\_ الخدمة الفندقية في الجزائر تتمتع بدرجة متوسطة من الجودة نظرا لتأثرها بالعراقيل السابقة.

\_ عازمت الدولة لمعالجة تلك العراقيل على النهوض بالقطاع الفندقي والسياحي حيث سطرت استراتيجية طويلة المدى تمتد إلى غاية 2030، فاستنتجنا بأن المخطط التوجيهي شرع فعلا في تنفيذ مراحلته الأولى ابتداء من جوان 2007، وذلك من خلال عقد الجلسات الوطنية والبدء في إنشاء مدارس التكوين في السياحة والتحول إلى أقطاب في الأقاليم السياحية.

\_ يهدف المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية إلى ضمان الانطلاق السريع للسياحة الجزائرية، ولهذا الغرض ركز في مخطط الأعمال على الأهداف المادية والنقدية للمرحلة الأولى (2008-2015)، ولكن عندما توجهنا إلى الوزارة المعنية لمعرفة تقييم تجسيد المخطط حتى سنة 2015 أكد لنا المسؤولون أنهم لا يملكون الاحصائيات حول عدد المؤسسات الفندقية المنجزة فعلا.

\_ اتضح أن المؤسسة الفندقية محل الدراسة "سويت" تجسد أبعاد جودة الخدمة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) حسب درجة إدراك الزبائن المستجوبين، ولكن فيما يخص عنصر التعاطف لاحظنا أن الزبائن لديهم حساسية اتجاه أسعار المؤسسة، وبالتالي تم نفي الفرضية القائلة: "المستجوبون غير موافقين حول تجسيد أبعاد جودة الخدمة في المؤسسة الفندقية محل الدراسة".

\_ الزبائن موافقون حول رضاهم للمؤسسة الفندقية محل الدراسة "سويت" ولكن ليس بشدة، وبالتالي تم نفي الفرضية القائلة: "يتوقع أن تكون درجة رضا الزبائن للمؤسسة الفندقية محل الدراسة مرتفعة".

\_ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق الرضا، وبالتالي تم نفي الفرضية القائلة: " لا توجد علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة وتحقيق الرضا".

في ظل ما توصلنا إليه، يمكننا اقتراح التوصيات الآتية:

\_ الثقافة السياحية في الجزائر هو مشكل رئيسي، لكن قبل الثقافة السياحية هو المنتج السياحي (ترويج ماذا؟ ) ، لا نعرف ما هو المنتج الذي نريده.

\_ تغيير الذهنية وزرع الوعي السياحي، والسعي لتجسيد المخطط التوجيهي 2030 وليس الاهتمام بالتخطيط فقط.

\_ ضرورة تشجيع الشركاء الأجانب بالاستثمار في القطاع الفندقي بالجزائر من أجل الاستفادة من خبراتهم في مجال جودة الخدمة الفندقية.

\_ الاهتمام بقطاع الصناعات التقليدية والعمل على تطويره، وكذلك القطاعات الأخرى.

\_ ننصح المؤسسة الفندقية محل الدراسة "سويت" بزيادة الاهتمام بجودة الخدمة، وذلك من خلال: زيادة عدد الخدمات المقدمة، زيادة تدريب وتأهيل الموظفين، متابعة مشكلات الزبائن بصورة مستمرة والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، العمل على خلق جو من الطمأنينة والأمان لدى الزبائن.

\_ ننصح المؤسسة الفندقية "سويت" كذلك، بالسعي لتحقيق الثنائية الجودة- السعر ( جودة عالية بسعر معقول) لتضمن رضا الزبائن لمدة طويلة.

من أهم المواضيع التي يمكن اقتراحها للتوسع في مجال هذه الدراسة من جوانب أخرى، ما

يلي:

\_ دراسة موضوع جودة الخدمة الفندقية من ناحية الاستراتيجية.

\_ دراسة العلاقة بين السعر والجودة في مجال الفندقية.

و في الأخير نأمل أن تتحول الجزائر إلى قبة حقيقية للسياح، وهذا لن يكتب له النجاح إلا بتضافر جهود الجميع والرغبة الفعلية في تطوير القطاع والصرامة في تنفيذ المشاريع المسطرة لتنمية القطاع الفندقي والسياحي.

# قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

- 1- أبو رحمة و آخرون: **تسويق الخدمات السياحية**، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، ط الأولى، 2001.
- 2- أبو رمان أسعد حماد ، جي أبي سعيد: **التسويق السياحي والفندقي -المفاهيم والأسس العلمية**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 3- أبو سماحة أسامة راشد ، جابر عامر نهلة: **أسس الإشراف الداخلي في المؤسسات الفندقية**، دار الوفاء، مصر (الإسكندرية) ، الطبعة الأولى، 2011.
- 4- أبو قحف عبد السلام: **هندسة الإعلان والعلاقات العامة**، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1999.
- 5- أبو نبعة عبد العزيز: **دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة (منهج تطبيقي)**، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 6- البكري ثامر: **التسويق -أسس ومفاهيم معاصرة-**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7- بن عيسى عنابي: **سلوك المستهلك -عوامل التأثير النفسية -**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 .
- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس: **بحوث التسويق** ، الإسكندرية ، 2003.
- 9- جاي ككاندا ميولي، كوني موك، بيفرلي سباركس، (تعريب) سرور علي إبراهيم سرور: **إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 10- حافظ عبد الكريم: **الإدارة الفندقية والسياحية**، دار أسامة، الأردن (عمان)، الطبعة الأولى، 2010.
- 11- حجازي محمد حافظ: **إدارة المواد في المنظمات الفندقية**، دار الوفاء، مصر (الإسكندرية)، الطبعة الأولى، 2013.
- 12- حداد شفيق إبراهيم: **أساسات التسويق**، دار الحامد، الأردن، 1998.
- 13- الحوري مثنى طه والدباغ إسماعيل محمد علي: **مبادئ السفر والسياحة**، مؤسسة الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 14- خضراء عمر بشير: **إدارة الجودة الشاملة في المصارف**، دار وائل للنشر، عمان، 1998.
- 15- خضير كاظم محمود، الشيخ روان منير: **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار صنعاء، عمان، ط الأولى، 2010.

- 16- الخطيب أحمد: الإدارة الجامعية -دراسات حديثة -، مؤسسة حمادة، عمان (اربد)، الطبعة الأولى، 2001.
- 17- الدّراكة مأمون سليمان: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- 18- دعبس يسرى: صناعة السياحة بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب، مصر، ط الأولى، 2004.
- 19- رستان مفيد: أساسيات الإدارة الفندقية الحديثة، دار الأكاديميون، الأردن (عمان)، الطبعة الأولى، 2014.
- 20- السلطي مأمون ، إلياس سهيل: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق، الطبعة الأولى، 1999، ص 103.
- 21- سمارة فؤاد رشيد: تسويق الخدمات السياحية، دار المستقبل للنشر، عمان، 2001.
- 22- السيد إسماعيل محمد: الإدارة الاستراتيجية -مفاهيم ومجالات تطبيقها-، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995.
- 23- السيد علي محمد أمين محي الدين: إدارة الفنادق و رفع كفاءتها الإنتاجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
- 24- الشرايكة مأمون وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى.
- 25- الشريعي طارق عبد الفتاح: التسويق السياحي- التسويق الفندقي-، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 26- الصحن محمد فريد والسيد اسماعين ، العارف نادية ، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 27- الصحن محمد فريد: إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والطبع، الإسكندرية، 2004.
- 28- الصميدعي محمود جاسم: التسويق المتقدم، مكتب مرام للطباعة، العراق، 1999.
- 29- الصيرفي محمد : تخطيط و تنظيم الفنادق ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- 30- الضمور هاني حامد: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط الثالثة، 2004.
- 31- طالب علاء فرحان ، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2009.
- 32- الطائي بشير العلاق ، عبد النبي حميد: تسويق الخدمات، جامعة الزيتونة، الأردن، 1999.
- 33- الطائي حميد عبد النبي: مدخل إلى إدارة الفنادق، مؤسسة الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 34- الطائي يوسف حجيم سلطان ، العبادي هاشم فوزي دباس: إدارة علاقات الزبون ، دار الوراق ، الأردن (عمان) ، الطبعة الأولى، 2009.

- 35- عبد الحميد طلعت أسعد، عبد الحميد الخطيب ياسر، خزندار طارق محمد، سلوك المستهلك "المفاهيم العصرية و التطبيقات"، مكتبة الشقري، الرياض، 2005.
- 36- عبد الرحمان إدريس ثابت: بحوث التسويق، الإسكندرية، 2003.
- 37- عبد السميع صبري: التسويق السياحي و الفندقى - أسس علمية و تجارب عربية -، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 38- عبد العزيز توفيق ماهر: صناعة السياحة، دار الزهران للنشر، عمان، 1997.
- 39- عبد العزيز توفيق ماهر: مبادئ إدارة الفنادق، دار الزهران، الأردن، 1996.
- 40- عبودي زيد منير: معجم المصطلحات السياحية والفندقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 41- عبيدات محمد إبراهيم: سلوك المستهلك "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 42- عبيدات محمد: التسويق السياحي "مدخل سلوكي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 43- عثمان محمد غنيم: التخطيط أسس و مبادئ، دار صفاء، الأردن، ط الأولى، 1999.
- 44- عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss الجزء الثالث، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 45- العلاق بشير، الطائي حميد: تسويق الخدمات، دار زهران، عمان، 1999.
- 46- العلاق بشير عباس، محمد علي ربابعة: الترويج والإعلان : أسس-نظريات- تطبيقات - مدخل متكامل، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 1988.
- 47- العلاق بشير، الطائي حميد: تسويق الخدمات، دار زهران، عمان، 1999.
- 48- الغزال إسماعيل: الإرهاب والقانون الدولي، بيروت 1990.
- 49- القرم إيهاب علي وآخرون: الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- 50- الكحلي ياسين: إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار وفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 51- كوتلر فيليب، أرمسترونج جاري، أساليب التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الحادية عشرة، 2007.
- 52- كورتل فريد: تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 53- ماضي محمد توفيق: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002.

- 54- مجازي مرسي محمد حافظ: إدارة التسويق السياحي والفندقي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط الأولى، مصر، 2007.
- 55- المحياوي قاسم نايف علوان: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 56- المصري سعيد محمد: إدارة و تنظيم المنشآت السياحية والفندقية، دار الجامعية، مصر (الاسكندرية)، 2001.
- 57- المصري سعيد محمد: إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية -المفاهيم والاستراتيجيات-، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 58- مصطفى المنياوي عائشة: سلوك المستهلك "المفاهيم والاستراتيجيات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 59- مقابلة خالد: التسويق الفندقي مدخل شامل، دار زهران للنشر، عمان، 1995.
- 60- مقابلة خالد: التسويق الفندقي، دار زهران ، عمان، 1998.
- 61- الملكاوي عمر جوابرة: مبادئ التسويق السياحي والفندقي، الوراق للتوزيع والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 62- المليجي فؤاد السيد: المحاسبة في الأنشطة السياحية والفندقية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
- 63- نافع قمحية وليد: الإدارة الفندقية (نمو وتطور صناعة الفنادق في إدارة الفنادق)، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 64- نايف علوان قاسم: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000-9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2005.
- 65- النجار جمعة فايز وآخرون: أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي-، دار حامد، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 66- يحي عيد: بحوث التسويق و التصدير، مطابع السجل العربي، 1996.

### ثانيا: الأطروحات والمذكرات

- 1- عوينات عبد القادر: السياحة في الجزائر -الامكانيات والمعوقات- (2000-2025) في ظل الاستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2012،



- 2- عيساني عامر: الأهمية الاقتصادية للتنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة لخضر باتنة، 2010/2009.
- 3- بكوش كريمة: تحقيق رضا الزبون من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البلدية، 2006.
- 4- رقاد صليحة: تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، 2008/2007.
- 5- صديقي سعاد: دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي -وكالة جيجل، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- 6- طمل إبراهيم: تأثير محددات جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبائن -دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 7- قارة ابتسام: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر، دراسة حالة ولاية مستغانم، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.
- 8- كشيدة حسيبة: استراتيجيات رضا الزبون، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البلدية، 2005.
- 9- يحيوي هادية: السياحة والتنمية بالجزائر، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2003 /2002.

### ثالثا: مجلات، مقالات وملتقيات

- 1- أبو فارة يوسف ، أبو زنيد سمير: النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، العدد03، ديسمبر 2005.
- 2- أبو فارة يوسف ، النسور جاسر عبد الرزاق: ركائز صياغة استراتيجية تسويق الخدمات الفندقية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، يومي 15-16 مارس 2005.
- 3- أبو فارة يوسف: استراتيجية تسويق الخدمات الفندقية، الملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، المجلد4،01، ماي 2005.
- 4- بدة محجوب وآخرون: الجودة والاحترافية مفتاح الوجهة السياحية الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 13، 2009.

- 5- بريش عبد القادر: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الجزائر3، العدد 3، ديسمبر 2005.
- 6- بلعوج بولعيد: معوقات الاستثمار في الجزائر، الملتقى الدولي حول "البحث في سبل تنشيط وترقية الاستثمارات في اقتصاديات الدول المتقدمة - حالة البلدان العربية و الجزائر، جامعة سكيكدة.
- 7- بن تقات عبد الحق وبن جروة حكيم: مستقبل السياحة الجزائرية وسبل ترقيتها مع الإشارة لمشاريع التنمية السياحية المعتمدة من طرفها، الملتقى الوطني حول السياحة في الجزائر الواقع والآفاق، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي البويرة، يومي 12/11 ماي 2010.
- 8- بن حمودة محبوب وبن قانة إسماعيل: أزمة العقار في الجزائر ودوره في تنمية الاستثمار الأجنبي، مجلة الباحث، العدد05، 2007.
- 9- بن عبد الهادي احمد: الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر، ورشة عمل حول " تنمية وتطوير وإعادة الاعتبار لجزء من التراث والثقافة والأصالة"، الجزائر.
- 10- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ: تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات - تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، الجزائر، عدد07، 2009-2010.
- 11- بوزيان حسان: أثر الخدمة على رضا الزبائن، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، جوان 2014.
- 12- جوامع إسماعيل: التصنيف الفندقي بين الأبعاد التسويقية والتنمية المستدامة-حالة الجزائر-، ملتقى دولي حول اقتصاديات السياحة و دورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 09-10 مارس 2010.
- 13- حبة نجوى و حبة وديعة: الثقافة السياحية كأداة للنهوض بالاقتصاد السياحي الجزائري، الملتقى الدولي حول "اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 09/10 مارس 2010.
- 14- دبوز نبيل: مشاكل وآفاق التنمية السياحية المستدامة في البلدان الأعضاء بمنظمة المؤتمر الإسلامي مع الإشارة خاصة إلى السياحة البيئية، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، 2004.
- 15- رؤوف محمد علي الأنصاري: السياحة والبيئة، مجلة الموروث الإلكترونية شهرية متخصصة في عالم الكتب، العدد 57، نوفمبر 2012.
- 16- شبايكي سعدان وحفيظ مليكة: لماذا لا تلعب السياحة دورا في التنمية بالجزائر، الملتقى العلمي الدولي الثامن تنمية السياحة كمصدر تمويل متجدد لمكافحة الفقر والتخلف في الجزائر وفي بعض الدول العربية والإسلامية، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، يومي 19/20 ديسمبر 2009.

- 17- شبوطي حكيم: الدور الاقتصادي للسياحة مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، العدد 05، 2011.
- 18- عراب عبد العزيز: استراتيجية النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، 2012.
- 19- العربي عطية: الإطار الفعلي لعمل الحكومة الالكترونية وإمكانية تحقيقه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
- 20- لسوس مبارك: العلاقة التكاملية بين السياحة والنشاط الحرفي، المؤتمر العلمي الدولي حول "السياحة رهان التنمية (دراسة حالة تجارب بعض الدول)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلية، يومي 25/24 أبريل 2012.
- 21- مجبونة مسعود: معوقات عملية النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، الملتقى العلمي الثامن حول: تنمية السياحة كمصدر تمويل متجدد لمكافحة الفقر والتخلف في الجزائر.
- 22- منصور الزين: واقع و آفاق سياسة الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02.
- 23- النعيمي منتهى أحمد محمد: التعليم السياحي في العراق -دراسة لعينة من طلبة قسم السياحة وإدارة الفنادق في كلية الإدارة والاقتصاد كنموذج للتعليم السياحي الجامعي- ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد بالعراق، العدد 73، 2008.
- 24- هواري معراج وجرادات محمد سليمان: السياحة وأثرها على التنمية الاقتصادية العالمية - حالة الاقتصاد الجزائري-، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، العدد 03، 2005.

### رابعاً: الكتيبات

- 1- وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية الكتاب الثاني، الجزائر، جانفي 2008.
- 2- وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للسياحة الكتاب الرابع المخطط العملي، الجزائر، جانفي 2008.
- 3- وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية تقرر إعادة وتحديد معالمه بالقانون 01-02 المتعلق بتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة، عدد 76، ديسمبر 2001.
- 4- وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة: المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2030 الكتاب رقم 01 -تشخيص وفحص السياحة الجزائرية-، الجزائر ، جانفي 2008.

## I\_ Ouvrages :

- 1- Bjaques clavier: **Qualité et qu'aléthique**, technique de l'ingénieur traité l'entreprise industrielle, A8750, Paris, 1997.
- 2- Christophe Allard: **Management de la valeur client**, Edition Dunod, Paris, 2003.
- 3- Christopher H, lovelock : **services marketing**, prentice-hall-inc, Englewood cliffs, new jersey,3rd ed,1996.
- 4- Christopher Lovelock et autres: **marketing des services**, 6ème éd, Pearson education Inc, prentice hall, France, 2008.
- 5- Claude Demeur : **Marketing**, Dunod, Paris, 6eme édition, 2008.
- 6- Cloud Demeure: **Marketing**, Edition Dalloz, Paris, 4 édition, 2003.
- 7- Daniel Coumont, Les études de marché, Dunod, Paris, 2007.
- 8- Garbi Ait Belgacem: **population et environnement**, CENEAP, Alger, 1992.
- 9- Gartner, W.C: **Tourism development Principles**, Process and Places, United Kingdom, 1996.
- 10- Ghazi Habib, **Strategic management of services in the Arable Gulf States**, Walter ltd, New York, 1989.
- 11- Gouttelé Patricia, Véronique: **Marketing de l'analyse à l'action**, Pearson Education, France, 2004.
- 12- Jay kandampully, and Counie Mok, and Beverley Sparks: **service quality management in hospitality**.
- 13- Jean Batiste Tréboul, **les stratégies des entreprises de tourisme**, paris édition, Paris,1995.
- 14- Kotas Rechard, **The international hospïtality business**, cassell, London, 1996.
- 15- Kotler PH, Dubois B, **Marketing Management**, 10 edition, Publie Union, Paris, 2000.

- 16- Kotler Philip, **Principles of marketing**, printice- hall, inc, new jersey, 1996.
- 17- Kotler philips, Bowen J, Makens J, **Marketing for Hospitality and Tourism**,Prentice Hall, 2003.
- 18- Monereau Michel: **Gestion des entreprises de tourisme**, Béal, Paris, 1999.
- 19- Paras woman, Zeitham and Berry : **Marketing Services** ; Prentice –Hall, New Jersey, U.S.A, 2007.
- 20- Paul Pollomans: **le marketing qualitatif**, de Boeck and larcier, Paris, 1998.
- 21- Philippe Jean Faive, **Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients**, AFNOR, Paris, 2000.
- 22- Read H; John; Hall: **Methods for measuring Customer satisfaction**; Energy Evaluation conference Chicago; 1997.
- 23- Russel: **Marketing, Management**, Prentice –Hall, Inc, 2000.

## **II- Etudes et Recherches :**

- 1- Athanassopoulos et Al: **Behavioural responses to Customer satisfaction an empirical study**, European Journal of Marketing ,Vol 35, 2001.
- 2- Martine Gauthier, Marc Vander Carmen: **Etude de marches « Méthodes et outils »**, de Boeck université, Bruxelles, 2005.
- 3- Mourad kezza: **Algeria recherche de son tourisme**, édition SEAC, Alger 2009.
- 4- Read H; John; Hall: **Methods for measuring Customer satisfaction**; Energy Evaluation conference Chicago, 1997.
- 5- Schaffer j, **Strategy Organization Structure**, journal h, management, no3, New york, 1984.
- 6- Winer R : **A Framework for Customer Relationship management**, California Management Review, Vol 43, N 04, 2001.

- 7- Yong Jark and others: **Measurement of a customer satisfaction** Index for Improvement of mobile RFID Service in Korea, ETRT journal, volume30, N°5, 2008.

**III- Cite internet :**

1- وزارة السياحة والصناعة التقليدية: 24-11-2013 التوقيت 16:00-18:00 /[www.mta.gov.dz/accueil.htm](http://www.mta.gov.dz/accueil.htm)

الملاحق





### الملحق رقم 03



#### إستبيان علمي لاتجاه زبائن مؤسسة فندقية جزائرية حول أبعاد جودة خدماتها

أخي الزبون ، أختي الزبونة : هذه الدراسة تقوم بها باحثة جامعية لغرض علمي بحث، هو فهم نظرة الزبائن إلى الخدمة ، نتائج البحث قد تساعد المؤسسة على تحديد أفضل لأولويات تحسين الخدمة، ملأ الاستبيان يستغرق بضع دقائق ، وهويتك الشخصية غير مطلوبة ،

الرجاء الإجابة على كل سؤال بعناية، بوضع دائرة 0 على الدرجة الملائمة.

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية حول:

- |                          |                |                           |                          |       |             |
|--------------------------|----------------|---------------------------|--------------------------|-------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | رجال أعمال     | الوضعية المهنية:          | <input type="checkbox"/> | ذكر   | الجنس:      |
| <input type="checkbox"/> | إطار سامي      |                           | <input type="checkbox"/> | أنثى  |             |
| <input type="checkbox"/> | متقاعد         |                           |                          |       |             |
| <input type="checkbox"/> | طالب           |                           |                          |       |             |
| <input type="checkbox"/> | أخرى           |                           |                          |       |             |
| <input type="checkbox"/> | أعمال          | الغرض من الإقامة بالفندق: | <input type="checkbox"/> | محلي  | نوع الزبون: |
| <input type="checkbox"/> | دراسة أو تكوين |                           | <input type="checkbox"/> | عربي  |             |
| <input type="checkbox"/> | سياحة          |                           | <input type="checkbox"/> | أجنبي |             |
| <input type="checkbox"/> | أخرى           |                           |                          |       |             |

## الجزء الثاني: أبعاد جودة الخدمة

هذه المجموعة من العبارات تتعلق بإدراكاتك لمستوى الخدمات المقدمة لك بالفعل من المؤسسة الفندقية، حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة.

| غير موافق تماماً         | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق تماماً             |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## الجزء الثالث: الرضا / عدم الرضا عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الفندقية

| غير موافق تماماً                                     | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق تماماً             |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| الخدمات المقدمة أفضل من توقعاتك                      |                          |                          |                          |                          |
| تتمتع بتكرار التعامل مع الفندق والاعتقاد الإيجابي له |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/>                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تتماماً  | غير راض                  | راض إلى حد ما            | راض                      | راض جداً                 |

شكراً على تعاونكم

## Annexe N°= 03



### Questionnaire destiné à la clientèle de l'hôtel

Cher client, chère cliente, cette étude est élaborée par une chercheuse universitaire dans un but scientifique, le renseignement de ce questionnaire ne prendra quelques minutes de votre temps. Prière de répondre à ces questions en mettant le coché / sur la bonne réponse

#### I. Renseignements personnels :

1. Sex : Homme   
Femme

2. Situation professionnelle : Homme d'affaire   
Cadre supérieur   
Retraité   
Etudiant   
Autres

#### 3. Type du client :

Local   
Arabe   
Etranger

#### 4. But de l'hébergement à l'hôtel :

Business   
Formation/études   
Tourisme   
Autres

#### II-Dimensions de la qualité du service :

|     | L'élément   | Pas tu tout d'accord | Pas d'accord | neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
|-----|---|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| 5   | <b>Tangibles</b> الجوانب الملموسة   |                      |              |        |          |                      |
| 5.1 | L'apparence extérieur de l'immeuble attirant et beau.<br>مظهر المبنى من الخارج ملفت وجميل.                                |                      |              |        |          |                      |
| 5.2 | Conception de l'intérieur à convenable et ses services disponibles.<br>التصميم من الداخل ملائم، و المرافق موفرة و مباشرة. |                      |              |        |          |                      |
| 5.3 | Le décor de l'intérieur à la haute gamme.<br>الديكور الداخلي فخم و ذو ذوق عالي  |                      |              |        |          |                      |
| 5.4 | يلتزم العاملون بلباس رسمي انيق  |                      |              |        |          |                      |
| 5.5 | L'hôtel dispose d'équipement moderne et près à l'utilisation.<br>يتوفر الفندق على اجهزة حديثة و جاهزة للاستخدام.          |                      |              |        |          |                      |
| 5.6 | Chambres spacieuses, bien meublés<br>الغرف واسعة و حسنة التاثيث.  |                      |              |        |          |                      |
| 5.7 | L'environnement extérieur est<br>المحيط الخارجي ملائم للاستجمام.  |                      |              |        |          |                      |
| 6   | <b>Reliability</b> الاعتمادية   |                      |              |        |          |                      |
| 6.8 | La restauration est d'un bon niveau<br>خدمة الاطعام ذات مستوى عالي  |                      |              |        |          |                      |
| 6.9 | L'offre du service rapide san retard<br>تقدم الخدمة بسرعة دون تاجيل   |                      |              |        |          |                      |

|      |   |  |  |  |  |  |
|------|---|--|--|--|--|--|
| 6.10 | Les informations offertes sur les services sont correctes et exacts.<br>المعلومات المقدمة عن الخدمات دقيقة و صحيحة                      |  |  |  |  |  |
| 7    | <b>Responsiveness</b> الاستجابة   |  |  |  |  |  |
| 7.11 | L'accès au site facile<br>الوصول الى الموقع مباشر   |  |  |  |  |  |
| 7.12 | La réservation et le renseignement facile à différents méthodes.<br>الحجز و الاستعلام مباشر و بطرق مختلفة.                              |  |  |  |  |  |
| 7.13 | La aux besoins des clients est immédiate.<br>الاستجابة لطلبات و استفسارات الزبائن فورية.  |  |  |  |  |  |
| 7.14 | L'acceptation<br>تتقبل الشكاوي و تعالج بسرعة .  |  |  |  |  |  |
| 7.15 | La communication facile entre les personnelles et les clients.<br>يتمتع العاملون بسهولة التواصل مع الزبائن و القدرة على فهم احتياجاتهم. |  |  |  |  |  |
| 8    | <b>Assurance</b> الامان   |  |  |  |  |  |
| 8.16 | La protection des renseignements des clients<br>المعلومات الخاصة بالزبائن محفوظة.   |  |  |  |  |  |
| 8.17 | Le haut niveau d'éducation, politesse et la confidentialité du personnel .<br>يتمتع العاملون بالامانة و الاخلاق.                        |  |  |  |  |  |
| 8.18 | La bonne image de l'hôtel<br>المؤسسة ذات سمعة جيدة.   |  |  |  |  |  |
| 8.19 | L'immeuble et l'environnement extérieur sont sécurisés.<br>المبنى و المحيط الخارجي امنين.   |  |  |  |  |  |
| 9    | <b>Empathy</b> التعاطف  |  |  |  |  |  |
| 9.20 | Les prix des services sont adéquats.<br>اسعار الخدمات مناسبة.   |  |  |  |  |  |
| 9.21 | Le bon accueil de services<br>يتعامل مقدمو الخدمة ببشاشة و روح مرحية.   |  |  |  |  |  |
| 9.22 | Le bien être du client est une priorité de l'hôtel.<br>مصلحة الزبون اولوية لدى الفندق.  |  |  |  |  |  |
| 9.23 | Bénéficiaire de réduction des prix ou la gratuité des services.<br>الاستفادة من تخفيضات سعرية او خدمات مجانية                           |  |  |  |  |  |

### III. Satisfaction / non satisfaction des services offerts par l'hôtel

|       |   |  |  |  |  |  |
|-------|---|--|--|--|--|--|
| 10.24 | Les services offerts.<br>الخدمات المقدمة افضل من توقعاتك.                   |  |  |  |  |  |
| 10.25 | Et l'avis positif<br>تتمتع بتكرار التعامل مع الفندق و الاعتقاد الايجابي له. |  |  |  |  |  |

**Merci beaucoup**

Echelle : ALL VARIABLES

| Récapitulatif de traitement des observations                             |                     |     |       |
|--|---------------------|-----|-------|
|  |                     | N   | %     |
| Observations   | Valide              | 100 | 100.0 |
|  | Exclue <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|  | Total               | 100 | 100.0 |
| a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure. |                     |     |       |

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| <b>.887</b>               | <b>25</b>         |

| Statistiques de total des éléments                   |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément |  |
| .882   | .494                                       | 79.217   | 97.93   | مظهر المبنى من الخارج ملفت وجميل                     |
| .882   | .517                                       | 79.456   | 97.59   | التصميم من الداخل ملائم                              |
| .893   | .057                                       | 86.025   | 97.93   | الديكور الداخلي فخم وذو ذوق عالي                     |
| .879   | .604                                       | 75.536   | 97.83   | يلتزم العاملون بلباس رسمي أنيق                       |
| .883   | .479                                       | 81.901   | 97.72   | يتوفر الفندق على أجهزة حديثة                         |
| .889   | .309                                       | 80.981   | 97.78   | الغرف واسعة وحسنة التأسيس                            |
| .886   | .382                                       | 80.627   | 98.17   | المحيط الخارجي ملائم للاستجمام                       |
| .886   | .342                                       | 83.098   | 97.45   | خدمة الإطعام ذات مستوى عالي                          |
| .883   | .502                                       | 81.728   | 97.36   | تقدم الخدمة بسرعة دون تأجيل                          |
| .877   | .665                                       | 76.450   | 97.71   | المعلومات المقدمة عن الخدمات دقيقة وصحيحة            |
| .883   | .477                                       | 79.808   | 97.64   | الوصول إلى الموقع ميسر                               |
| .882   | .535                                       | 81.378   | 97.34   | الحجز والاستعلام مباشر وبطرق مختلفة                  |
| .880   | .626                                       | 79.915   | 97.38   | الاستجابة لطلبات واستفسارات الزبائن فورية            |
| .878   | .655                                       | 77.215   | 97.76   | تتقبل الشكاوي وتعالج بسرعة                           |
| .881   | .618                                       | 81.323   | 97.48   | يتمتع العاملون بسهولة التواصل مع الزبائن             |
| .878   | .647                                       | 77.125   | 97.92   | المعلومات الخاصة بالزبائن محفوظة                     |
| .880   | .626                                       | 80.495   | 97.36   | يتمتع العاملون بالأمانة والأخلاق                     |
| .885   | .401                                       | 83.139   | 97.18   | المؤسسة ذات سمعة جيدة                                |
| .883   | .458                                       | 81.096   | 97.43   | المبنى والمحيط الخارجي امنين                         |
| .884   | .450                                       | 82.192   | 98.64   | أسعار الخدمات مناسبة                                 |
| .881   | .596                                       | 81.606   | 97.30   | يتعامل مقدمو الخدمة ببشاشة وروح مرحية                |
| .885   | .392                                       | 82.474   | 97.47   | مصلحة الزبون أولوية لدى الفندق                       |
| .891   | .188                                       | 83.864   | 99.07   | الاستفادة من تخفيضات سعرية أو خدمات مجانية           |
| .888   | .249                                       | 84.030   | 98.01   | الخدمات المقدمة أفضل من توقعاتك                      |
| .881   | .543                                       | 79.523   | 97.75   | تتمتع بتكرار التعامل مع الفندق والاعتقاد الايجابي له |

## الملحق رقم 05

### Table de fréquences

| الجنس  |       |           |             |                    |                    |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر   | 73        | 73.0        | 73.0               | 73.0               |
|        | أنثى  | 27        | 27.0        | 27.0               | 100.0              |
|        | Total | 100       | 100.0       | 100.0              |                    |

| الوضعية المهنية |           |           |             |                    |                    |
|-----------------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|                 |           | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide          | رجل أعمال | 16        | 16.0        | 16.0               | 16.0               |
|                 | إطار سامي | 56        | 56.0        | 56.0               | 72.0               |
|                 | متقاعد    | 4         | 4.0         | 4.0                | 76.0               |
|                 | طالب      | 2         | 2.0         | 2.0                | 78.0               |
|                 | أخرى      | 22        | 22.0        | 22.0               | 100.0              |
|                 | Total     | 100       | 100.0       | 100.0              |                    |

| نوع الزبون |       |           |             |                    |                    |
|------------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|            |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide     | محلي  | 59        | 59.0        | 59.0               | 59.0               |
|            | عربي  | 26        | 26.0        | 26.0               | 85.0               |
|            | أجنبي | 15        | 15.0        | 15.0               | 100.0              |
|            | Total | 100       | 100.0       | 100.0              |                    |

| الغرض من الإقامة بالمؤسسة الفندقية |              |           |             |                    |                    |
|------------------------------------|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|                                    |              | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide                             | أعمال        | 54        | 54.0        | 54.0               | 54.0               |
|                                    | دراسة وتكوين | 15        | 15.0        | 15.0               | 69.0               |
|                                    | سياحة        | 14        | 14.0        | 14.0               | 83.0               |
|                                    | أخرى         | 17        | 17.0        | 17.0               | 100.0              |
|                                    | Total        | 100       | 100.0       | 100.0              |                    |

## Descriptives:

| Statistiques descriptives |             |     |  |
|---------------------------|-------------|-----|--|
| Ecart type                | Moyenne     | N   |  |
| .837                      | <b>3.87</b> | 100 | مظهر المبنى من الخارج ملفت وجميل                     |
| .782                      | <b>4.21</b> | 100 | التصميم من الداخل ملائم                              |
| .706                      | <b>3.87</b> | 100 | الديكور الداخلي فخم وذو ذوق عالي                     |
| 1.020                     | <b>3.97</b> | 100 | يلتزم العاملون بلباس رسمي أنيق                       |
| .580                      | <b>4.08</b> | 100 | يتوفر الفندق على أجهزة حديثة                         |
| .964                      | <b>4.02</b> | 100 | الغرف واسعة وحسنة التأتيت                            |
| .861                      | <b>3.63</b> | 100 | المحيط الخارجي ملائم للاستجمام                       |
| .609                      | <b>4.35</b> | 100 | خدمة الإطعام ذات مستوى عالي                          |
| .574                      | <b>4.44</b> | 100 | تقدم الخدمة بسرعة دون تأجيل                          |
| .866                      | <b>4.09</b> | 100 | المعلومات المقدمة عن الخدمات دقيقة وصحيحة            |
| .801                      | <b>4.16</b> | 100 | الوصول إلى الموقع ميسر                               |
| .576                      | <b>4.46</b> | 100 | الحجز والاستعلام مباشر وبطرق مختلفة                  |
| .622                      | <b>4.42</b> | 100 | الاستجابة لطلبات واستفسارات الزبائن فورية            |
| .816                      | <b>4.04</b> | 100 | تتقبل الشكاوي وتعالج بسرعة                           |
| .510                      | <b>4.32</b> | 100 | يتمتع العاملون بسهولة التواصل مع الزبائن             |
| .832                      | <b>3.88</b> | 100 | المعلومات الخاصة بالزبائن محفوظة                     |
| .574                      | <b>4.44</b> | 100 | يتمتع العاملون بالأمانة والأخلاق                     |
| .528                      | <b>4.62</b> | 100 | المؤسسة ذات سمعة جيدة                                |
| .691                      | <b>4.37</b> | 100 | المبنى والمحيط الخارجي امنين                         |
| .581                      | <b>3.16</b> | 100 | أسعار الخدمات مناسبة                                 |
| .503                      | <b>4.50</b> | 100 | يتعامل مقدمو الخدمة ببشاشة وروح مرحة                 |
| .620                      | <b>4.33</b> | 100 | مصلحة الزبون أولوية لدى الفندق                       |
| .802                      | <b>2.73</b> | 100 | الاستفادة من تخفيضات سعرية أو خدمات مجانية           |
| .624                      | <b>3.79</b> | 100 | الخدمات المقدمة أفضل من توقعاتك                      |
| .744                      | <b>4.05</b> | 100 | تتمتع بتكرار التعامل مع الفندق والاعتقاد الايجابي له |
|                           |             | 100 | N valide (liste)                                     |