

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر
تخصص تسويق الخدمات

المادة : تسويق فندقية

إعداد :

د. قرارية فتيحة

الموسم الجامعي : 2022/2021

تمهيد :

أدى التطور الإقتصادي و الإجتماعي و السلام السياسي الذي شهده العالم إبتداء من سنوات الخمسينات و ما تمحور عنه من إرتفاع مستويات الدخل و بالتالي تحسن المستوى المعيشي و كذا تحسن ظروف العمل و تشريع نظام العطل المدفوعة الأجر و إرتفاع المستويات التعليمية و الثقافية و كذا التطور المذهل لوسائل النقل و التقدم التقني إلى دفع و زيادة الحركة السياحية بما جعلها تنتقل من 25 مليون سائح سنة 1950 إلى تجاوز عتبة المليار سائح سنة 2012 و تسجيل مليار و 186 مليون سائح سنة 2015 حسب تقارير المنظمة العالمية للسياحة.¹ و تسجيل 1.5 مليار سائح سنة 2019 و رافق ذلك نمو في الإيرادات السياحية المحققة التي تجاوزت 1467 مليار سنة 2019 . على المستوى الإقتصادي ، إستطاعت السياحة أن تحتل المرتبة الثالثة ضمن الصناعات التصديرية العالمية بعد المحروقات و المواد الكيماوية² ، من خلال نسبة مساهمة في الصادرات العالمية تصل ل 7% و نسبة مساهمة تقدر ب 10 % في الناتج الداخلي الخام العالمي و توفير ما يقارب 8% من اليد العاملة العالمية .

و بإعتبار أن الفنادق أحد الدعائم الأساسية للسياحة ، فإن التطورات الكبيرة التي شهدتها القطاع السياحي عرفت بالتوازي تطورا مماثلا في الصناعة الفندقية و يمكن إعتبارها وجهان لعملة واحدة بإعتبار أن كل منهما مكمل للآخر ، و نتيجة لذلك تضاعف عدد المؤسسات الناشطة في هذا المجال و التي تضمن خدمات متنوعة على رأسها خدمة المبيت و عرفت المنافسة أوجها بين المؤسسات الفندقية سواء كانت سلاسل عالمية أو فنادق مستقلة مما جعل التسويق الفندقي ضرورة حتمية للإستمرار و تحقيق معدلات إشغال عالية و كذا جذب السائح المحلي و الأجنبي لضمان ربحية عالية و بالتالي المساهمة بأثر إيجابي على الإقتصاد يظهر من خلال توليد مناصب الشغل من جهة و كذا تدفق رؤوس الأموال الأجنبية و المساهمة إيجابيا في ميزان المدفوعات . و يؤدي الأثر الإقتصادي الإيجابي إلى أثر إجتماعي مماثل .

¹ - UNWTO, **Faits saillants OMT du tourisme** , édition 2016 , P2 ;

² -OMT (organisation mondiale du tourisme) , **faits saillants OMT du tourisme** , éditions 2012 ;

المحاور :

المحور الأول : مفاهيم أساسية عن المؤسسات الفندقية

المحور الثاني : ماهية الخدمات الفندقية

المحور الثالث : التسويق الفندقي

المحور الرابع : البيئة التسويقية الفندقية

المحور الخامس : السوق الفندقي / الإستهداف / التموضع

المحور السادس : المزيج التسويقي للخدمات الفندقية

المحور السابع : الإدارة الفندقية و سلوك المستخدمين في المؤسسات الفندقية

المحور الثامن : الجودة و إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الفندقية

المحور التاسع : الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

المحور العاشر : التسويق الإلكتروني للفنادق

المحور الإحدى عشر : الطاقة الفندقية في الجزائر

المحور الأول: مفاهيم أساسية عن المؤسسات الفندقية

يتضمن هذا المحور :

أولا : التطور التاريخي لنشاط المؤسسات الفندقية

ثانيا : تعريف المؤسسات الفندقية

ثالثا : أنواع المؤسسات الفندقية

رابعا : تصنيف الفنادق

خامسا : رواد الصناعة الفندقية

الفندقة كصناعة عرفت أهميتها إقتصاديا في منتصف القرن العشرين و هذا راجع للعديد من الأدوار التي تلعبها في التنمية الإقتصادية سواء من خلال توفير مناصب العمل للسكان المحلية بإعتباره قطاع يستخدم اليد العاملة البشرية بكثافة أو من خلال تمويل الناتج المحلي إيجابيا أو من خلال تحسين ميزان المدفوعات بإعتباره قطاع مولد للعملة الصعبة ، إلا أن جذورها التاريخية أقدم بكثير و إرتبطت بتنقلات الإنسان لغرض الراحة أو للتجارة أو لزيارة الأماكن المقدسة و بحثه عن مكان للإيواء و مما لاشك فيه أن العوامل التي أدت إلى تطور وسائل النقل و التنقل أدت بدورها إلى تطور مشاريع خاصة بصناعة الضيافة .

أولا : التطور التاريخي لنشاط المؤسسات الفندقية

لفظ الفندق إستمد من كلمة Pondokia و هي كلمة يونانية ، في حين في اللاتينية نجد كلمة Hositium أي القاعة التي يتم إستقبال الزوار فيها و الترحيب بهم و في الفرنسية نجد كلمة Hostel حيث إشتقت منها كلمة Hôte و تعني الضيف .

تاريخيا لم تعرف الفنادق في العصور القديمة بشكلها الحالي حيث أن الضيافة كانت مجانية في بلاد الشرق القديمة لما عرف عن هذه الشعوب من كرم الضيافة ، في حين عند الإغريق إرتبطت بالمعابد و الأماكن المقدسة و بعد الفتوحات الرومانية إنتشرت بإسم الخانات و كلمة خان هي من أصل تركي فارسي و تعني بيت أو نزل أو مكان أو محل .

في العصور الوسطى و مع إنتشار المسيحية ، إرتبطت صناعة الضيافة بالكنائس و الدير و التي أخذت شكلين إما مجاني تطوعي أو تجاري ، كما تطور الخان البدائي إلى فندق كبير . تبدأ هذه الحقبة بسقوط الحضارة الرومانية التي كانت مركز الإشعاع الفكري و الحضاري و التجاري ، حيث سمح هذا الإنحطاط بإنتقال الحضارة إلى البلاد العربية و شكلت كل من

بغداد و قرطبة مركزين ثقافيين يستقطبان طالبي العلم من جميع أنحاء العالم . و بذلك ظهر دافع جديد للسفر يتمثل في الإنتقال بهدف الدراسة و التعلم ، كما تطور الوازع الديني عند المسلمين و بدأ السفر سنويا لأداء الحج بمكة المكرمة بالإضافة لزيارة بيت المقدس بفلسطين أي ما ينطوي اليوم تحت السياحة الدينية .
و ترتبط دوافع السفر في هذه الفترة ب :³

- دوافع تجارية حيث إنتقل مركز التجارة من روما إلى بيزنطة ثم إلى الدولة العربية ؛
- دوافع إستكشافية حيث ظهر الكثير من الرحالة العرب على غرار ابن بطوطة ، أبي عبيد البكري ، ابن جبير ، البيروني ...
- دوافع دينية ؛

في حين شهد العصر الحديث تطورا واضحا في صناعة الفنادق ساهم فيه تطور وسائل النقل من الألة البخارية و القطار إلى ظهور السيارة و الطائرة و السفن الضخمة . و قد تميزت هذه الفترة ب :⁴

- إنخفاض تكاليف السفر نسبيا و تطور و وسائل النقل ؛
 - ظهور السياحة الجماعية ؛
 - ظهور علم السياحة و إستحداث منظمات سياحية عالمية تشرف على النشاط السياحي و على رأسها المنظمة العالمية للسياحة ؛
 - تطور الحركة السياحية كما و نوعا ؛
 - تزايد الإستثمارات الفندقية الدولية .
- و فيما يلي جدول نضيء فيه بعض مميزات هذا التطور التاريخي :

³ - سراب إلياس ، الظاهر نعيم ، "مبادئ السياحة" ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، 2001 ، ص 17-18 .

⁴ - عثمان محمد غنيم و سعد بنيتا نبيل ، " التخطيط السياحي " ، دار صفا للنشر و التوزيع ، ط2 ، عمان ، 2003 ، ص 35.

جدول رقم 1 : إضاءات في تاريخ الفنادق

<p>الإغريق : خصصوا غرف لإيواء الغرباء مجاناً ، الضيافة في المعابد ، نزل خاصة للأبطال الرياضيين و المشاركين و الجمهور في الألعاب الأولمبية (776 ق.م)</p> <p>الرومان : سن القوانين و التشريعات الخاصة بالعمل الفندقي ، إنتشرت الخانات على شكل إستراحات للحيوش الرومانية ، ثم تحولت لإستراحات تستخدم من قبل المسافرين عبارة عن غرف منفصلة عن بعضها مطلة كلها على فناء خارجي .</p> <p>الحضارة الإسلامية : انتشرت الخانات على طول الطرق التجارية بين المدن الإسلامية و خصصت لعابر السبيل من التجار و طلبة العلم و قد إهتم الكثير من الخلفاء ببناء هذه الخانات حيث كانت تابعة لإدارة الدولة و ينفق من خلالها على المسافرين و الفقراء و طلاب العلم</p>	<p>العصور القديمة</p>
<p>تطور الخان البدائي إلى فندق كبير</p> <p>أصبحت الخانات تحتوي على قسمين الأول يحتوي على غرف بسيطة للفقراء و الثاني يحتوي على غرف فاخرة للأثرياء</p> <p>إختراع القاطرة / عربات البريد</p> <p>تطور المواصلات / وسائل النقل</p> <p>ظهور لأول مرة اسم فندق على لافتات كبيرة معلقة</p>	<p>العصور الوسطى</p>
<p>سنة 1774 ظهر أول فندق بالمفهوم الحديث في مدينة لندن</p> <p>سنة 1794 ظهر أول فندق في مدينة نيويورك الأمريكية</p> <p>سنة 1885 ظهرت آلات الإحتراق و تطورت صناعة السيارات</p> <p>سنة 1925 ظهرت السكك الحديدية بإنجلترا</p> <p>صناعة الفنادق أصبح لها إدارة خاصة تتميز عن الإدارات الأخرى</p> <p>نشأت شركات عالمية غرضها إنشاء و إدارة الفنادق</p> <p>العطل المدفوعة الأجر ابتداءاً من 1936 في فرنسا</p> <p>السياحة الجماعية و ظهور القرى الخاصة بالعطل</p> <p>بعد ح.ع.2 ظهور فنادق السلاسل في الو.م.أ ثم في أوروبا</p>	<p>العصور الحديثة</p>

المصدر : بالإعتماد على :

✓ سليم محمد خنفر ، علاء حسين السرابي ، صناعة الفنادق (إدارة و مفاهيم) ، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص16 ؛

✓ Site d'internet : <https://islamstory.com/> consulté le 20/05/2022 à 11 :09

ثانيا : تعريف المؤسسات الفندقية

يعرف الفندق حسب معجم WEBSTER : " الفندق مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة و الطعام و الخدمة " .

حسب القانون البريطاني : " الفندق مكان يتلقى فيه المسافر الملتزم بخدمات المأوى و الطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه " .

أما حسب الجمعية الأمريكية للفنادق و الموتيالات : " الفندق نزل أعد طبقا لأحكام القانون ليجد فيه النزيل المأوى و المأكل و خدمات أخرى لقاء أجر معلوم " .

كما يعرف أنه : " مؤسسة إدارية ذات سمات إقتصادية و إجتماعية تقدم خدمات الإيواء و المأكولات و المشروبات و الترفيه في إطار القوانين المحلية و الدولية و ذلك لقاء أجر محدد لنزيل معين داخل بناء مخصص لهذا الغرض . " ⁵

وفقا للمشرع الجزائري حسب المرسوم التنفيذي 158/19 : " المؤسسة الفندقية هي كل مؤسسة ذات طابع تجاري تستقبل زبائن مارين أو مقيمين دون أن يتخذوها سكنا لهم و توفر لهم أساسا خدمات الإقامة مصحوبة بالخدمات المرتبطة بها . " ⁶

كما نصت المادة 4 من المرسوم على أن الفندق : " مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء ، في شكل غرف و أجنحة عند الإقتضاء تقع في مبنى أو في هياكل أجنحة منفصلة ، كما يمكن أن يضمن خدمات الإطعام و التنشيط . " ⁷

⁵ - زرواتي مواهب ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019 ، ص 62 ؛

⁶ - المرسوم التنفيذي رقم 158/19 المتعلق بالفنادق ، تنظيمها و تصنيفها الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 2019/05/19 ، ص 5 ؛

⁷ - نفس المرجع السابق ، ص 5 ؛

ثالثا : أنواع المؤسسات الفندقية :

حسب المادة 03 من المرسوم التنفيذي 158/19 تم حصر المؤسسات الفندقية في خمسة أنواع : الفنادق ، المركبات السياحية أو قرى العطل ، شقق الفنادق أو الإقامات الفندقية ، الموتيلاز أو نزل الطريق و أخيرا المخيمات السياحية .⁸

1. **الفندق** : هو مؤسسة توفر للتأجير ، وحدات للإيواء في شكل غرف و أجنحة عند الإقتضاء ، تقع في مبنى

أو في هياكل أجنحة منفصلة كما يمكن أن يضم خدمات الإطعام و التنشيط

و يتم تصنيفها في خمسة رتب من نجمة واحدة إلى خمسة نجوم و لكل رتبة معايير تتعلق أساسا مواضيعها بالتصاميم و الخدمات المقدمة و كل التجهيزات و كذا مستوى تكوين الموارد البشرية .

2. **المركب السياحي أو قرى العطل** : هو " مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء منعزلة أو مجمعة ،

تتواجد داخل فندق أو عدة فنادق أو داخل مجموعات شقق أو شاليهات أو بنغلوهات " و يتم تصنيفها في ثلاثة رتب من صنف نجمة واحدة إلى صنف ثلاث نجوم

و يوفر أيضا : " مختلف الخدمات التجارية و الإطعام و الراحة و الألعاب و الرياضة و الراحة " .

فالواضح أن هذا النوع يتكون من عدة وحدات قد تكون عبارة عن فندق أو عدة فنادق أو تكون في شكل شقق أو شاليهات .

3. **شقة الفندق أو الإقامة الفندقية** : هي " مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء في شكل شقق

منعزلة أو مجمعة أو مجهزة بمطبخ ، يمكن له أن يضم خدمات الإطعام و الترفيه " . و يتم تصنيفها في ثلاثة رتب من صنف نجمة واحدة إلى صنف ثلاث نجوم

4. **الموتيل أو نزل الطريق** : هو " مؤسسة تقع بالقرب من محور طريق توفر للتأجير ، لزبائن مارين

يتشكلون أساسا من مستعملي الطريق ، وحدات للإيواء في شكل غرف تقع في مبنى أو في هياكل

أجنحة منفصلة ، كما يمكن أن يوفر خدمات الإطعام و التنشيط " . و يتم تصنيفها في ثلاثة رتب من صنف نجمة واحدة إلى صنف ثلاث نجوم

⁸ - المادة 03 من المرسوم التنفيذي 158/19 ، مرجع سبق ذكره ؛

5. **المخيم السياحي** : هو "مؤسسة للإيواء تقع ضمن مساحة مهيأة و مغلقة و محروسة ، توفر للتأجير

شاليهات أو بنغالوهات على شكل هياكل خفيفة أو أماكن موجهة لإستقبال قاصدين التخييم و تضم تجهيزات خفيفة ضرورية لإقامتهم كما يمكن أن يوفر أماكن مجهزة بمعدات الإيواء للتخييم ثابتة أو متنقلة لابد أن يتوفر على خدمات صحية و إطعام جماعي " . و يتم تصنيفها في ثلاثة رتب من صنف نجمة واحدة إلى صنف ثلاث نجوم

رابعا: تصنيف الفنادق

تتعدد هياكل الإيواء المدرجة تحت قطاع الفنادق حسب القطاع السوقي المستهدف و حسب عدة معايير نذكر منها :

1. من حيث الملكية و الإنتماء :

✓ **فنادق مستقلة** : لا ترتبط بأي سلسلة من السلاسل الفندقية ، صغيرة عدد غرفها قليل ؛

✓ **السلاسل الفندقية** : هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم تعمل تحت إسم واحد و يجري تشغيلها و إدارتها وفقا لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية " الشركة الأم " التي تتقاضى رسوما مقررّة أو نسبة من الأرباح مقابل إستخدام الإسم التجاري للسلسلة الفندقية و من ضمن أهم المزايا التي يتحصل عليها الفندق العلامة التجارية المعروفة و المشهورة في العالم ، ضخامة رأس المال المستثمر و بالتالي كبر حجم الفنادق و القدرة التسويقية المركزية ، إستخدام نظم الحجز الدولية في حين لها سلبيات تلخص في دفع مبالغ مالية مقابل العمل باسم السلسلة ، إرتفاع الأسعار و عدم المرونة في إتخاذ القرارات بإعتبارها تابعة للإدارة المركزية للشركة الأم⁹؛

✓ **فنادق مختلطة** : ملكيتها مشتركة بين الدولة و القطاع الخاص أو بين الدولة و شركات أجنبية ؛

✓ **فنادق حكومية** : تكون ملكيتها تابعة للدولة .

2. تصنيف الفنادق من حيث الموقع :

✓ **فنادق وسط المدن** : تقع دائما داخل حدود المدينة و تتراوح درجاتها من 5 نجوم إلى الدرجة السياحية و بعضها يقدم كافة أنواع الخدمات التي يحتاجها السياح و رجال الأعمال و تتراوح أحجامها من 30 إلى 500 غرفة ؛

⁹ - يوسف أبو فارة ، سمير أبو زيد ، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثالث ، ديسمبر 2005 ، ص203 ؛

✓ **فنادق المطارات** : يوجد هذا النوع بالقرب من المطارات أو بداخلها ، و قد نشأت أساسا لإيواء المسافرين بالطائرات و مسافرين الشركات السياحية العالمية و المسافرين العابر و تتراوح درجاتها من الخمسة نجوم إلى الدرجة الواحدة ؛

✓ **الموتيل (فنادق الطرق السريعة)** : على شكل مبنى واحد مجاور لموقف سيارات أو محطة خدمات و موقعها يكون على الطرق السريعة للسيارات مباشرة أو في ضواحي المدن الكبرى ، كما تقدم خدمات بأسعار أقل ؛

✓ **المنتجعات** : نشأت في بداية القرن العشرين ، إنتشرت في السواحل ثم توسعت للمناطق الطبيعية ، تشتمل على نشاطات رياضية ترفيهية متطورة ، يمكن أن تؤجر شاليهاتها بالأسبوع على أساس سعر شامل موحد يغطي الإقامة ، الطعام و الترفيه ؛¹⁰

✓ **فنادق السواحل** : تتميز بحكم موقعها بالقرب من السواحل الهامة في العالم تتراوح درجاتها من 04 إلى 5 درجات و تمتاز بكبر حجمها و تنوع خدماتها كما أن إدارتها لا تختلف عن الفنادق الأخرى ، يرتفع سعرها في وقت الذروة و ينخفض وقت الكساد ؛

3. **تصنيف الفنادق من حيث عدد النجوم** : يستخدم نظام النجوم لتصنيف الفنادق في مختلف

أنحاء العالم تبعاً لمستوى و جودة الخدمات المقدمة فيها فهو تصنيف يشمل كل مايمكن أن يعطي الفنادق العلامة الفاخرة ، حيث يتم الإعتماد على خبراء للقيام بعملية التقييم للفندق و الخدمات و الموظفين فيه ، و يختلف تطبيق هذا التصنيف من بلد لآخر تبعاً لمعايير خاصة تضعها سلطات البلد ، يعد تصنيف الفنادق عملية تريبية تشتمل على خمس فئات يعبر عنها بالنجوم أدناها نجمة و أعلاها خمس نجوم ، حيث تشير النجمة الواحدة إلى توفر المرافق الأساسية و معايير الراحة بينما تدل الخمس نجوم على رفاهية أكثر في المرافق و الخدمات .¹¹

¹⁰- محمد الصيرفي ، تخطيط و تنظيم الفنادق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، جامعة القدس المفتوحة ، 2007 ، ص 14 ؛

¹¹- اليمين فالتة ، لطيفة برني ، المعايير العالمية في تصنيف الفنادق و علاقتها بتصنيف العملاء ، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، بسكرة ، ص

1. جون ويلارد ماريوت John Willard Marriott¹²

ولد في 17 سبتمبر 1900 في ولاية أوتاه في الولايات المتحدة الأمريكية ، هو رجل أعمال و مؤسس شركة ماريوت التي أصبحت شركة ماريوت الدولية بعد وفاته ، و هي من أكبر السلاسل الفندقية في العالم . نشأ في مزرعة والده و تربى فيها و كان والده راعيا للماشية ، و تعلم تحمل المسؤولية منذ سن صغير ، تخرج من جامعة يوتا و بعد التخرج سافر لواشنطن ، و بدأ مهنته بيع الليمون في أحد أكبر أحياء واشنطن حي الكايتو ل هيل capitol hill ، و كان الزوار يأتون لهذا الحي يأتون ليتجاذبون أطراف الحديث معه و كان ذو إبتسامة مؤثرة و بعد سنوات جمع المال و قام ببناء مطعم صغير يضم الأطعمة و العصائر ، و كان يتقاسم أرباح هذا المطعم مع موظفيه ، حيث وضع لنفسه مبدأ " سعادة الموظف في عمله يعني سعادة الزبائن الذين يأتون لهذا المطعم " .

الخبرة و العمل و علاقته الرائعة مع الموظفين و الزبائن ، دفعه لإنشاء أول فندق بإسمه في ولاية فرجينيا و حمل إسم " The twin Bridges Motor Hotel سنة 1957 ، إلا أنه قرر أن يكون الإفتتاح تجريبيا لمدة ثلاثة أشهر دعا إليه أقاربه و أصحابه بمبالغ زهيدة و ترك في كل غرفة قلما و دفترا صغيرا كتب أمامهما " أكتب بصراحة رأيك في مستوى الخدمة هنا ، نعدك أن نلبي مطالبك عند زيارتك في المرة المقبلة " للحصول على آراء و إقتراحات و شكاوى العملاء و دراستها ، و بعد إنتهاء فترة الثلاثة أشهر بدأ في الإفتتاح الرسمي للفندق بعد الأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات التي زادت من نجاح مشروعه .

إفتتح جون الفندق في الثلاثينيات من عمره ، و أصبح اسم عائلته ماريوت الذي إختاره اسما لفنادقه و منتجعاته واحدا من أشهر العلامات التجارية في العالم .

في عام 1964 ، سلم كل شيء لإبنه الذي إستمر في تحقيق النجاحات و ساهم في توسيع الحلم و تخطى حدود الو.م.أ ليصل لولاية فنزويلا عن طريق توفير الأطعمة لخطوط الطيران ، و قد غير اسم الشركة ل " ماريوت العالمية " و قد تبنت ماريوت العالمية مجموعة من المنتجعات في أمريكا و أصبحت تسوق لبرامج العطلات و الرحلات السياحية .

توفي ماريوت الأب سنة 1985 ، و أكمل الإبن ماريوت المسيرة بالتوسع أكثر و قام بتقسيم أعمال ماريوت الدولية لقسمين : ماريوت لإمتلاك الفنادق ، و ماريوت الدولية لإدارة الفنادق .

تشتمل ماريوت الدولية حاليا على 30 علامة تجارية و أكثر من 8000 فندق في 139 دولة و إقليم ، و من أهم قيم الشركة :

¹² - بالاعتماد على :

سمير خليل شمتو ، الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق ، مركز كربلاء للدراسات و البحوث ، ط1 ، 2016 ، ص 56 ؛

Site d'internet : <https://www.arabic.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> consulté le 15/06/2022 à 15:19 .

إعتني بالموظفين و بدورهم سيعتنون بالعملاء ؛

التميز و الإخلاص للعميل " طعام شههي و خدمة رائعة بسعر معقول " و هو الهدف الذي حدده ماريوت الأب ؛

تبنى مبدأ التغيير و الابتكار ، يظل الابتكار جزءا من تاريخ ماريوت ؛

الإلتزام بمعايير أخلاقية و قانونية صارمة و هذا يمتد لسلوكيات العاملين اليومية ؛

تلتزم ماريوت بإحداث أثر إيجابي مستدام في أي مجال تعمل به : فعل الخير في الإتجاهات كافة
Doing good in every direction

2. كونراد هيلتون Conrad Hilton :

كونراد نيكلسون هيلتون مواليد ديسمبر 1887 ، مؤسس و صاحب سلسلة الفنادق الأمريكية المعروفة باسم هيلتون .

بدأت سلسلة هيلتون سنة 1919 عندما كان كونراد هيلتون و هو عضو هيئة تشريع في كاليفورنيا يحلم بأن يستثمر في بنك فقد كان حلمه أن يكسب مصرفا يكسب من خلاله ثروة ، ثم انتقل إلى تكساس و عندما أراد أن ينزل في فندق لم يجد فندقا لإيوائه ، فقد كانت كل الغرف محجوزة ، و كانت معاملة الفندق غير لبقة ، فقرر في تلك الليلة أن يدخل في مجال الفنادق ، فاشترى أول فندق في سيسكو في تكساس بعدما جمع كل ماله من مال و إقترض بعض المال من البنك و الأصدقاء ، و في غضون 10 سنوات أصبح لديه 7 فنادق في ولاية تكساس .

يرجع كونراد هيلتون نجاحه في هذا المجال إلى ثلاثة عوامل¹³ :

المخاطرة ؛

الإبتكار بهدف الريادة ؛

الجودة .

و هذه العوامل الثلاثة ساهمت في جعل فنادق هيلتون منتشرة على كل سواحل الو.م.أ ، و هو أول فندق يحتوي على مياه باردة متدفقة و تكييف الهواء في الأماكن العامة ، كما كان فندق هيلتون أول فندق يدخل سوق الأسهم في نيويورك ، أول فندق ينطلق عالميا حيث افتتح فندق خارج الو.م.أ في بورتوريكو سنة 1949 ، أول من طرح فكرة إضافة محل لبيع الهدايا في الفندق ؛ أول فندق أمريكي يدخل السوق الأوروبية عن طريق إفتتاح كاستيلنا هيلتون في إسبانيا سنة 1953 ، أول من إقترح إنشاء فندق في المطارات عام 1959 .

¹³ - سمير خليل شمتو ، الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص59 ؛

توفي كونراد هيلتون سنة 1979 ، و قد سلم إدارة الفنادق لإبنه بارون سنة 1960 .

حاليا تمتلك سلسلة الهيلتون العالمية أكثر من 18 علامة تجارية ، أكثر من 6800 فندق حول العالم في 122 دولة ، و
Hilton Worldwide أكثر من مليون غرفة فندقية حول العالم و تم تغيير الإسم من هيلتون العالمية إلى
Holdings و تملك حق الإمتياز لمحفظة واسعة من الفنادق و المنتجعات .

من القيم الأساسية لشركة الهيلتون العالمية :¹⁴

H الضيافة Hospitality: تقدم تجارب متميزة في الإقامة الفندقية للنزلاء ؛

I النزاهة Integrity: إتخاذ الإجراء المناسب طوال الوقت ؛

L القيادة Leadership: رائدة في مجال الفنادق ؛

T العمل الجماعي Teamwork: العمل بروح الفريق ؛

O الملكية Ownership: المسؤولية الكاملة عن الأفعال و القرارات ؛

N الآن Now: ضرورة الإنجاز السريع و الإلتزام بالإنضباط .

¹⁴ -Site d'internet : <https://www.hilton.com/ar/corporate/> consulté le 15/06/2022 à 17 :29 ;

المحور الثاني : ماهية الخدمات الفندقية

يتضمن المحور الثاني :

أولا : مفهوم الخدمة

ثانيا : مفهوم الخدمة الفندقية

ثالثا : مستويات الخدمة الفندقية

تقسم النشاطات الإقتصادية إلى صنفين تشمل كل من السلع ذات إنتاج ذو مخرجات ملموسة و الخدمات ذات إنتاج ذو مخرجات غير ملموسة ، و إن ساد الاعتقاد قبلا بأن القطاع الخدماتي قطاع هامشي فنسب نمو الخدمات في الإقتصاد العالمي تبرز أهميته كصناعة ، حيث شهد قطاع الخدمات بشكل عام و الخدمات ال فندقية خاصة تطورا كبيرا في مختلف بلدان العالم.

و تبرز مكانة هذا القطاع الإقتصادي من خلال نسب مساهمته في الإقتصاد العالمي ، حيث تتجاوز نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الدول المتقدمة 70 % من الناتج المحلي الإجمالي و اليد العاملة في حين لا تتجاوز نسبة مساهمته في الدول النامية 50 % من الناتج المحلي الإجمالي و 35 % من اليد العاملة.¹⁵

ونظرا للمكانة البارزة للخدمات التي أصبحت تعد من القطاعات الإقتصادية الرائدة على الصعيد العالمي ، سنحاول نظريا تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالخدمة و خصائصها ثم نتطرق للخدمة الفندقية و خصائصها .

أولا : مفهوم الخدمة

ميز آدم سميث في كتاباته في القرن الثامن عشر ما بين الإنتاج ذي المخرجات الملموسة و الإنتاج عديم المخرجات الملموسة باعتبار هذا الأخير غير مثمر و بلا فائدة ، في حين إعتترف ألفريد مارشال في الربع الأخير من القرن التاسع عشر بأهمية الخدمة كونها تساهم في ظهور و إنتاج المنتجات الملموسة .

1. تعريف الخدمة :

يعد الإفتقار لتعريف واضح و دقيق و شامل للخدمة من أهم عوامل عدم الإتفاق لأرضية مشتركة لمفهوم الخدمة ، حيث تم تعريفها من طرف عدد من الباحثين و المنظمات المتخصصة :

فقد عرفت الخدمة من طرف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA 1960) بأنها : " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة " . و يتسم هذا التعريف بكونه أول محاولة لتمييز الخدمة بحيث عرض فكرة ضيقة و لم يحدد الفرق بين السلعة و الخدمة ؛¹⁶

¹⁵ - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية ، منتدى الخدمات العالمي ، الدورة الثالثة عشر ، الدوحة ، أبريل 2013 ، ص 12 ؛

¹⁶ - Michel Langlois ET Gérard Tocquer , " Marketing des services : le défi relationnel " ,Gaean morin éditeur , 1998 , P. 22.

ثم عرفها **Regan(1963)** : " تصنف الخدمات إلى نوعين : خدمات مادية (نقل ، إقامة) تعود برضا مباشر أو خدمات غير مادية (قروض ، تسليم)تقييمها يتطلب سلع تكميلية أو خدمات أخرى إضافية " .¹⁷ و قد ميز هذا التعريف نوعية الخدمات ؛

كما عرفت من طرف **William J. Stanton (1974)** بأنها : " النشاطات الملموسة و التي تحقق منفعة للزبون أو العميل ، و التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى .أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب إستخدام سلعة مادية " ؛¹⁸ و بالتالي اعتبر الخدمة غير معرفة ، غير مادية ، و تقدم مباشرة للمستهلك أو المستعمل الصناعي ؛

و عرف المنتج الخدمي من طرف **Lehtinen (1983)** بأنه : " نشاط أو سلسلة من الأنشطة تتم من خلال تفاعل مقدم الخدمة باعتباره شخص أو جهاز آلي و تمنح للزبون الرضا " ¹⁹ و هنا أشار هذا التعريف إلى أن النشاط الخدمي يقدم من طرف العامل أو الجهاز ؛

كما عرفها **kotler and Bloom(1984)** بأنها : " نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة و لا يترتب عليها أي ملكية .فتقدم أو إنتاج الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون " .²⁰ و قد تم تحديد خصائص الخدمة المتمثلة في كونها غير مادية و لا يمكن تملكها ؛

وعرفت الخدمة من طرف الباحثين **Eiglier et langedard 1987** بأنها : " تجربة زمنية يعيشها الزبون " ²¹ ، و قد ركز هذا التعريف على عملية إنتاج الخدمة (**la servuction** *) و يعد أقرب تعريف للخدمة الفندقية باعتبارها تتطلب تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة ؛

و عرفها **Christian Crönroos(1990)** بأنها : " أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة و لكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة و التي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل " .²² ركز هذا التعريف على الطبيعة غير الملموسة للخدمة ؛ كما عرفها **Langlois et Tocquer (1992)** بأنها : " تجربة وقتية يعيشها الزبون من خلال تفاعله مع مقدم الخدمة سواء كان هذا الأخير شخص معنوي أو جهاز آلي " ²³ و يتسم هذا التعريف بإبراز مستوى التخصص في الخدمة ؛

¹⁷-- k.Rama Mohana Rao , " **Services marketing** " , dorling Kindersley (India) licensees of Pearsons Education , Singapore ,2005 , P.6 ;

¹⁸ --Idem , P.6 ;

¹⁹ - Ibid , P.6 ;

²⁰ - Michel Balfet , " **Marketing des services touristiques et hoteliers (spécificités ,méthodes , et techniques)** " , Ellipses édition Marketing , France , 2001 , P. 20 ;

²¹ - Jean Pierre et Lozato giotart et Michel Balfet , " **Management du tourisme (territoires ,systemes de production et stratégies)** " ,Pearson education , 2 eme édition , France , 2007 ,P. 64 ;

* -Le terme "**servuction**" est un néologisme créé par EIGLIER et LANGEARD et désigne les éléments d'un système qui produisent un service élémentaire.(Processus de fabrication des services) ;

²² - هاني حامد الضمور ، "تسويق الخدمات" ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، 2005 ، ص18؛

²³ - Langlois M , Toquer G , " **Marketing des services (le défi relationnel)** " , Gaetan Morin éditeur , Boucherville Québec , 1992 , P.21 ;

و عرفت من طرف (1996) Zeithmel VA and Mary Jo Bitner " الخدمات هي أفعال ، عمليات ، و أدوات " ²⁴ بصفة مختصرة أوضح هذا التعريف أن المستهلك يعتمد على الأفعال و الإجراءات و الأدوات لتقييم الخدمة .

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخدمة :

- نشاط أو منفعة غير ملموسة ؛
- عملية إنتاج زمنية تتطلب تفاعل مقدم الخدمة مع الزبون ؛
- غير متجانسة و لا يمكن إمتلاكها.

2. خصائص الخدمة :

و تتميز الخدمة بعدد من الخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين :

- اللاملموسية : أبرز ما يميز الخدمة كونها غير ملموسة بمعنى أنه ليس لها وجود مادي حيث لا يمكن إحساسها، تذوقها ، شمها و لمسها أو حتى رؤيتها ، هذه الخاصية تجعل الخدمات صعبة التقييم من طرف الزبون كما أن المزيج التسويقي للخدمة صعب التطبيق و التقييم ؛ ²⁵

- التلازمية : نعني بها درجة الترابط بين الخدمة في حد ذاتها و بين مقدم الخدمة ، مما يعني وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة الخدمية و المستفيد كما يترتب عن ذلك مساهمة الزبون المستفيد في إنتاجها ²⁶ حيث تقدم الخدمة و تستهلك في آن واحد ، مما يجعل قناة التوزيع مباشرة ؛

- عدم تجانس جودة الخدمات : عدم القدرة على تنميط الخدمات و خاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل واضح ، نجاعة الخدمة تتغير من مؤسسة إلى أخرى ، و من وكالة إلى أخرى خاصة للخدمات التي تعتمد على التدخل الكبير للعنصر البشري ، لذا يقوم الزبون بترتيب العناصر قبل الشراء حتى يتمكن من المقارنة بين عروض الخدمات ، و يصعب على مقدم الخدمة تقديم خدمات متجانسة في الوقت و المكان ²⁷ ؛

- قابلية الفناء : إن الخدمات تستهلك وقت إنتاجها و لا يمكن أن تخزن ، و ك نتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك تتصف الخدمات بالفناء السريع ، بمعنى لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت آخر ²⁸ ، حيث يؤدي عدم إستهلاك الخدمة في وقتها إلى إعتبارها خدمة ضائعة مما يتطلب تسيير الطلب المتذبذب - الموسمي - ²⁹ ؛ و يمكننا الإشارة لأهم خصائص الخدمات من خلال الشكل التالي :

²⁴ - k.Rama Mohana Rao , " Services marketing" , op-cit, P.7;

²⁵ -Jacques Lendrevie et Denis Lindon et autres , " Mercator" , campus dalloz , 7 eme édition , 2003 , P.998 ;

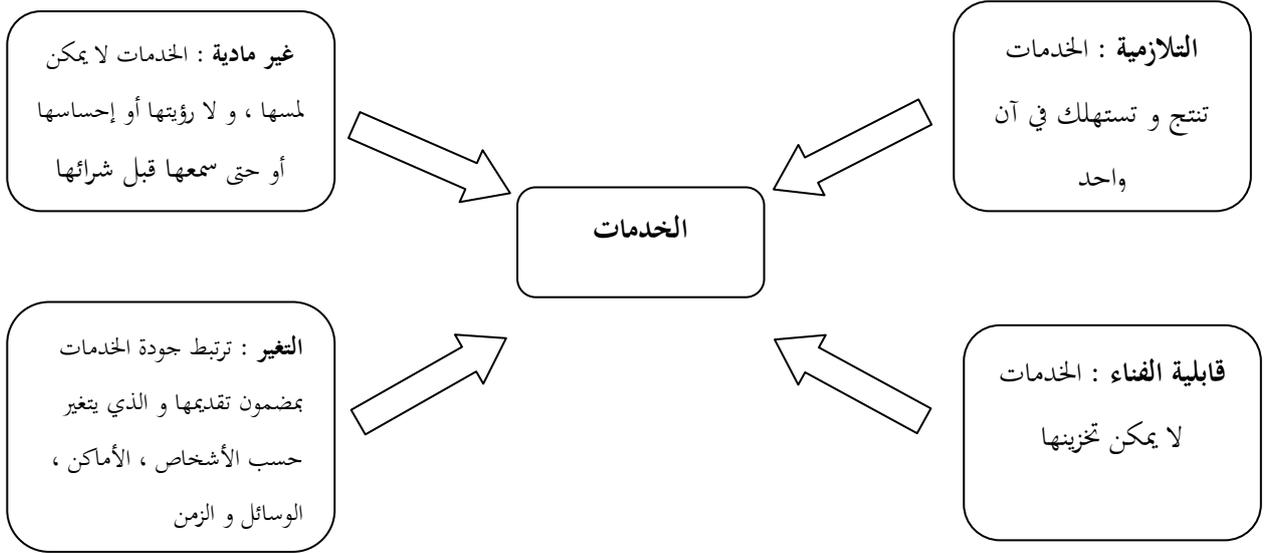
²⁶ - Denis Lapert , " Le marketing des services" , Editions Dunod , Paris , 2005 , P.18 ;

²⁷ --Béatrice Bréchnignac Roubaud , " le marketing des services : du projet au plan marketing" , éditions d'organisations ,Paris , 1998, P.72 ;

²⁸ - أحمد محمود مقابلة ، " صناعة السياحة " ، دار كنوز المعرفة ، ط 1 ، عمان ، 2007 ، ص 50 ؛

²⁹ --Isabelle Frochot , Patrick Legohérel , " Le marketing du tourisme" , CAMPUS DUNOD , Paris , 2007 , P. 60.

الشكل رقم (1) : الخصائص الأساسية للخدمات



Source : A voir :

- Philippe kotler , " **Principles of marketing** " , N.J, Financial Time Prentice Hall , 1999;
- Lendrevie Lévy Lindon , " **Mercator** " , Dalloz , 7 eme edition , 2007 , P994-995;

3. أنواع الخدمات : هناك عدة معايير يمكننا تصنيف الخدمة من خلالها :

✓ التصنيف تبعا لنوع الزبون و يشمل :

الخدمات الإستهلاكية تقدم لإشباع حاجات شخصية كالتعليم و السياحة و الصحة ، و الخدمات المؤسسية تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال مثل الخدمات الإستشارية ؛

✓ التصنيف تبعا لنوع العمل و يشمل :

خدمات شخصية أي تتطلب في تقديمها الإعتماد على أشخاص كتقديم الطعام في المطاعم أو المساج في مراكز العناية و التجميل ، و خدمات مادية تتطلب الإعتماد على مستلزمات مادية كالموزعات الآلية .

✓ التصنيف تبعا لدرجة الإتصال بالمستفيد من الخدمة : قد تكون حسب هذا التصنيف

خدمات عالية الإتصال كعامل التدليك في المراكز المخصصة للعناية ، متوسطة الإتصال كخدمات المطاعم ، أو ضعيفة الإتصال مثل الصراف الآلي ؛

✓ التصنيف تبعا لنوع الخبرة المطلوبة في تقديم الخدمة :

خدمات غير مهنية يمكن تقديمها من طرف أشخاص عاديين كالبيستنة أو تنظيف المنازل .

ثانيا - مفهوم الخدمة الفندقية :

1. تعريف الخدمة الفندقية :

تعتبر الخدمة الفندقية أحد الدعائم الأساسية للنشاط السياحي بإعتبار أن تعريف السائح حسب المنظمة العالمية للسياحة يشمل أن يقضي هذا الأخير على الأقل ليلة واحدة خارج المحيط الإعتيادي . و تختلف التعاريف الخاصة بالخدمة الفندقية بإختلاف الباحثين طبعاً نذكر منها :

حسب Kotler : " الخدمة الفندقية أي فعل أو إنجاز مقدم من الفندق إلى الزبون و يكون بالأساس غير ملموس و لا ينتج عنه تملك أي شيء ما ، و إنتاجه قد يكون أو قد لا يكون متصلاً بشيء مادي " .³⁰

كما تعرف بأنها : " مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة و التسهيلات عند شراء و إستهلاك الخدمات و السلع الفندقية خلال إقامتهم في الفندق " ³¹

2. خصائص الخدمة الفندقية :

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخدمات الفندقية تتميز بعدة خصائص تميزها عن الخدمات الأخرى ، و تنبع هـ ذه الخصائص من سمات الخدمة في حد ذاتها ، بحيث يؤدي فهم و إدراك هـ ذه الخصائص إلى تنشيط العملية التسويقية للمنتج الفندقي بشكل عام. و من ضمن هذه الخصائص :³²

1. الخدمات الفندقية هي خدمات فانية أي أن الخدمات غير المباعة لا يمكن تخزينها فالخدمة غير المستهلكة تعد ضائعة و بالتالي تعتبر خسارة لا يمكن تعويضها و هـ ذا ناتج عن التكاليف الثابتة المستمرة على ديمومة هذه الخدمات لتكون جاهزة أثناء الطلب ، حيث تضطر المؤسسات الفندقية لبيع خدماتها في نفس لحظة جاهزيتها لكي تستطيع تحقيق مبيعات أفضل و ربح أكثر ؛
2. الخدمات الفندقية هي خدمات غير ملموسة في غالب الوقت حيث أن جودة الطعام المقدم في مطعم ما أو جودة الغرفة الفندقية لا يمكن معرفتها إلا بعد إستهلاك الخدمة ، كما لا يمكن إبراز المنافع و التسهيلات الموجودة في فندق أو مطعم معين كونها ترتبط بكفاءة عمال المؤسسة الفندقية و ك ذلك صورة المؤسسة المرسومة في ذهن الزبون و في مثل هـ ذه الظروف فإن عملية تحقيق الميزة التنافسية لصالح المؤسسة

³⁰ - Philip kotler , **Marketing Management** , Prentice Hall , New Jersey , P 428 ;

³¹ - أدهم مطر ، التسويق الفندقي : مبيع و ترويج الخدمات السياحية و الفندقية الحديثة ، دار مؤسسة للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص 39 ؛

³² --A voir :

*Isabelle Frochot , Patrick legohérel , " **Le marketing du tourisme** " , Dunod , Paris , 2007 , P55-60 ;

د.حميد عبد النبي الطائي ، "التسويق السياحي -مدخل إستراتيجي -" ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2004 ، ص 198-200*

تصبح عملية معقدة و صعبة كما أن الزبون يواجه صعوبة تقييم الخدمة في مرحلة الحصول على المعلومات و ذلك بسبب الإرتباط ما بين مقدم الخدمة و متلقيها ؛

3. الخدمات الفندقية هي خدمات متغيرة الخواص حيث أن الخدمة التي تقدم لزبون تكون مختلفة عن الخدمة التي تقدم لزبون آخر و هذا راجع من جهة ربما لإختلاف مقدم الخدمة أو لإختلاف طبيعة الزبون في حد ذاته ، و بالتالي يصعب على المؤسسات الفندقية تقديم خدمات ذات جودة بمعايير ثابتة ؛

4. الخدمات الفندقية لا يمكن نقلها إلى مكان تواجد الزبون بل بالعكس فيتوجب على الزبون الانتقال إلى حيث تتواجد الخدمات الفندقية ؛

5. العلاقة الثنائية التفاعلية بين مقدمي الخدمات الفندقية و الزبائن حيث يتوجب على المتنتفع من الخدمة المساهمة و المشاركة للحصول على الخدمة من مقدمها في مكان و زمان محددين ؛

6. يتميز الطلب على الخدمات الفندقية بالتذبذب و عدم الإستقرار فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يفذب من يوم لآخر بل من ساعة لأخرى في اليوم الواحد ؛

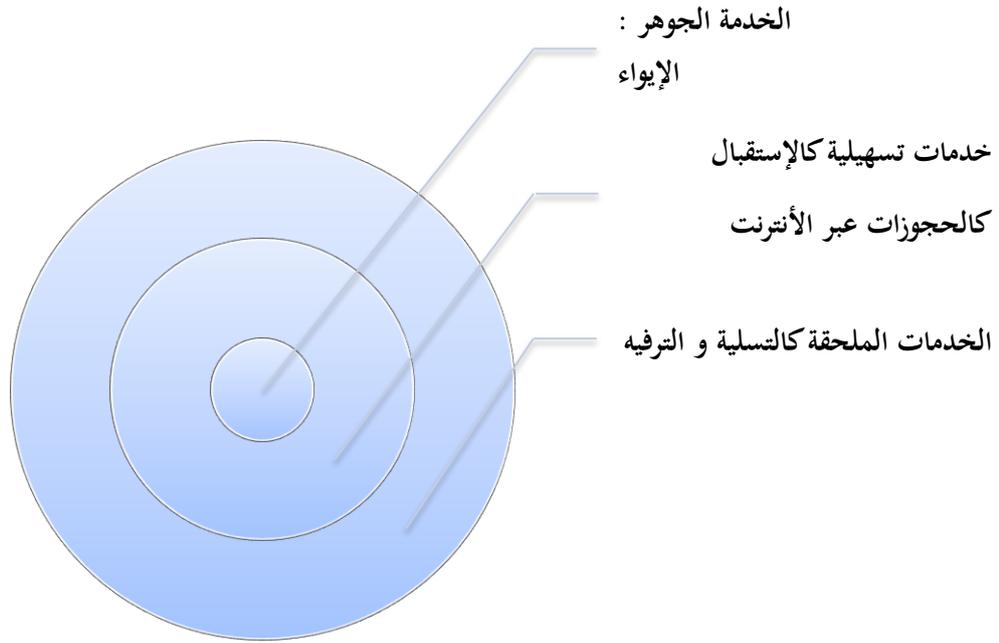
7. لا يمكن إمتلاك الخدمات الفندقية حيث أن جميع الخصائص المادية للمؤسسة الفندقية تبقى ملكا لها و لكن الزبون ينتفع أو يستمتع بالخدمات و التسهيلات المقدمة إليه خلال فترة مكوثه بالفندق ؛

3. مستويات الخدمة الفندقية :

يتشكل النشاط الفندقي من التداخل بين العميل و موفر الخدمة ، حيث يسعى موفر الخدمة من أجل تحقيق مجموعة من المنافع الحقيقية للعميل ، فعندما يشتري هذا الأخير غرفة في فندق فإنه يشتري سلعا ملموسة مثل السرير و الأثاث لمدة محدودة تمثل فترة إقامته و لا ينتج عن ذلك ملكية كما أنه يشتري أيضا تجربة الفندق (جو الفندق ، طريقة معاملة و أداء العاملين أو القائمين بالخدمة و مهارتهم و محفزاتهم) ليتحصل على حزمة المنافع التي يكون البعض منها طبيعيا مثل الراحة في سرير الفندق بينما يكون بعضها نفسيا مثل الإستمتاع و السعادة .

الخدمات الفندقية تتكون من خدمة الأساس (الخدمة الجوهر) و هي الخدمات التي تلبي الحاجات الأساسية للزبون (النوم) إضافة إلى خدمات أخرى تسهيلية أو تكميلية كالإستقبال ، خدمات الغرف ، الإطعام ، خدمات الأمن .

الشكل رقم 02 : مستويات الخدمة الفندقية



المصدر : ملخص للجانب النظري بالإعتماد على مراجعه

4. أهمية الخدمات الفندقية :

باعتبار الخدمات الفندقية جزء لا يتجزأ من العرض السياحي فإن أهمية الخدمات الفندقية ترتبط بما تسجله الصناعة السياحية من تطورات على جميع المستويات إقتصاديا ، ثقافيا و إجتماعيا .

من خلال ما حققته الصناعة السياحية من آثار إيجابية على رأسها جلب العملة الصعبة و توفير مناصب الشغل و كذا النهوض بالمجتمع المحلي ..

حيث أدى التطور الاجتماعي و الاقتصادي و السلام السياسي الذي شهده العالم ابتداءً من سنوات الخمسينات و ما تمحور عنه من ارتفاع مستويات الدخل ، تحسن المستوى المعيشي و كذا تحسن ظروف العمل و تشريع نظام العطل المدفوعة الأجر و ارتفاع المستويات التعليمية و الثقافية و كذا التطور المذهل لوسائل النقل و التقدم التقني إلى دفع و زيادة الحركة السياحية بما جعلها تنتقل من 25 مليون سائح سنة 1950 إلى تجاوز عتبة المليار سائح سنة 2012 و تسجيل مليار و 186 مليون سائح سنة 2015 حسب تقارير المنظمة العالمية للسياحة³³ و رافق ذلك نمواً في الإيرادات السياحية المحققة التي تجاوزت 1260 مليار سنة 2015 و تسجيل 1.5 مليار سائح سنة 2019 و رافق

³³ - UNWTO, " Faits saillants OMT du tourisme " , édition 2016 , P.2 .

ذلك نموًا في الإيرادات السياحية المحققة التي تجاوزت 1467 مليار سنة 2019 و إستفاد القطاع الفندقي من الليالي السياحية الممضاة في المؤسسات الفندقية .

و لا يقتصر الأثر الاقتصادي للسياحة على الإيرادات المحققة فهو يساهم في جذب العملة الصعبة و يساهم في الحد من الفقر و في تقليص معدلات البطالة من خلال مختلف مناصب الشغل المباشرة و غير المباشرة التي يوفرها و يوافق الأثر الاقتصادي أثر اجتماعي مماثل حيث يساهم في رفع الوعي بالمجتمعات المحلية و كذلك استفادتها من المنشآت الفندقية و الاستثمارات الأجنبية المقامة بهدف التطوير السياحي.

ينجر عن التدفق السياحي المستمر إستحداث فرص عمل جديدة كون النشاطات السياحية كثيفة العمالة و ترتبط أحيانا بقطاعات أخرى و تستدعي أحيانا عمالة موسمية خاصة في مواسم الذروة السياحية أين تسجل نسب إشغال في الفنادق تصل 100%.

حيث تشير الإحصائيات على أن الفرص الوظيفية في قطاع السياحة تنمو بما يقارب الضعف مقارنة بالقطاعات الإقتصادية الأخرى و تمثل حوالي 8% من نسب التوظيف على المستوى العالمي حاليا.³⁴

✓ طبيعة العمل المرتبط بالسياحة و علاقته بالقطاع الفندقي :

تساهم السياحة في توفير العديد من فرص العمل سواء في القطاع السياحي نفسه أو في الأنشطة ذات الصلة ، حيث يشمل التوظيف المباشر الوظائف ذات الإتصال وجهها لوجه مع الزوار ، العاملون في شركات الطيران و الفنادق و تأجير السيارات و المطاعم و تجار التجزئة و أماكن الترفيه في حين يشير التوظيف غير المباشر للأشخاص الذين يعملون لموردي صناعة السياحة من موردي طعام لشركات الطيران ، و خدمات غسيل الملابس، و موردي السلع الغذائية و تجار الجملة ، و شركات المحاسبة ، و الهيئات الحكومية و شركات تصنيع و بناء السلع الرأسمالية و السلع و البضائع المصدرة المستخدمة في مجال السياحة ، بما في ذلك الصلب و الخشب و النفط و غيرها .³⁵ و باعتبار السياحة صناعة كثيفة العمالة فهي تتطلب درجات متفاوتة من المهارات حيث تمثل المرأة بين 60 إلى 70% من القوى العاملة في حين يعتبر نصف عدد القوى العاملة في السياحة شباب تحت سن 25 عاما .³⁶

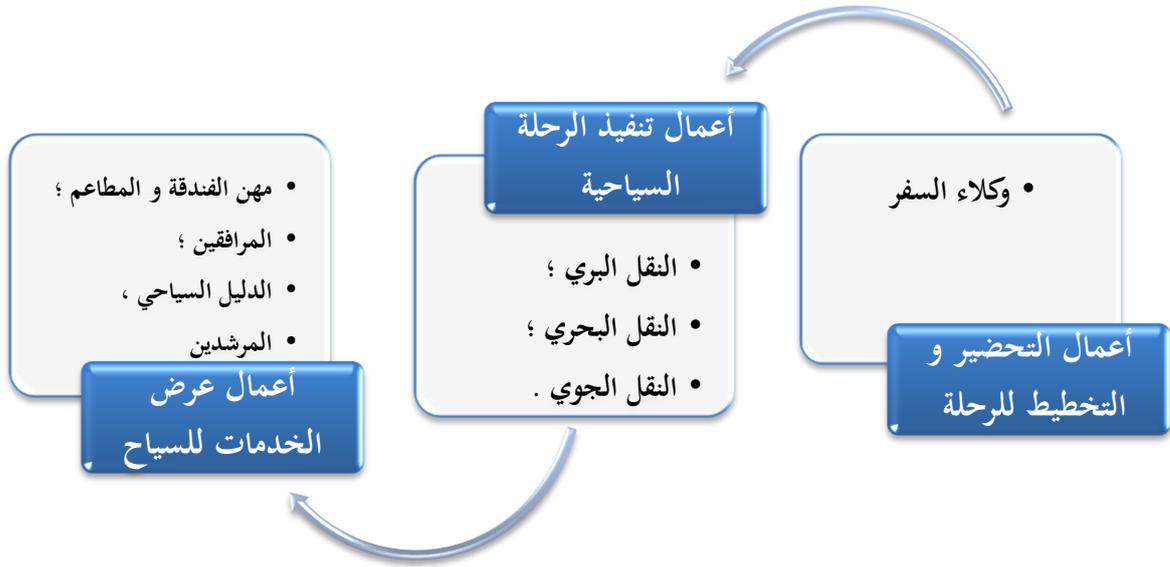
و سنحاول من خلال الشكل التالي حصر العمل السياحي المباشر و التي يعد من ضمنها أعمال الفنادق و المطاعم :

³⁴ –Rapport de l'organisation mondiale du tourisme , "Faits saillants OMT " , 2015 ;

³⁵ –منظمة العمل الدولية ، دليل الحد من الفقر من خلال السياحة ، ط2، 2013، إيطاليا ، ص3؛

³⁶ –WTTC , **Economic impact data and forecasts 2010**, quoted in ILO : developments and challenges in the hospitality and tourism sector , issues paper for the global dialogue forum for the hotels , catering , tourism sectors ,Geneva, 23-24Nov, 2010,P.11;

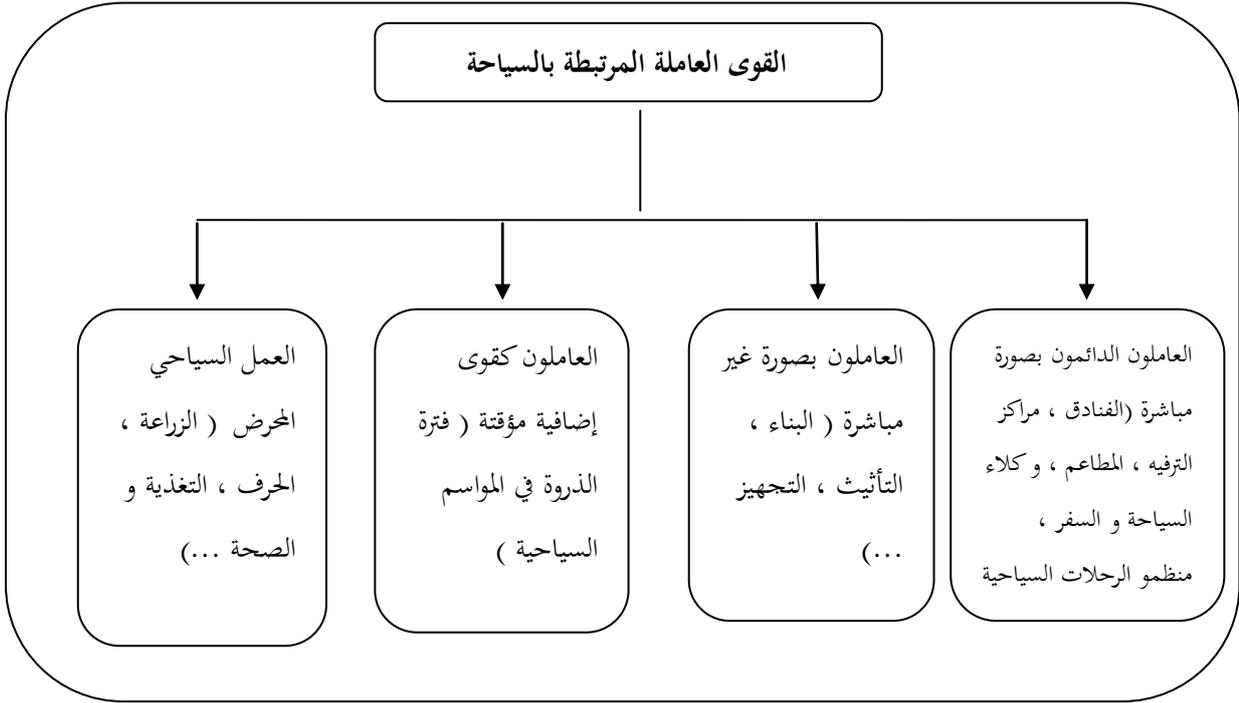
الشكل رقم 3 : مناصب العمل المستحدثة في المؤسسات الفندقية ضمن الأعمال المرتبطة
بالسياحة



Source : Philippe Violier , " Le tourisme un phénomène économique " , la documentation française , 6 ème édition , Paris , 2013, P145 ;

يظهر الشكل السابق العمل السياحي كبرنامج متسلسل يشترك فيه كل من الأعمال الخاصة بتحضير الرحلة لتنفيذ الرحلة ثم عرض الخدمات للسياح أين تشكل أعمال الفنادق جزء لا يتجزأ منها و داعما أساسيا للقطاع السياحي . أما الشكل الموالي فيعمل على تصنيف القوى العاملة المرتبطة بالسياحة بشكل عام ، حيث يصنف العاملون في المجال السياحي لأربع مجموعات أولها العاملون بصورة دائمة و مباشرة في القطاع السياحي يليها العاملون بالخدمات المرتبطة بالسياحة ثم العاملون الموسميون نتيجة الطبيعة المتزايدة للسياحة و آخر مجموعة تشمل مناصب العمل غير السياحية بطبيعتها و لكنها تنتج سلعا و خدمات تستهلك من طرف السياح .

الشكل رقم (4): تصنيف القوى العاملة المرتبطة بالسياحة



المصدر : فؤاد بن غضبان ، "الجغرافيا السياحية" ، دار اليازوري ، عمان ، 2014 ، ص 119 ؛

✓ مساهمة السياحة في التشغيل و عدد المناصب المستحدثة في الفنادق :

أكدت معظم الدراسات أن بناء غرفة فندقية جديدة ينجم عنه 3 فرص عمل مباشرة و غير مباشرة نظرا للترابط الأمامي و الخلفي و تكامل القطاع السياحي مع بقية القطاعات الأخرى ، و يوضحها خبراء السياحة كالأتي :³⁷

✓ بالنسبة للفنادق توجد وظيفة واحدة جديدة على الأقل لكل غرفة ؛

✓ بالنسبة لباقي النشاطات السياحية فإنها تستحدث وظائف جديدة بنسبة 75% من عدد الوظائف التي تنشأ في القطاع الفندقي ؛

✓ بالنسبة لباقي القطاعات الأخرى مجتمعة فإنه تنشأ وظائف بنسبة تقارب 100% من الوظائف التي تستحدثها الفنادق .

و عليه فإن السياحة تنشأ 2.75 وظيفة لكل غرفة فندقية .

كون السياحة تعمل على إستحداث فرص عمل جديدة كلما زاد تدفق السائحين ، و باعتبار أن عدد السياح الدوليين في نمو مستمر نستنتج أن عدد مناصب العمل المستحدثة من طرف قطاع السياحة في نمو مستمر .

³⁷ - ماهر عبد الخالق السيسي ، "مبادئ السياحة" ، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، القاهرة ، 2001 ، ص98؛

المحور الثالث : التسويق الفندقي

يتضمن هذا المحور :

أولاً : مفهوم التسويق الفندقي :

ثانياً : أهمية التسويق الفندقي :

ثالثاً : خصائص التسويق الفندقي :

تطور الصناعة الفندقية جعلها تشهد منافسة قوية تحتاج إلى وسائل و أساليب تسويقية بهدف الحصول على أكبر حصة من السوق الفندقي العالمي .

ومع التغيرات الديناميكية و التطور السريع للمحيط و كذا الطبيعة المتميزة للمنتج الفندقي ، كان لابد من التخلي عن المفهوم التقليدي للتسويق الذي أصبح غير فعال في عملية تسويق المنتج الخدمي و البحث عن تسويق مناسب لطبيعة الخدمات الفندقية .

أولاً : مفهوم التسويق الفندقي :

قبل التطرق لمفهوم التسويق الفندقي لابد من تحديد مختلف المفاهيم الخاصة بالتسويق ، حيث تقوم فكرة التسويق الحديث للسائح على فكرة تسويق التجربة ، و هنا تظهر أهمية أدوات التسويق الحديث .

و حسب الجمعية الأمريكية للتسويق فقد أشار أول تعريف لها أن التسويق عبارة عن : "جميع أنشطة

الأعمال التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي " ، إلا

أن هذا التعريف قد تعرض لانتقاد كبير بسبب حصره لمفهوم التسويق على أنه وظيفة تبدأ بعد أن يتم

الانتهاء من إنتاج السلعة و تنتهي مهامه بمجرد بيعها للمستهلكين، مما أدى إلى إجراء دراسات أخرى

فكان تعريف سنة (1985) و الذي أشار إلى أن النشاط التسويقي هو: "النشاط الخاص بتسعير و ترويج

و توزيع السلع و الخدمات و الأفكار التي تسعى إلى إشباع رغبات الأفراد و المنشآت " .³⁸

³⁸ - هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات " ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، 2005 ، ص55 ؛

في حين أن ستانتان وويليام STANTON 1987 فيعرفه كما يلي: " التسويق هو نظام كلي من الأنشطة المتداخلة تهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات مرضية لحاجات العملاء الحاليين والمرتبطين"³⁹ و هنا إعتبر الباحث أن التسويق هو المزيج التسويقي .

و في تعريف أحدث للباحث Philip Kotler سنة 2018 : "التسويق هو العملية التي تشرك بها المؤسسات الزبائن ، و تقوم ببناء علاقات قوية معهم و خلق قيمة لهم من أجل الحصول على قيمة منهم في المقابل ."⁴⁰

و بإعتبار التنافسية شديدة في القطاع الفندقي ، أدركت المؤسسات الفندقية حتمية التعرف و التفاعل مع الأسواق المستهدفة و معرفتها و تحليل حاجات الزبائن و هو مايدعمه المفهوم الحديث للتسويق الذي جعل من الزبون محور العملية التسويقية و نقطة البداية و النهاية لنشاط المؤسسة بشكل عام أو المؤسسة الفندقية بشكل خاص ، حيث يشمل **التسويق الفندقي** الجهود و النشاطات و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة الفندقية بهدف التأثير في الأسواق الداخلية و الخارجية بغية زيادة الحركة الفندقية و بالتالي رفع نسبة معدل الإشغال⁴¹ .

و كون العميل الفندقي هو محور العملية يمكن أن نعتبر **التسويق الفندقي** هو كافة الأنشطة التي تهدف لتحديد نوعية الخدمات المناسبة لتوقع الزبون بغية إشباع العميل أفضل من المنافسة . إن تطبيق المبادئ الأساسية للتسويق يلعب دورا هاما إيجاد العميل المحتمل و التعرف على السوق المستهدف و تحويل العميل المحتمل لعميل حقيقي و هو ما يجعل المنظمة الفندقية في وضع جيد لتقديم الخدمات المناسبة في الوقت المناسب بالطريقة المناسبة .

ثانيا : أهمية التسويق الفندقي : تعمل النشاطات التسويقية على فهم سلوك العملاء و تحديد حاجات العملاء المحتملين و تحويل الزبون المستهدف إلى زبون فعلي، لذا فإن تبني الإستراتيجيات التسويقية من طرف المؤسسات الفندقية

³⁹ - WILLIAM J Stanton , " FUNDAMENTALS OF MARKETING " , editions MC.GRAW HILL, NEWYORK ,1991 , PP5-6;

⁴⁰ -Philip Kotler and others , " Principles of Marketing " , 17 th ED , Pearson , P 29 ;

⁴¹ - صبري عبد السميع ، التسويق السياحي و الفندقي ، مصر ، 2006 ، ص292 ؛

يجعلها في وضع جيد لتقديم الخدمات المناسبة ويزيد من فرص التأثير على العملاء و يفتح الطريق للوصول إلى القيادة و التميز في السوق. و تظهر أهمية تبني المفهوم التسويقي في المؤسسات الفندقية من خلال :⁴²

✓ تحديد الجوانب السلوكية للزبون الفندقي و تقدير مستوى توقعاته و بالتالي تحديد نوعية الخدمات المناسبة للتوقع و التي تحقق رضا العميل ؛

✓ زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة الفندقية من خلال إعداد الإستراتيجيات المناسبة بحسب طبيعة الأسواق المستهدفة ؛

✓ الإبتكار و التجديد و بالتالي المساهمة في صنع الصورة الذهنية للفندق و التموضع بحسب أهداف الفندق ؛

✓ التأثير المباشر على الزائر بإستعمال عناصر المزيج الترويجي لضمان ولاءه .

✓ المساعدة على إدارة المعلومات من خلال تعزيز البحوث التسويقية لتكون الخدمات المقدمة تطابق الخدمات التي يتوقعها السائح ؛

✓ تسهيل إمكانية تطوير الخدمات المقدمة للسياح و المساهمة في تطوير ميزة تنافسية ؛

✓ تسهيل عملية تحديد الأسعار بالنظر إلى كون عملية تحديد الأسعار عملية معقدة و تحتاج إلى دراسة مسبقة ؛

✓ تطوير عمليات الترويج حيث تلعب الإستراتيجيات التسويقية دورا هاما في التأثير على العميل من خلال الإبداع و الابتكار في القرارات الترويجية .

ثالثا : خصائص التسويق الفندقي :

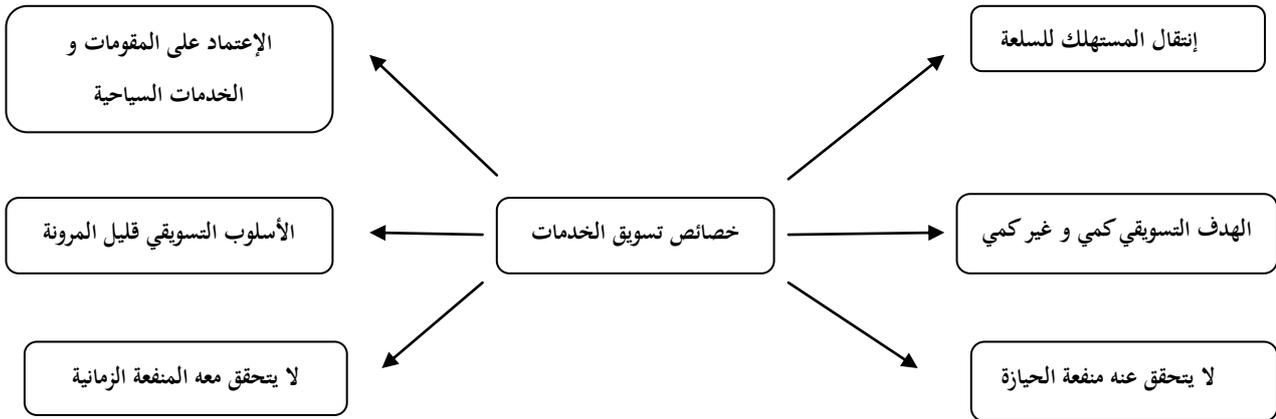
إن الخصائص المتميزة للمنتج الفندقي تتطلب معالجة تسويقية ملائمة كون الضيافة صناعة خدمات في المقام الأول رغم

وجود عدد محدود من السلع الملموسة التي تدخل في تكوين المنتج الفندقي . و يمكننا أن نستمد خصائص التسويق

الفندقي من خصائص المنتج ذو الطبيعة غير الملموسة في حد ذاته كما هو موضح من خلال الشكل التالي :

⁴²— علاء حسين السراي و آخرون ، "التسويق و المبيعات السياحية و الفندقية" ، دار جرير للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2011 ، ص18-19 ؛

شكل رقم 1 : خصائص تسويق الخدمات



المصدر: عبد السميع صبري ، " أصول التسويق السياحي " ، جامعة حلوان ، 1992 ، ص 17 ؛

و فيما يلي توضيح للخصائص المتفردة للتسويق الفندقى و التي تؤثر تأثير مباشر على الإستراتيجيات التسويقية المتعلقة بها :⁴³

- يقوم التسويق الفندقى على إثارة الدوافع و الإتجاهات لدى السائحين المرتقبين من شتى أنحاء العالم لزيارة دولة أو منطقة معينة ؛
- يعتمد التسويق الفندقى فى البلد المزار على العرض السياحي الذي تتصف مكوناته بالجمود و عدم المرونة و عدم القابلية للتغير فى المدى القصير ؛
- التسويق الفندقى لا يحقق منفعة الحياة لأن المنتج الفندقى لا يخضع لحياة شخص معين بداته و لا ينتقل إليه مقابل ما يقوم بدفعه و لكن يمكن أن يستخدمه أو يتمتع به أكثر من شخص فى وقت واحد و لفترة محددة ؛
- التسويق الفندقى يعتمد على وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الفندقية التي تقدم الخدمة و بين العميل الذي يشتريها .

⁴³ - حسين شوقي ، " التسويق فى السياحة و الفنادق " ، دار المعارف ، القاهرة ، 1993 ، ص 15 ؛

المحور الرابع : البيئة التسويقية الفندقية

يتضمن هذا المحور :

أولا : مفهوم البيئة التسويقية الفندقية

ثانيا : عناصر البيئة الخارجية

ثالثا : عناصر البيئة الداخلية

تمثل البيئة مختلف القوى المؤثرة في الإقتصاد و التي يمكن أن تؤثر على قدرات المؤسسات الفندقية و على رغبة العملاء و مقدرتهم لشراء السلع و الخدمات .

و يشير (Pine 1995) : " على أهمية إجراء المؤسسات الفندقية لعمليات التحليل البيئي ، إذ أن تحقيق النجاح في الأسواق التنافسية يتطلب دراسة و تحليلا و تدقيقا مستمرا لعناصر البيئة الفندقية و إجراء التعديلات على الإستراتيجية الفندقية في ضوء المستجدات البيئية " .⁴⁴

إن النشاط الفندقي كغيره من النشاطات الإقتصادية الأخرى ، يتأثر بالمضامين البيئية المحيطة الخارجية و حتى الداخلية ، فإذا كانت العوامل الداخلية يسهل التحكم فيها و توجيهها ، فإن العوامل الخارجية يصعب على المنظمة مواجهتها و التنبؤ بها ، نظرا لما تتميز به من الديناميكية و عدم الإستقرار .

أولا : مفهوم البيئة التسويقية الفندقية

نشرح أولا البيئة التسويقية و التي تشمل كافة القوى الموجودة داخل المنظمة و في المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها ، و تؤثر على القدرة التسويقية لها و مدى فاعلية الإدارة في إتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء و تطوير علاقات ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمنظمة أو عناصر تعطيل و إعاقة لمسيرتها .⁴⁵

و بالتالي فإن البيئة التسويقية الفندقية تشمل كافة المتغيرات الموجودة سواء داخل المؤسسة الفندقية أو في المحيط الخارجي و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الأنشطة التسويقية و في صياغة الإستراتيجية .
وعادة تقاس القدرة على إتخاذ القرارات في المنظمات المختلفة بمدى قدرتها على :⁴⁶

⁴⁴ - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، أساسيات الإدارة الفندقية مدخل إستراتيجي ، مطبعة النيل ، القاهرة ، 1995 ، ص 77 ؛

⁴⁵ - ناجي معلا و رائف توفيق ، أصول التسويق (أصول التسويق مدخل تحليلي) ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، 2005 ، ص 47 ؛

التكيف مع المتغيرات الخارجية المحيطة ؛

التنبؤ بإتجاه و قوة هذه المتغيرات مستقبلا ؛

إدارة المتغيرات البيئية الداخلية و السيطرة عليها بكفاءة .

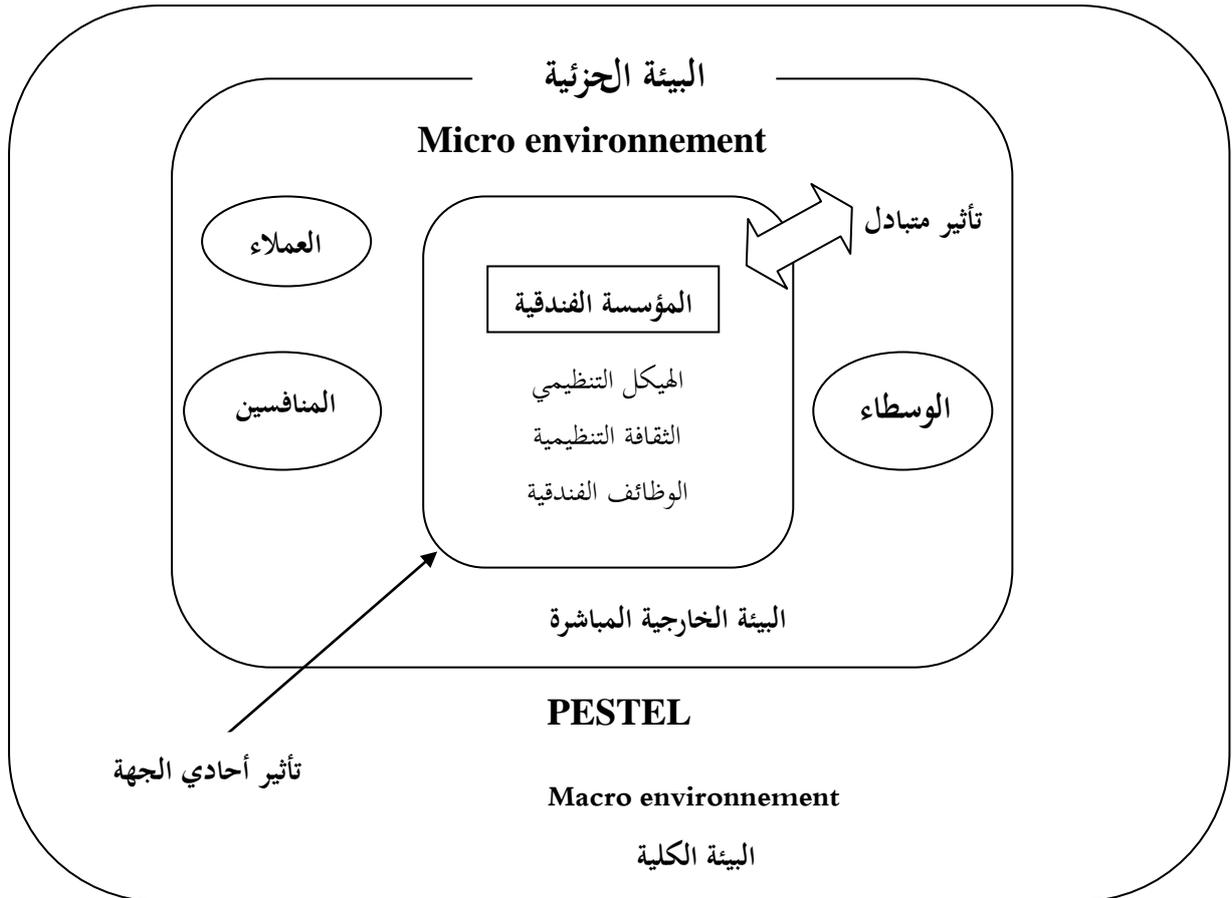
إن هذه الظروف و العوامل الداخلية و الخارجية تسهم بشكل واضح في تحديد الإستراتيجية التسويقية للفندق .

ثانيا :عناصر البيئة الخارجية :

تتكون من عناصر البيئة المهمة و عناصر البيئة العامة ، حيث تتكون عناصر البيئة المهمة من عناصر البيئة الخارجية المباشرة التي تكون في إحتكاك مباشر بالمؤسسة الفندقية بحيث يكون هناك تأثير متبادل و هم المنافسين ، الوسطاء من وكالات السياحة و السفر أو شركات الطيران أو البنوك أو غير ذلك و العملاء من ضيوف أو سياح أما عناصر البيئة الفندقية العامة فيكون لها تأثير أحادي الجهة على المؤسسة الفندقية و تتمثل في البيئة الإقتصادية و البيئة السياسية و البيئة القانونية و الثقافية و الإجتماعية و الديمغرافية و التكنولوجية و الطبيعية .

سنحاول توضيح عناصر البيئة التسويقية الفندقية من خلال الشكل التوضيحي التالي :

شكل رقم 1 : البيئة التسويقية الفندقية



المصدر :ملخص للجانب النظري بالإعتماد على مراجعه

⁴⁶ - ربحي مصطفى عليان و و إيمان فاضل السامرائي ، تسويق المعلومات ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2004 ، ص37 ؛

1. عناصر البيئة المهمة : تتكون من الفاعلين و القوى القريبة من المؤسسة الفندقية بحيث يكون هناك تأثير

متبادل ما بين عناصرها و المؤسسة الفندقية و تشمل المنافسين ، الموردين ، الوسطاء ، الزبائن و الجماهير .

✓ **المنافسون** : نجاح و إستمرار المؤسسة الفندقية يتطلب تلبية رغبات و إحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسة ، و بالتالي على المؤسسة الفندقية أن تفعل نظام اليقظة و تتكيف كذلك مع إستراتيجيات المؤسسات الفندقية الأخرى التي تخدم نفس الأسواق المستهدفة ، بحيث تتمكن من إكتساب ميزة تنافسية من خلال توقع منتجاتها بقوة في أذهان الزبائن .

✓ **الموردون** : هم المنظمات التي تمد الفندق بالموارد المتنوعة و المتعددة اللازمة لأداء نشاطه ، و تتمثل هذه الموارد بالأثاث و الأجهزة و الأطعمة و المشروبات و المستلزمات المكتبية و الموارد البشرية المتخصصة في سوق العمل و غيرها من الموارد.⁴⁷

في صناعة الضيافة ، تتعاقد بعض الفنادق مع المطاعم و مؤسسات تقديم الخدمات ، حيث تحاول جلب المطاعم ذات العلامات التجارية إلى فنادقها أو تدخل في شراكة مع طاه مشهور للإشراف على المطعم و هذا لخلق قيمة للضيوف ، و تسمح عمليات الإستعانة بمصادر خارجية لعمليات التغذية و المشروبات أن يركز الفندق على الإقامة مع السماح لأخصائيي الطعام و الشراب بالتعامل مع هذا المجال داخل الفندق ؛

✓ **الوسطاء** : يساعد وسطاء التسويق المؤسسة في ترويج و بيع و توزيع منتجاتها على المشتريين النهائيين . و الوسطاء هم مؤسسات أعمال تساعد مؤسسات الضيافة في العثور على الزبائن أو إجراء المبيعات و هي تشمل
48 :

وكلاء السفر ووكلاء الرحلات بالجملة و ممثلي الفنادق ووكالات السفر الإلكترونية ؛

مؤسسات الخدمات التسويقية و هي مؤسسات تساعد الفندق على صياغة و تنفيذ إستراتيجياته و تشمل وكالات العلاقات العامة ووكالات الإعلان بالإضافة لمؤسسات بحوث التسويق و شركات الإعلام و شركات الإستشارات التسويقية ، و التي تساعد الفندق على إستهداف خدماته و ترويجها في الأسواق المناسبة ؛
الوسطاء الماليون البنوك و شركات الإئتمان و شركات التأمين و غيرها من الشركات التي تساعد مؤسسات الضيافة على تمويل معاملاتها أو تأمين المخاطر المرتبطة بشراء و بيع المنتجات و الخدمات ؛

✓ **الزبائن** : إن أساس وجود الفندق هو إشباع إحتياجات الضيوف ومن خلال ذلك تحقيق الأرباح التي تمكنه من الإستمرار ، و لذا تعمل الفنادق العالمية على دراسة السوق المستهدف و التعرف على أنماط السلوك الفندقي للضيوف و تفضيلاتهم .⁴⁹

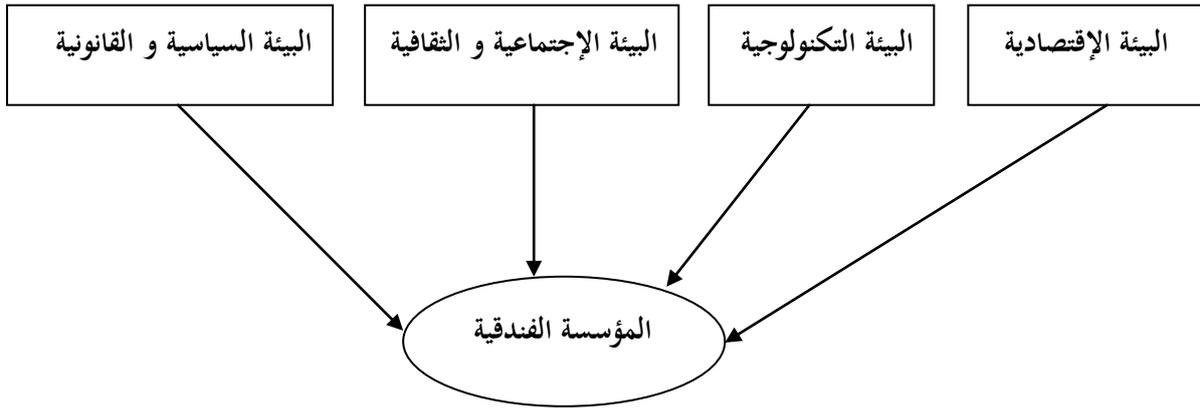
⁴⁷ - سمير خليل شملو ، الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق ، مركز كربلاء للدراسات و البحوث ، ط1 ، 2016 ، بغداد ، ص 250 ؛

⁴⁸ - Kotler and al , **Marketing for hospitality and tourism** , 7 th ed , Pearson Education Limited , 2017 , P112-113 ؛

⁴⁹ - سمير خليل شملو ، مرجع سبق ذكره ، ص 250 ؛

عناصر البيئة العامة : تتكون البيئة العامة من قوى مجتمعية كبرى تؤثر على البيئة الجزئية بأكملها ، و الشكل الموالي يشرح القوى السبع المؤثرة في المؤسسة الفندقية :

الشكل رقم 2 : القوى الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة



المصدر : - Kotler and al , **Marketing for hospitality and tourism** , 7 th ed , Pearson Education Limited , 2017 , P115

✓ **البيئة الإقتصادية** : إن البيئة الإقتصادية في بلد ما تؤثر على توجه سكانها نحو البحث عن الخدمات السياحية و الفندقية في دول أخرى ، فهذه البيئة تمثل مختلف القوى المؤثرة في الإقتصاد و التي يمكن أن تؤثر على قدرات المؤسسات الفندقية و على رغبة العملاء و مقدرتهم لشراء السلع و الخدمات ، و من العوامل التي تؤثر في حجم الإستهلاك الفندقي و السياحي مايلي :

القدرة الشرائية للمستهلك حيث أن إنخفاضها يؤدي إلى تعديل سلوك الأسر في قضاء أوقات الفراغ و العطل و هو ماينجم عنه تقلص في مدة الإقامة و إنخفاض في نسب الإشغال الفندقي ؛
الدورة الإقتصادية بحيث ينخفض الطلب على الخدمات الفندقية بشكل عام خلال فترات الإنكماش و الكساد بينما يزداد الطلب خلال فترات الرخاء و الإزدهار ؛

مستويات الأسعار و التضخم بطبيعة الحال هناك علاقة عكسية بين الأسعار و الطلب الفندقي فكلما إرتفعت الأسعار الخاصة بالخدمات الفندقية في منطقة معينة يتقلص حجم الطلب مقارنة بالمنافسة ، و كذلك الحال عند حدوث التضخم

✓ **البيئة التكنولوجية** : تلعب البيئة التكنولوجية دورا مهما في تحديد طبيعة العمل الفندقي ، حيث تساهم في زيادة إنتاجية العامل الفندقي ، كما تسهل حصول العميل على المعلومات اللازمة عن المنتجات الفندقية

المعروضة من طرف المؤسسة الفندقية و كذا تسهل عملية الحجز عن بعد دون وسيط و بتكاليف ممكن تكون أقل كما تجعل من التجربة الفندقية أفضل ؛

✓ **البيئة الإجتماعية و الثقافية :** إن الهيكل الإجتماعي و الثقافي لأي دولة من عادات و تقاليد و لغة و مستوى

ثقافي و متغيرات أخرى عديدة ، يؤثر بصورة فاعلة في العادات الشرائية و في نمط سلوك العميل الفندقية و إتجاهاته نحو قضاء عطلة و أوقات فراغه ، لذلك يعتبر من الهام و الأساسي على المؤسسة الفندقية أن تدرس بعناية بيئة الضيف و كذا البيئة الإجتماعية و الثقافية التي تعمل في إطارها ، لأن هذا يساعد في تصميم مزيج تسويقي يتناسب مع حاجات السوق المستهدف ؛

✓ **البيئة السياسية و القانونية :** من المحددات الأساسية لحجم الطلب الفندقية ، إذ أن الإستقرار السياسي عامل

في إختيار الوجهة و بالتالي فإن الظروف السياسية المستقرة تساهم في زيادة حجم الطلب الفندقية ، و من جانب آخر فإن التشريعات و القوانين التي تصدرها الدول مثل إلغاء تأشيرات الدخول لبعض السياح أو تدعيم نظام الجودة أو تشجيع و تحفيز الإستثمار الأجنبي المباشر لها تأثير مباشر على المؤسسات الفندقية .

ثالثا : عناصر البيئة الداخلية :

هي العوامل و المتغيرات التي تقع تحت سيطرة المؤسسة الفندقية و التي تمكنها من تحويل مدخلاتها إلى مخرجات

(خدمات) ، و تستطيع المؤسسة التحكم فيها و توجيهها و تحيينها حسب المستجدات التي تحصل في السوق

المستهدف و تشمل :

✓ **الهيكل التنظيمي للفندق :** و هو يعبر عن مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يرتبط بنشاط و أهداف

المؤسسة الفندقية⁵⁰ كما يعرف بأنه الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة فهو يوضح الإدارات و الأقسام التي تقوم بأداء الأنشطة و الأعمال المطلوبة بغية تحقيق أهداف المؤسسة ، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها و تسلسل السلطات و شبكات الإتصال بينها .⁵¹

فالهيكلة التنظيمية يجب أن يبنى بصورة تسهل عملية الإتصال بين الوحدات التنظيمية المتعددة للمؤسسة الفندقية و يؤدي إلى سهولة القيام بمهام هذه الوحدات التنظيمية على أكمل وجه بإتجاه تحقيق الأهداف المسطرة وفق الإستراتيجية المتبناة للمؤسسة الفندقية .

✓ **الثقافة التنظيمية :** إن ثقافة المؤسسة تحقق تأثيرات مهمة في أعمالها ، و هي تعبر عن نسيج متكامل من اللغة

و العادات و المعتقدات و القيم المتفق عليها التي تنظم السلوك المقبول ، و بمرور الوقت تصبح هذه القيم رموزا

⁵⁰ - عبد الكريم بن أعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة المنتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2003 ، ص 47 ؛

⁵¹ - سعيد محمد المصري ، إدارة الفنادق ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1998 ، ص 37 ؛

مألوفة و معاني مشتركة و جزء من شخصية المنظمة⁵² و دور الإدارة هو إيجاد الظروف المناسبة التي تجعل العاملين يتصرفون بطريقة إيجابية إتجاه العملاء مما يؤدي إلى عملية إنتاج الخدمة بأفضل صورة ممكنة بحيث توازي أو تفوق توقع العميل ، فلكل منظمة فندقية ثقافة خاصة تحدد معالم السلوك السليم لمقدمي الخدمة من أجل تحقيق رسالة الفندق و أهدافه ، و قد إقترح Lundberg ثلاث مستويات يفسر من خلالها معنى الثقافة التنظيمية:⁵³

المستوى الظاهر للثقافة التنظيمية يشمل المظاهر المادية الرمزية من تصميم و ديكور الفندق و لباس مقدمي الخدمة و اللغات المستعملة من طرفهم و مراسيم الحجز إلى غير ذلك ؛
المستوى الإستراتيجي للثقافة التنظيمية و يعبر عن الخبرات و المعرفة المتراكمة لدى الفندق من خلال مجموعة القرارات و الأساليب الإدارية التي يعتمدها في تطبيق إستراتيجيته ؛
مستوى المعنى العميق و يعبر عن القيم و الإفتراضات التي توضح بصورة فعلية آليات الإستجابة عند طاقم المنظمة .

✓ **الوظائف الفندقية :** و تعتبر أحد العناصر الأساسية للبيئة الداخلية التي تؤثر في بعضها البعض و تشمل وظيفة الشراء ، وظيفة التأمين ، وظيفة الموارد البشرية ، وظيفة الحجز ، الوظيفة القانونية ، الوظيفة المالية ، وظيفة الغرف و الإيواء ، وظيفة السلامة و الأمن ، وظيفة الإستقبال ، وظيفة التسويق.
يعتمد النجاح في صياغة إستراتيجية فاعلة في ظل التغيرات و الديناميكية للسوق الفندقي ، بشكل كبير على تحليل البيئة الداخلية حيث يتم من خلال ذلك إستخلاص نقاط القوة و الضعف إستنادا على البيئة الداخلية و تحديد الفرص و التهديدات إستنادا على البيئة الخارجية .

⁵² - محمود محمد السيد ، نموذج أثر القيم الثقافية على تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات الخدمية ، مجلة صناعة أعمال السياحة في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، تونس ، 2005 ، ص 51 ؛

⁵³ - يوسف أبو فارة و آخرون ، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2005 ، ص 210 ؛

المحور الخامس : السوق الفندقية

في هذا المحور سنتطرق للعناصر التالية :

أولاً : ماهية السوق الفندقية

ثانياً : أسس تقسيم السوق

ثالثاً : إختيار الهدف السوقي

رابعاً : التموضع / الصورة الذهنية

Positioning

ليتحقق الطلب يشترط توفر أفراد لديهم الرغبة + القدرة على الشراء ، و بإعتبار الأفراد مختلفين تظهر ضرورة تجزئة السوق إلى مجموعات تشترك مع بعضها البعض في صفة واحدة أو أكثر ، و بالتالي يتم توجيه الجهود المختلفة في الفندق نحو إشباع حاجات و رغبات السوق المستهدف و الذي يعتبر بالنسبة للفندق من أفضل الفرص و أكثرها منفعة .

يتمثل السوق عموماً في العمليات المتصلة بصفقات البيع و الشراء و التي تؤثر في تحديد الأسعار و يشمل عنصرين أساسيين ، هما العرض و الطلب . و يختلف سوق الخدمات عن سوق السلع المادية لإختلاف خصائص كل منهما و هنا تبرز الطبيعة الخاصة للسوق الفندقية بإعتباره مكون من عرض فندقي يشمل منتجات فندقية غير متجانسة مركبة من خدمات و سلع تتركز في جانب منها على عامل العنصر البشري و يقابلها طلب على الخدمات الفندقية متميز بالأخذ بعين الإعتبار الخصائص المتفردة للضيف .

كما تعتبر تجزئة السوق أساس أي إستراتيجية تسويقية و لذلك يحتل تعريف السوق أهمية بالغة حتى في الصناعة الفندقية كونه يسمح بالتعرف على العملاء المحتملين و تحديد ما يناسبهم من منتجات فندقية مختلفة مما ييسر مهمة المؤسسات الفندقية لتحويل العملاء المحتملين لضيوف فعليين .

أولاً : ماهية السوق الفندقية

السوق هو ذلك المكان الذي يلتقي فيه العرض بالطلب أي المكان الذي يتم فيه بيع و شراء منتج معين أما إقتصادياً فيعني عادة جميع المشتريين و البائعين للخدمات و الخدمات التي تؤثر على السعر و الطلب على مادة معينة ، أما على مستوى القطاع الفندقية فيشمل جميع العملاء الحاليين و المحتملين الذين يرغبون و يستطيعون شراء المنتج الفندقية .

أو يمكن التعبير عن السوق الفندقي بأنه نقطة إلتقاء بين الطلب (الضيف) و العرض (الفندق) من خلال المؤتمرات السياحية و مندوبي البيع الفندقي أو من خلال التبادل المعلوماتي بين المنظمات و بعضها البعض أو بين المنظمات الفندقية و الضيوف ذاتهم .

يمكننا تقسيم السوق إلى ثلاثة أجزاء: السوق الحالي (سوق يشمل جميع عملاء المؤسسة الحاليين) ، السوق النظري (السوق الذي تسمح قدرة الفندق باستيعابه)، السوق المحتمل (الحصص السوقية التي سيحصل عليها الفندق حسب الميول العام للسوق).

ثانيا : أسس تقسيم السوق

تجزئة السوق تهدف لتقسيم العملاء الذين لهم حاجات و رغبات متشابهة سواء كانوا أفرادا ، جماعات ، أو منظمات إلى مجموعات تشترك مع بعضها البعض في صفة واحدة أو أكثر. و تسعى المؤسسة الفندقية إلى دراسة الأسواق حتى تستطيع أن تحدد سوق واحد أو عدة أسواق تتعامل معها و تحقق أهدافها من خلاله.

و يقصد بتجزئة السوق الإجراء الخاص بتقسيم مجموع السوق إلى مجموعات من العملاء و الذين لديهم حاجات متشابهة من ذات المنتج .

يمثل تقسيم السوق الخطوة الهامة في عملية تحديد الأسواق المستهدفة للمؤسسات الفندقية التي تنشط في بيعات كلية متغيرة باستمرار و يعبر عن تجزئة السوق الكامل غير المتجانس إلى أسواق فرعية عديدة أو قطاعات يكون فيها كل قطاع متجانس في كافة النواحي الأساسية .⁵⁴

المقصود بتقسيم السوق الفندقي هو كافة الإجراءات المؤدية لتقسيم السوق الكلي لل فندقة إلى أسواق فرعية أو جزئية ذات خصائص و مواصفات نفسية و ديموغرافية و غيرها و إختيار ذلك العدد من الأسواق ال فندقية الفرعية التي يمكن إستهدافها من خلال مزيج تسويقي خدماتي يناسب الأذواق و القدرات الشرائية أو الرغبات و الدوافع الموجودة لدى الضيوف.

و يتم تقسيم السوق على أساس أسس خاصة بالعملاء أو خاصة بالخدمات :

و من أنواع تقسيم السوق :⁵⁵

1. تقسيم السوق على أساس جغرافي أين يقسم السوق إلى مجموعة من المناطق الجغرافية ؛
2. تقسيم السوق على أساس ديموغرافي أين يتم الإعتماد على العوامل الديموغرافية كالجنس ، الدخل ، المهنة ، السن كأحد التقنيات في الإستراتيجيات الهادفة لإجتذاب العملاء ؛

⁵⁴ --William J Stanton , "Fundamentals of marketing", Mc graw-Hill series in marketing , 1984, P76;

⁵⁵ -- عمر جوايرة الملكاوي ، مبادئ التسويق السياحي و الفندقي ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2008 ، عمان ، ص 116 ؛

3. تقسيم السوق على أساس المنفعة كون الطلب السياحي طلب كامن ؛
4. تقسيم السوق على أساس الغرض من السفر كون الطلب على المنتجات الفندقية ينجم من دوافع قد تكون دينية ، ثقافية ، ترفيهية ، رياضية ، تجارية ،.... ؛
5. تقسيم السوق على أساس سيكوجرافي أين يتم الأخذ بعين الاعتبار السلوكيات و القيم المشتركة و أساليب الحياة التي تؤثر على نمط الشراء ؛
6. تقسيم السوق على أساس السعر و غالبا ما تستخدم هذه الإستراتيجية في سياحة المجموعات بسبب وجود تفاوت واضح بين أسعار البرامج السياحية .

ثالثا : إختيار الهدف السوقي

بعد تجزئة السوق الكلي إلى مجموعات متشابهة من العملاء لهم حاجات و رغبات مشتركة أو متقاربة ، يقوم الفندق بإختيار جزء من السوق يسمى **بالسوق المستهدف** و من ثم إختيار الموقع المناسب للخدمات الفندقية و **الصورة الذهنية** المطلوب رسمها للفندق أمام العملاء .

المقصود بإختيار الهدف السوقي هو إختيار مجموعة العملاء الذين توجه المؤسسة الفندقية جهودها التسويقية نحوهم ، هناك ثلاثة أنواع من السياسات لإختيار الهدف السوقي :

1. **منهج مجموع السوق** : يقوم الفندق بإعداد مزيج تسويقي واحد على أساس أن مجموع السوق يتكون من أفراد لهم حاجات متشابهة ، حيث يقدم نوع واحد من المنتجات ، سياسة تسعيرية واحدة ، برنامج ترويجي واحد و سياسة توزيعية واحدة للوصول للعملاء ؛ غالبا يتم تطبيق هذا المنتج في حالة الخدمات غير المنوعة كإقامة مركز خدمي واسع كالمنتجعات العلاجية الطبيعية .
2. **المنهج المركز** : يختار الفندق قطاع محدد من السوق للتعامل معه و يركز كافة جهوده التسويقية نحوه ، فقد يضم مجموع السوق العديد من التقسيمات السوقية لكن الفندق يختار تقسيما واحدا كهدف سوقي له ، كحالة الفنادق الراقية و التي تخص فئة معينة من ذوي الدخول العالية .
3. **المنهج المتعدد التقسيمات** : تقوم الفنادق بتوجيه جهودها التسويقية إلى تقسيمين اثنين أو أكثر عن طريق إبتكار مزيج تسويقي لكل تقسيم ، و يستخدم هذا المنهج بعد نجاحها في إستخدام المنهج المركز في تقسيم سوقي معين مما يجعلها تتوسع في تقسيمات أخرى . و إستخدام هذا المنهج المتعدد يعتمد بالدرجة الأولى على الطاقة الإستيعابية و القدرات الإنتاجية للفندق ووجود الطلب عليها ، مما يمكنها من زيادة مبيعاتها في مجموع السوق بالتركيز على أكثر من تقسيم سوقي .

رابعا : التموضع / الصورة الذهنية Positioning

تم إبتكار هذا المفهوم في أواخر الستينات من طرف الأمريكيين **Al Ries and Jack Trout** بهدف بناء سمعة المنتج و تمييزه عن منتجات المنافسين و إبراز العلامة التجارية عن دونها من العلامات و صدر للمؤلفين مقال سنة 1982 شهير عن الموضوع بعنوان **The battle for your mind** أي الصراع للإستيلاء على عقلك و أحد القواعد الشهيرة للباحثان حول التموضع : **من الأفضل أن تكون الأول في الأذهان على أن تكون الأول في السوق** ، حيث يعرفان التموضع بالإرادة الخاصة بإحتلال موقع في ذهن الزبون .⁵⁶

و يقصد بالتموضع تحديد المكانة التي يحتلها المنتج في ذهن العميل مقارنة بالمنتجات المنافسة بمعنى آخر الإنطباع الذي تثبت به صورة المنتج في ذهن العميل و يعد من أهم عمليات التسويق الإستراتيجية كون التموضع الفعال يميز المنتج عن غيره من المنتجات و يجعله متفردا بميزة أو سمة فارقة تدفع العملاء لإستخدامه أو الطلب عليه كونه يطرأ أولا في أذهانهم عند نشوء الحاجة لديهم .

كما أن التموضع قد يكون إرادي ناتج عن الوضعية التي يشغلها المنت ج في ذهن العميل نتيجة لإستخدام المؤسسة إستراتيجية محددة أو لا إرادي و هو المكانة التي يحتلها المنتج في ذهن العميل دون أن تقوم المؤسسة بأي جهد أو تخطيط لذلك إذا لم تختار المؤسسة موقعا لمنتجاتها فإن الجمهور سيقوم بذلك و بالتالي يمكن أن تكون له آثار سلبية على صورة المؤسسة .

و بالتالي نقصد بتموضع المنتج الفندقى هو تحديد التصور الذهني المرغوب للخدمات التي يقدمها الفندق في ذهن العميل المستهدف ، حيث يجب على الفندق تحديد المكانة التي يريد خلقها بناء على العرض الخدمي الذي يقدمه في أذهان العملاء المستهدفين بصورة فعالة مقارنة بالعروض المنافسة .

هناك العديد من الأبعاد التي من الممكن أن يعتمد عليها الفندق في تحديد الصورة الذهنية التي يرغب بالتموضع بها في أذهان الفئة المستهدفة :

مميزات المنتج الفندقى في جانبه المادي و غير المادي ؛

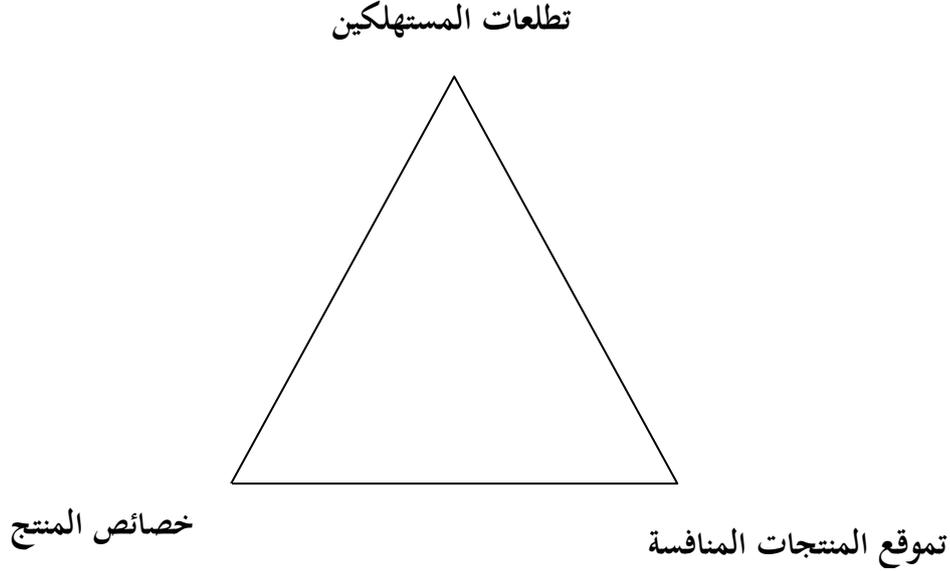
العلاقة بين الجودة و السعر مثلا نجد أن الفنادق ذات التصنيف خمس نجوم تتموضع بصورة ذهنية مرتبطة بجودة الخدمة مقابل سعر مرتفع ؛

⁵⁶ -Al Ries and Jack Trout , **Positioning : the battle for your mind** , Mc graw Hill professional , New York , 2001 , P20 ;

الميزة النسبية مقارنة بالمنافسين .

و فيما يلي المثلث الذهبي للتموقع حيث يشتمل على ثلاثة عوامل :

الشكل رقم 1 : المثلث الذهبي للتموقع



المصدر : بالإعتماد على : غي أوديجية ، التسويق في خدمة المشروع ، ترجمة نبيل جواد ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، لبنان ، 2008 ، ص 143 ؛

إن نجاح إستراتيجية التموضع مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسة الفندقية في إيصال الصورة الذهنية للضيوف و للوصول لذلك يجب أن تكون كل عناصر المزيج التسويقي موجهة لدعم إستراتيجية التموضع بالفندق الذي يريد أن يرتبط اسمه بالجودة العالية هو مرغم على تقديم خدمات ذات جودة عالية يعتمد على موارد بشرية ذات كفاءة عالية ، التوزيع من خلال وكالات سفر ذات شهرة و سمعة أو الإعتماد على مواقع حجز عالمية ، الترويج من خلال أدوات تظهر الخصائص المتفردة للمنتج ، و الإعتماد على البيئة المحيطة التي تعكس الخدمات الراقية من أثاث راقى لديكور ذو تصميم متميز لإستعمال التكنولوجيا الحديثة.

المحور السادس : المزيج التسويقي للخدمات الفندقية

يتضمن المحور السادس :

أولا - سياسة المنتج الفندقي:

ثانيا :تسعير الخدمات الفندقية

ثالثا : سياسة التوزيع للخدمات الفندقية

رابعا : سياسة الترويج للخدمات الفندقية

خامسا : العناصر الإضافية للمزيج التسويقي

الفندقي

يعد المزيج التسويقي واحدا من أبرز العناصر التي تُولف أي إستراتيجية تسويقية، استنادا لفيليب كوتلر الذي يرى أن " المزيج التسويقي هو التسويق نفسه، أو بشكل أدق، فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا للشركة ".⁵⁷

وقد جاء الباحث **Borden** لأول مرة بفكرة المزيج التسويقي في الستينات موجهها خصيصا للقطاع الصناعي ويتألف

من أربعة عناصر (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) حيث أطلق عليها اسم **(4P's)** في حين قام الباحث)

(M.C.carthy) بتطوير النموذج التقليدي، وأقر بصلاحيته في بعض جوانب قطاع الخدمات، مع الإبقاء على

عناصره الأربعة دون زيادة ، إلا أن المزيج التسويقي التقليدي قد تعرض لعدة انتقادات شديدة حيث دعت الباحثة

Shostack إلى ضرورة الابتعاد عن المزيج التسويقي التقليدي العقيم بإتجاه مدخل جديد يتلائم و طبيعة قطاع

الخدمات المتميزة كما يرى **Lovelock** أنه ينبغي الإستغناء تماما عن المزيج التسويقي الرباعي و إستبداله بمزيج ملائم

⁵⁸ و قد أشار **Cowell** إلى أن الأبعاد الموجودة في المزيج التسويقي التقليدي غير كافية و غير شاملة لخدمات

التسويق⁵⁹ و قد تم اقتراح نموذج معدل يتلاءم مع تسويق الخدمات وذلك بإضافة ثلاث عناصر جديدة : الناس

⁵⁷ - حميد الطائي ، بشير العلاق ، " تسويق الخدمات :مدخل إستراتيجي" ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص85 ؛

⁵⁸ - العلاق و آخرون ، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي" ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1999 ، ص90.

⁵⁹ - هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره ، ص160 ؛

(people)، الإجراءات (process)، البيئة المادية (physical environment)، و بهذا يصبح المزيج التسويقي السياحي يتألف من 7 عناصر 7P's⁶⁰.

باعتبار أن التسويق ال فندقي يتبع مبادئ التسويق نفسها، فإن المزيج التسويقي ال فندقي يتألف أولاً من عناصر المزيج التسويقي أي المنتج، السعر، التوزيع و الترويج.

أولاً - سياسة المنتج الفندقي:

يتكون المنتج الفندقي من شق مادي أي السلع التي يستهلكها ال ضيف مثل الطعام و الشراب و شق آخر غير ملموس كالإستقبال و الإيواء .

في الصناعة الفندقية نجد أننا نتعامل مع خدمات في الغالب ، و في بعض الأحيان مع سلع ملموسة ، لذا نجد أن درجة الثبات و التوافق في تقديم الخدمات من قبل العاملين في الفندق تؤثر على درجة التأكد في أذهان ضيوف الفندق. فمن الضروري أن يتم توجيه و تصميم الخدمات لموافقة حاجات و رغبات العملاء بالدرجة الأولى و ليس لإنتاج ما يمكن الفندق بإنتاجه و تقديمه للعملاء بغض النظر عن رغباتهم و احتياجاتهم⁶¹.

إن الطبيعة غير الملموسة للخدمات الفندقية ، و صعوبة وضع معايير ثابتة و إتباعها و عدم إمكانية تقديم نفس الخدمة للعديد من العملاء يمثل تحدي و فرصة في آن واحد لإدارة الفندق و هكذا يصبح من الضروري موافقة الخدمة لحاجات و رغبات العملاء بعد تخطيطها و تقديمها بشكل محترف .

الخدمات الفندقية هي مزيج من العناصر منها المادية كالطعام و الشراب و منها عناصر عاطفية إحساسية تشمل : الصورة الذهنية أو الطريقة التي يقدم بها الفندق نفسه من خلالها للعملاء الحاليين أو المرتقبين أو الطريقة التي يرى فيها العملاء الفندق و التي تعكسها نشاطات و ممارسات و توجهات الفندق المختلفة و كذلك الجو العام للفندق ، و يجدر الإشارة إلى أنه من الصعب الفصل بين العناصر المادية و العناصر العاطفية و أي تغيير في أحد العناصر يؤثر على العناصر الأخرى .

يمكن النظر إلى الخدمة بأنها تتكون من أربع مستويات حسب Cowell⁶²:

⁶⁰ - Booms.B.H et Bitner .M.J," Marketing Strategies and Organisation Structure for services firms" , AMA, 1981, PP.69-75.

⁶¹ - خالد مقابلة ، التسويق الفندقي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 2010 ، ص100؛

⁶² -Cowell Donald , The marketing of services , william heinemann , London , 1984 , P 99 ;

أ - مفهوم منفعة العميل : و هنا يكون الإهتمام بما يبحث عنه العملاء من منافع تتكون من مزيج من الصفات الوظيفية ، الموقفية ، العاطفية التأثيرية السيكولوجية و هكذا يصبح من الضروري الفصل ما بين الخدمة نفسها و بين المنفعة التي تقدمها الخدمة ؛

ب - مفهوم الخدمة : و هو عبارة عن تعريف بالمنافع التي يقدمها الفندق بالإعتماد على المنافع التي يبحث عنها العملاء ؛

ت - عرض الخدمة : هنا ينصب الإهتمام على تفاصيل بشكل أكثر تحديدا لمفهوم الخدمة و يكون الإهتمام بالقرارات الإدارية التي تحدد الخدمة و نوعها و متى و كيف و من سيقوم بتقديمها ؟

ث - نظام تقديم الخدمة : نلاحظ أن إنتاج و تقديم الخدمة وظيفتان متلازمتان بخلاف السلع الملموسة التي يتم إنتاجها و بعدها يتم تقديمها للطلب ، نلاحظ كذلك أن العاملين في الفندق الذي يقومون بتقديم الخدمات و كذلك إتجاهاتهم و مواقفهم و المهارات و كذلك الدليل المادي أو ما يسمى بالسلع المساندة مثل الأدوات و الأجهزة و و الأثاث هما عنصران أساسيان لنظام الخدمة الفندقية.

و يمكننا إعتبار المنتج الفندقي أساس المزيج التسويقي و بالتالي أساس الإستراتيجية التسويقية الفندقية ، حيث يلتزم الفندق بتسويق منتجاته بالأخذ بعين الإعتبار حزمة المنافع المتوقعة حتى تكون التغذية العكسية إيجابية ، و قد يركز على تقديم خدمة واحدة في حين نجد فنادق أخرى تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات ، إذ أن الخدمة الأساسية الجوهر هي المبيت و باقي الخدمات تعتبر خدمات مساعدة أو مكملة (الإستقبال ، الطعام ، الشراب ، الأمن ، خدمة الغرف ، تلفزيون بمحطات فضائية ، مركز خدمات ، أنترنت ، هاتف ، موقف سيارات ، مسبح ...) مثل هذه الخدمات الإضافية تميز المؤسسات الفندقية عن بعضها البعض و تخلق ميزة تنافسية و تسمح بإنشاء صورة ذهنية إيجابية للفندق في ذهن العميل ، و بالتالي على إدارة الفندق التخطيط الجيد لعرض خدماتها بما يتناسب مع رغبات العميل .

ثانيا :تسعير الخدمات الفندقية

يعتبر التسعير أحد العناصر الأكثر فعالية في المزيج التسويقي، باعتباره المتغير الوحيد المحقق للإيراد أما باقي العناصر الأخرى يترتب عليها النفقات. فالعميل يقوم باستخدام القوة النقدية المتوفرة لديه مقابل الاستفادة من المنافع والمزايا التي يتضمنها المنتج الفندقي ، والتي تحقق له إشباع حاجة أو رغبة لديه وذلك من خلال الانتفاع بالمنتج أو استعماله

لوقت محدد.⁶³ ولتخاذ قرار السعر النهائي من قبل المؤسسة الفندقية يتوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار الشرائح المستهدفة ، الصورة الذهنية للفندق ، التكاليف و المنافسة بالإضافة لاستراتيجيات ضبط السعر.⁶⁴

تعتمد مبيعات الفندق على أسعار الغرف و الطعام و الشراب و الخدمات الأخرى ، و هناك إرتباط قوي بين جودة وسيلة الراحة و السعر المتوقع ، حيث عادة مايبحث العملاء عن منفعة محققة تتناسب مع مايدفعون للحصول عليها و ليس بالضرورة إختيار أرخص الفنادق .

يعرف Kotler سعر الخدمة بأنه : " كمية من النقد التي يدفعها المستفيد مقابل الحصول على الخدمة " ⁶⁵ و بصورة أوسع السعر هو مجموع القيم و التكاليف التي يبادل بها المستفيد منفعة أو منافع محددة ناجمة عن شراء أو إستخدام الخدمة " ⁶⁶.

1. العوامل المؤثرة على قرار التسعير : ⁶⁷

بالنسبة للصناعة الفندقية فإن تكاليف السلع و الخدمات ليست العامل الوحيد في تحديد السعر . حيث نجد أن الفندق ذاته (الصورة الذهنية ، و الموقع ، و الحجم ، و الحصة من السوق ...) العوامل الخارجية للبيئة الفندقية (إقتصادية و سياسية و إجتماعية ، و المنافسة) سوق الفندق (الحجم و التركيب و حساسية السوق للسعر ، و التوزيع ...) و الخدمات الفندقية (تميزها عن غيرها ، موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين ، المساهمة النسبية للفندق) تعتبر جميعها ذات أهمية بالغة في تحديد السعر المناسب للخدمات التي يقوم الفندق بتقديمها للعملاء .

أهم العناصر التي تؤثر على قرار تحديد أسعار الخدمات حسب Melvyn :

أ - عوامل يمكن السيطرة عليها : تشمل العوامل التي يمكن السيطرة عليها و التأثير فيها لدرجة عالية :

- ✓ التكاليف بأنواعها الثابتة و المتغيرة ، المباشرة و غير المباشرة ؛
- ✓ أهداف التسعير و التي ترتبط بالأهداف العامة للفندق ، و عادة تقسم إلى أربع مجموعات : أهداف موجهة للربح ، موجهة للمبيعات و زيادة حجمها و قيمتها ، موجهة للمنافسة ، و أهداف لتقديم الخدمات الإجتماعية ، و هذه تعتبر موجهة لتحقيق التكاليف ؛
- ✓ السلعة أو الخدمة ؛

⁶³ - ثامر البكري ، " تسويق أسس و مفاهيم معاصرة "، دار اليازوري للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 170؛

⁶⁴ - عبد العزيز أبو نعمة ، "دراسات متخصصة في تسويق الخدمات" ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 189؛

⁶⁵ - Kotler Philip , Principles of Marketing , Printice hall , new jersey , 1996 , P 21 ;

⁶⁶ - سمارة فؤاد رشيد ، تسويق الخدمات السياحية ، دار المستقبل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص 62 ؛

⁶⁷ - خالد مغالبة ، التسويق الفندقي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 2010 ، ص 119؛

✓ موارد الفندق : السلاسل الفندقية ذات النشاط الواسع و الموارد الوفرة و رأسمال الكبير تستطيع مساندة و تدعيم خدماتها لفترات طويلة و كذلك بإستطاعتها إدخال خدمات جديدة و متابعتها ليتحقق لها النجاح على عكس ما هو عليه الحال في الفنادق صغيرة الحجم .

ب - عوامل يصعب السيطرة عليها : نجد منها :

- ✓ الطلب حيث يصعب على الفندق التأثير على حجم الطلب ؛
- ✓ العلاقة بين السعر و الطلب تحكمها تركيب الصناعة أي المنافسة ، حيث تتأثر العلاقة بين السعر و الطلب بوجود فندق يسيطر على السوق ، أو وضع المنافسة التامة ، أو وجود مجموعة محدودة من الفنادق تسيطر على نشاطات السوق ؛
- ✓ الوضع التنافسي يؤثر على حجم الطلب و السعر المقبول للعملاء ؛
- ✓ دورة حياة الخدمة حيث تختلف السياسة التسعيرية باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة و التي تشمل إدخال الخدمة للسوق ، و النمو و النضوج ثم الإنحطاط و التراجع ؛
- ✓ عوامل البيئة الخارجية و سبق ذكرها في المحاضرة السابقة PESTEL.

2. أساليب التسعير : التسعير من القرارات المهمة في الإستراتيجية التسويقية الفندقية حيث يدخل في تحديده

العديد من المعايير ، سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لبعض الأساليب التسعيرية العامة مع الإشارة لبعض الطرق المستعملة بشكل خاص في الصناعة الفندقية :

أ. أساليب التسعير العامة : تحدد التكلفة الحد الأدنى لتحديد السعر بينما تحدد وجهة نظر الزبون

سقفه ، بالإضافة لذلك لا يمكن تحديد السعر دون الأخذ بعين الإعتبار أسعار المنافسين و بعض العوامل الداخلية و الخارجية ، من أجل إيجاد أفضل سعر :⁶⁸

✓ **التسعير على أساس التكلفة** حيث يتم إضافة مبلغ مالي أو نسبة معينة إلى التكاليف الفعلية أو المقدرة للخدمة أو للمنتج للوصول للسعر النهائي ؛

✓ **التسعير على أساس القيمة** يقوم عدد متزايد من مؤسسات الضيافة بتأسيس أسعارها بناء على القيمة المدركة لخدماتها و منتجاتها حيث يستخدم التسعير القائم على القيمة المدركة من طرف الزبائن تصورات الزبائن للقيمة و ليس تكلفة البائع ، و لتحديد ذلك تتم دراسة قطاعات الزبائن المستهدفة بما فيها قطاعي الترفيه و الأعمال ؛

⁶⁸ -kotler and others , **Marketing for hospitality and Tourism** ,Pearson education limited , 7 th edition , 2017 , P 326 ;

✓ **التسعير على أساس المنافسة** : يقوم الفندق بتحديد أسعاره بما يتوافق مع أسعار المنافسين في السوق ،
قد تكون نفس الأسعار المطبقة من طرف المنافسين **Me too pricing** لما تكون المنافسة ضعيفة و
الخدمات المقدمة متشابهة ، أو إقتراح أسعار أقل من المنافسة **Put out Pricing** لما تكون المنافسة قوية ،
أو إقتراح أسعار أعلى من المنافسين **Stay out pricing** لما تكون الخدمات المقدمة متميزة أو مبتكرة و
مختلفة عن المنافسين .

ب. أساليب تسعير خاصة بصناعة الضيافة : من ضمنها :

✓ **قاعدة الألف Loi du millième** : أحد الأساليب التسعيرية الذي إستخدم لسنوات طويلة في
تسعير خدمة الإيواء ، و يتم إستخدامه عادة لما تكون الخدمة في مرحلة الإطلاق و التقلم للسوق أو في مرحلة
شراء فندق جديد أو لما نقوم بإستغلال قطاع سوقي جديد و تفترض هذه الطريقة وجود علاقة بين الإستثمار
في الفندق و متوسط أجرة الغرفة الفندقية ، حيث يحسب سعر الغرفة الفندقية بالشكل التالي :

$$\text{أجرة الغرفة الفندقية} = \text{تكلفة إنشاء الفندق} / 1000 * \text{عدد الغرف}$$

رغم أن الطريقة تعتمد على حجم الإستثمار التقديري في الغرفة إلا أنها أهملت جوانب مهمة من ضمنها تكاليف
التشغيل ، المنافسة ، و القدرة الشرائية للقطاع السوقي المستهدف ؛

✓ **مدخل التحليل من أسفل لأعلى** : يعتمد هذا الأسلوب على التوجه الربحي ، حيث يركز على عملية
تحليل عكسي لقائمة الدخل ، إذ تكون الخطوة الأولى تحديد صافي الربح المطلوب بعد الضريبة ، وصولا إلى
تحديد حجم الإيرادات المطلوب تحقيقها من بيع خدمات الإيواء في الغرف مقابل سعر محدد ، و يجري تحديد
سعر الغرفة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{أجرة الغرفة الفندقية} = \text{حجم إيرادات الغرف المطلوب} / \text{عدد غرف الفندق} * \text{نسبة الإشغال}$$

و هذا السعر يتم تعديله حسب عدد أسرة الغرفة ، إذا كانت مفردة يكون السعر أقل من السعر الناتج من
المعادلة ، و إذا كانت مزدوجة يكون السعر أعلى من السعر الناتج من المعادلة ؛

✓ **مدخل إدارة نسبة الناتج Yield Management** : يعتبر من أفضل الطرق المستعملة
لتحديد أسعار الغرف الفندقية كونه يعتمد على الطلب الفندقية و يأخذ بعين الإعتبار مواسم الذروة و الكساد

، و ينجح هذا الأسلوب بشكل خاص في الفنادق الكبيرة و من شروط تطبيقه توفير بيانات دقيقة و مفصلة حول الطلب الفندقية ، حيث يتم تحديد الأسعار على أساس يومي للغرفة الفندقية ، فقد يتغير سعر الغرفة الفندقية من يوم لآخر ، حيث تسعى الإدارة الفندقية إلى الوصول لإستراتيجية تسعيرية تضمن أعلى نسبة ناتج

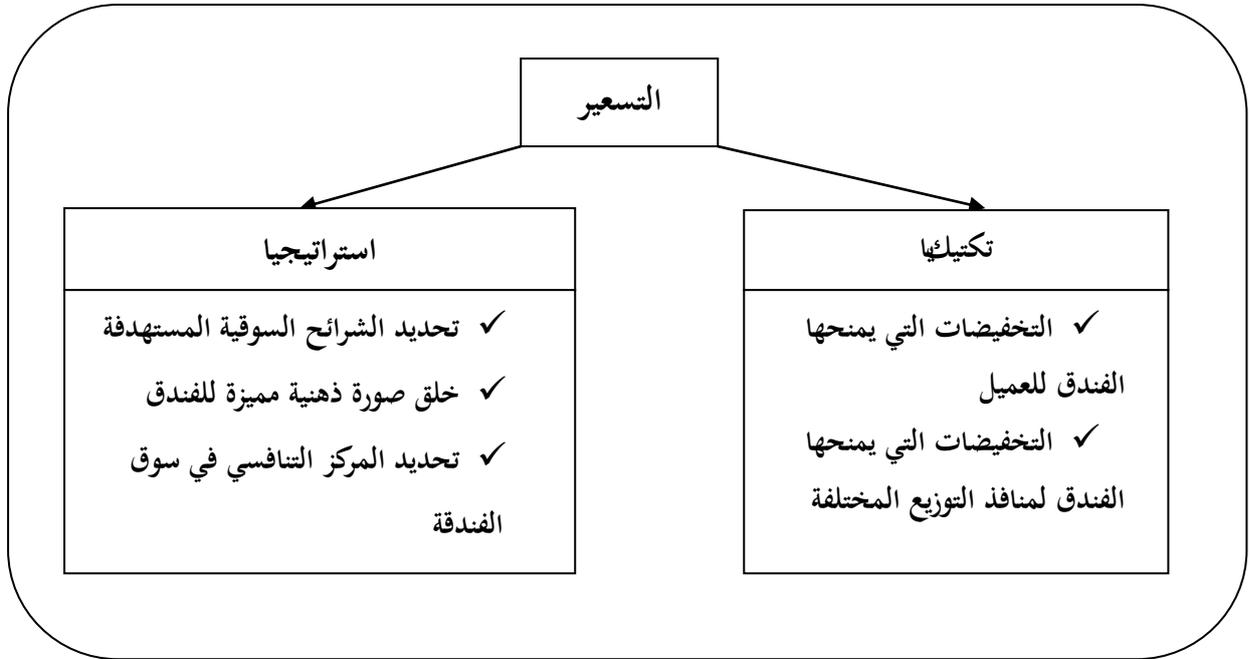
يعتمد أسلوب إدارة نسبة الناتج على تحديد سعر الغرفة لأوقات الإنتعاش ، إذ تتحقق المبيعات اليومية المتوقعة لغرف الفندق بضرب هذا السعر (أجرة الغرفة في أوقات الإنتعاش) في عدد غرف الفندق . وتتحقق المبيعات اليومية الفعلية لغرف الفندق بضرب سعر الغرفة في ذلك اليوم في عدد الغرف المشغولة ، و عليه تحسب نسبة الناتج من المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة الناتج} = \text{مبيعات الغرف الفعلية} / \text{مبيعات الغرف المتوقعة}$$

$$= \text{سعر الغرفة} * \text{عدد الغرف المشغولة} / \text{سعر الغرفة في أوقات الذروة} * \text{عدد الغرف}$$

و يمكننا تلخيص العوامل المرتبطة بالسياسة التسعيرية من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 1 : عوامل مرتبطة بالسياسة التسعيرية



المصدر : ملخص للجانب النظري بالإعتماد على مراجعه

ثالثا : سياسة التوزيع للخدمات الفندقية

يساهم التوزيع في إيصال السلعة إلى المنتج النهائي أو المستهلك⁶⁹ غير أن التوزيع في السلع المادية أسهل من استخدامه في الخدمات وبالأخص في حالة المنتج ال فندقي لأنه غير ملموس وغير قابل للتخزين و بإختصار يمكننا تعريف سياسة التوزيع بأنها كافة الموارد البشرية و المادية التي تستخدم في توصيل الخدمات و تزيد من إتاحتها للزلاء . إن موقع موردي الخدمة و كيفية الوصول إليهم تعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات ، حيث أن كيفية الوصول إليهم لا تختص فقط بعملية الوصول المادي و إنما تشمل أيضا وسائل الإتصال الشخصي و الإتصالات الأخرى ، و عليه فإن أنواع قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة . هناك قناتين لتوزيع المنتج الفندقي هما:⁷⁰

- **التوزيع المباشر** : حيث تقوم المؤسسة الفندقية بالاتصال المباشر بالعملاء من خلال الهاتف ، الموقع عبر الأنترنت أو وسائل التواصل الإجتماعي أو من خلال الحضور الشخصي ؛
- **التوزيع غير المباشر** : يقصد به استعانة المؤسسة الفندقية بالوسطاء لتوزيع منتجاتها الفندقية ولها أشكال عدة منها: المتعاملين السياحيين، وكالات السياحة والسفر، الدواوين السياحية، أنظمة الحجز العالمية .

رابعا : سياسة الترويج في الخدمات الفندقية

الترويج يعتبر من الوسائل الهامة لتحقيق الاتصال بالبيئة، باستخدام مختلف عناصر المزيج الترويجي المعتمدة من قبل المؤسسة من أجل تزويد العميل بالمعلومات، لتعريفه بخصائص و منافع المنتج ال فندقي وحثه على إشباع حاجاته من ه ذا المنتج، وإقناعه لاتخاذ قرار الشراء، فالترويج وسيلة تسعى من خلالها المؤسسة لإقناع العملاء بمنتجاتها في أسواقها المستهدفة⁷¹ من خلال مجموعة من أدوات الاتصال التي تتفاعل و تتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة و هي الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، الدعاية، النشر، ترويج المبيعات . في ظل بيئة تنافسية شرسة ، وحب على المؤسسة الفندقية إيجاد أكثر الوسائل فعالية للربط و تحقيق الإتصال بين خدماتها (العرض الفندقي) و العملاء (الطلب الفندقي السائح أو الضيف) لتحقيق إدراك عالي لخدماتها و بالتالي الحفاظ على حصتها السوقية و زيادتها .

⁶⁹ - الرفاعي .ح و آخرون ،تسويق الخدمات السياحية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص50؛

⁷⁰ - طه أحمد عبيد ، مشكلات التسويق السياحي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2010 ، ص61؛

⁷¹ - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره ، ص241؛

1. تعريف الترويج الفندقى :

يعرف الترويج بأنه : " عملية الإتصال المباشر أو غير المباشر موجهة إلى المستهلك الحالى أو المرتقب أو تكون موجهة إلى جماعات أخرى لإيجاد مناخ ملائم لتنمية و تعزيز مركز الفندق " ⁷².

و يعرف المزيج الترويجى الفندقى بأنه : " عبارة عن مجموعة أدوات الإتصال التى يمكن لمسؤول التسويق فى الفندق استخدامها فى محاولة للتأثير على مستوى الطلب على المنتج الفندقى " ⁷³

و عرفه كوتلر **Kotler** : " بمجموعة الرسائل المرسله من طرف المؤسسة و المتوجهة إلى متعاملها و تهدف إلى إيصال معلومات قابلة للتعبير . " و يضيف بأن للترويج ثلاث أدوار رئيسية : الإعلام ، الإقناع و التذكير للزبائن المرتقبين و الحاليين . ⁷⁴

فالترويج الفندقى يشمل كافة الجهود و الأنشطة المباشرة و غير المباشرة التى يقوم بها الفندق لإيصال كافة المعلومات المعبرة عن حزمة المنافع التى يرغب المستهلك فى الحصول عليها بالأسعار التى يمكن قبولها ، و التى تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة فى الإستراتيجية التسويقية العامة للفندق عن طريق عناصر المزيج الترويجى المختلفة بإستخدام وسائل الإتصال المناسبة تبعاً لإمكانات الفندق و أهدافه و كذا خصائص الفئة المستهدفة .

لكى تكون عملية الإتصال فعالة و تخدم أهداف المؤسسة الفندقية يجب أن تركز على قواعد من ضمنها المرسل أو المصدر و هي الجهة المسؤولة عن إيصال المعلومات قد تكون الفندق أو أحد الوسطاء ، الرسالة و هي المعلومات المطلوب إيصالها للعميل قد تكون كلمات معينة أو أرقام أو صور أو رموز من خلال وسيلة إتصال سمعية أو بصرية ، المرسل إليه وهو الفئة المستهدفة بالإضافة للعنصر الأخير و الذى لا يقل أهمية و هو التغذية العكسية للتأكد من فهم الرسالة من طرف المرسل إليه و التأكد من أن الإستجابة تتناسب مع أهداف عملية الإتصال .

⁷² - علي فلاح الزغبى ، التسويق السياحي و الفندقى مدخل صناعة السياحة و الضيافة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، عمان الأردن ، 2013 ، ص 274 ؛

⁷³ - مقابلة خالد ، التسويق الفندقى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 160 ؛

⁷⁴ -Philip Kotler , **Marketing Management** , Pearson 13 th édition , 2009 , P 559 ;

2. عناصر المزيج الترويجي الفندقي :

نعني بمصطلح المزيج الترويجي الفندقي مجموعة من المكونات التي تتفاعل و تتكامل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمنظمة في إطار الفلسفة التسويقية السائدة .⁷⁵ إن سياسة الترويج المتكاملة هي جزء من المزيج التسويقي الفندقي لذلك يجب أن تتسجم مع باقي المتغيرات بما يضمن بناء علاقة إيجابية بين الضيف و الفندق . يجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية الترويجية غير ثابتة بل مرنة بما تتطلبه البيئة الخارجية للفندق حيث يتم تكيفها و تعديلها بما يتناسب مع البيئة الخارجية التي تؤثر على إتجاهات العملاء في الأسواق المستهدفة .

و يتكون المزيج الترويجي الفندقي من العناصر التالية :

أ. الإعلان : تعمل المؤسسة الفندقية من خلال الإشهار إلى التعريف بخدماتها و جودة مرافقها بالإضافة لترسيخ صورة إيجابية متميزة عند الضيوف المحتملين ، و قد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الإشهار بأنه : " وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة و مقابل أجر مدفوع " .⁷⁶ و يعرف أيضا بأنه : " عملية إتصالية تستهدف إحداث أثر محدد يتمثل في إقناع الجمهور المستهدف من قبل المعلن و دفعه إلى سلوك يقدم فيه على الشراء أو التعامل مع الخدمة المعلن عنها " .⁷⁷

تتبع أهمية إستخدام الإشهار كونه يصل لمجموعة واسعة من الجمهور المستهدف حيث يعمل على تثقيفهم حول الخدمات و المنتجات التي يقدمها الفندق و يؤثر على أفكارهم و يحثهم على الإتصال بالوسطاء للإستفادة من خدماته ، كما يعمل على خلق قطاعات سوقية جديدة ، كما يجدد المنافسة و يعمل على زيادة نسبة الإشغال الفندقي ، و تعدد وسائل الإشهار حيث تشمل الصحف ، الراديو ، التلفزيون ، الملصقات و اللوحات الخارجية ، دور السينما ، المجالات .

ب. ترقية المبيعات : يعتبر تنشيط المبيعات عنصر فعال في المزيج الترويجي حيث يؤدي إلى التأثير المؤقت

على سلوك العميل ، و تعتمد في مبدئها على إستراتيجية الدفع للخدمات الفندقية نحو العملاء المستهدفين و هدفها التغيير الحالي في سلوكياتهم و بالتالي إرتفاع المبيعات في الأجل القصيرة أي زيادة مؤقتة في المبيعات خلال فترة زمنية محددة و يمكن أن تكون على شكل قسيمة ، هدايا ، مسابقات و تخفيضات ، كوبونات أو تأخذ شكل خصومات سعرية . هناك العديد من التعاريف الخاصة بترقية المبيعات نذكر منها تعريف كوتلر

⁷⁵ - بشير عباس العلاق و آخرون ، الترويج و الإعلان التجاري أسس و نظريات ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، الأردن ، 2007 ، ص 31 ؛

⁷⁶ - بشير عباس العلاق و آخرون ، الترويج و الإعلان التجاري أسس و نظريات ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 ؛

⁷⁷ - مصطفى عبد القادر ، دور الإعلان في التسويق السياحي ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط 1 ، بيروت ، 2003 ، ص 17 ؛

Kotler: " ترقية المبيعات هي مجموعة التقنيات الموجهة للتأثير على الطلب في المدى القصير ، برفع وتيرة أو

مستوى المشتريات لسلعة أو خدمة منجزة من طرف المستهلكين أو الوسطاء التجاريين " ⁷⁸

رغم أنها تعتمد على تكتيكات مختلفة إلا أن هدفها واحد هو دفع العميل المستهدف للطلب الفوري للخدمة الفندقية كما تستمد أهميتها من كون قياس فاعليتها يتم بسرعة و ذلك لكون هذه الوسائل لها زمن بداية و نهاية ، و يتم تقييم فاعليتها من خلال تحليل التغيرات التي تطرأ على المبيعات قبل و أثناء و بعد تطبيق تقنيات ترقية المبيعات .

ت - العلاقات العامة : تعرف بأنها " مجموعة الجهود الواعية المخططة و المتابعة التي تهدف إلى إقامة

الحفاظ على و تنمية الفهم و الثقة المتبادلة بين المنظمة و جماهيرها المختلفة . " ⁷⁹

و بشكل عام تهدف العلاقات العامة إلى تحقيق علاقات قوية بين الفندق و العاملين به من جهة ، و بينه و بين مختلف المتعاملين معه من شركات ، حكومات ، هيئات محلية و دولية و أفراد من جهة ثانية ، و ذلك من خلال منظومة الأنشطة الإتصالية المقصودة و الهادفة إلى توطيد و تعزيز تلك العلاقات و إستمرارها على المدى الطويل .

كما يشير بعض الباحثين في المجال التسويقي أن التسويق بالعلاقات لا يهتم فقط بجذب عملاء جدد و إنما يركز كذلك على الحفاظ و تعزيز العلاقات مع الزبائن ، و بالتالي تدخل ضمن أهدافه تحويل العملاء غير المبالين بخدمات المؤسسة الفندقية إلى عملاء أوفياء .

و عموماً تتم العلاقات العامة بالإعتماد على العديد من الأساليب نذكر منها :

- ✓ عقد المؤتمرات الصحفية سواء في الداخل أو الخارج و يتم تنظيمها بحضور خبراء في الفندقة و يكون ذلك بأسلوب جذاب و مؤثر لكسب الرأي العام العالمي و التأثير فيه ؛
- ✓ الإتصال بجماعات الضغط و قادة الرأي بهدف إقامة علاقات طيبة معهم و كسب إحترامهم و ثقتهم ؛
- ✓ إعداد بطاقات و رسائل التهاني الخاصة بمختلف المناسبات و الأعياد الوطنية و الدينية و توزيعها على الوسطاء من وكالات سياحة و سفر و مؤسسات عمومية و خاصة ، أو إرسالها للعملاء الأوفياء؛
- ✓ الإتصال المناسب و الرعاية بالإضافة إلى تمويل و التكفل ببعض النشاطات الثقافية و الجمعوية و الرياضية أو بعض الحصص التلفزيونية أو بعض التكريمات ؛
- ✓ الدعاية الإعلامية ؛
- ✓ قيام الفندق ببرامج ترفيهية ؛

⁷⁸ -Philip kotler , **Marketing Management** , op cit , P 691 ;

⁷⁹ - Gerard Tocquer et autres , **Marketing de tourisme** , Gaetan Morin éditeur , 2 éme édition , France , 1999 , P 239 ;

✓ المعارض ، الأبواب المفتوحة

و كل هذه الوسائل تهدف إلى بناء إنطباع متميز عن الفندق و بالتالي تلعب دورا مهما في إستراتيجية الترويج.

ج- البيع الشخصي : يعتبر من أساليب الإتصال الشخصية تعتمد بدرجة كبيرة على الجهود التي يبذلها رجل

البيع لإقناع العملاء بشراء الخدمات التي يقدمها الفندق ، و تعرفه **الجمعية الأمريكية للتسويق** بأنه " الجهود الشخصية الموجهة إلى العملاء بهدف حثهم على القيام بشراء السلعة أو الخدمة المقدمة لهم " ⁸⁰

يرتكز مفهوم البيع الشخصي على توفير المعلومات للعميل الفندقي لإثارة دوافعه و حاجاته غير المشبعة للوصول إلى إقناعه بشراء هذه الخدمات اعتمادا على الإتصالات الشخصية بين رجل البيع و جمهور العملاء المحتملين ، و يمكن أن يكون **البيع الشخصي** من خلال :

البيع الخارجي أي الجهود البيعية التي تتم خارج منظمات الضيافة و السفر من خلال الإتصال الشخصي و المكالمات الهاتفية وهو من أكثر أنواع البيع الخارجي تكلفة لأنه يتطلب موارد عالية لتغطية نفقات الإنتقال ميدانيا إلى منافذ البيع ؛

البيع التلفوني و يمثل الإتصالات الهاتفية التي تتم بين الباعين و المشترين مباشرة أو غير مباشرة و يترتب عنها عمليات بيع فعليه للمنتج الفندقي ، و تلجأ لهذا الأسلوب المؤسسات الفندقية غير القادرة على تحمل التكاليف الكبيرة للزيارات الميدانية ؛

البيع الداخلي تشمل الجهود التي تبذل من داخل الفندق لزيادة ربحية المبيعات .

د- التسويق المباشر : ظهر في ثمانينيات القرن الماضي في الو.م.أ حيث يعد وسيلة إتصال و بيع تعرف بنجاح كبير ، و يركز مفهومه الحديث بأنه " كافة الإتصالات التسويقية المباشرة مع عملاء مستهدفين من المنظمة ، بهدف توليد إستجاباتهم بصورة فورية أو سريعة و بناء علاقات قوية معهم " ⁸¹ و يعرف كذلك بأنه : " تسويق تفاعلي يستعمل وسيلة أو أكثر بهدف الحصول على إستجابة و/ أو معاملة تجارية " ⁸² و من الوسائل التي أدت إلى تطوره البحث عن مقارنة شخصية للزبون **Marketing one to one** و تطور الثروة المتنامية للمعلومات مع تطور التسويق بالعلاقات مما سمح بتسيير أعداد كبيرة من ملفات الزبائن بالإضافة لتطور التكنولوجيا الحديثة التي سهلت من عملية الإتصال بين الفندق و العملاء . و من أدوات البريد المباشر ، البريد الإلكتروني ، الرسائل القصيرة عبر الهاتف ...

⁸⁰ - صبري عبد السميع ، التسويق السياحي و الفندقي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006 ، ص 253 ؛

⁸¹ - عبد السلام أبو قحف و آخرون ، محاضرات في هندسة الإعلان و الإعلان الإلكتروني ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 30 ؛

⁸² - Philip Kotler et autres , **Marketing management** , op-cit , P 706 ;

3. أهداف الترويج الفندقية : من خلال الوسائل السابق ذكرها و وسائل أخرى كثيرة تسعى السياسة الترويجية

لتحقيق عدة أهداف نذكر منها :

- ✓ كسب المزيد من العملاء (سياح / ضيوف) ؛
- ✓ المحافظة على الزبائن الحاليين ؛
- ✓ التركيز على العملاء المحتملين و تحويلهم لعملاء فعليين ؛
- ✓ تبادل المعلومات حول الخدمات الفندقية للأسواق المستهدفة ؛
- ✓ تحقيق الإستراتيجية التسويقية و الأهداف العامة للفندق ؛
- ✓ و يمكن أن نختصر أهداف الترويج في الإعلام (نشر المعلومات الضرورية حول المنتجات الفندقية عند الجمهور المستهدف)، الإقناع (حث العملاء على الشراء)، التذكير (تنبيه الفئة المستهدفة بأن المنتجات الفندقية دائما متوفرة) ، التعزيز (تدعيم ولاء العملاء)

خامسا : العناصر الإضافية للمزيج التسويقي الفندقية

بالإضافة للعناصر التقليدية الأساسية (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج)، هناك ثلاث عناصر إضافية خاصة بقطاع الخدمات (الناس، البيئة المادية، عملية تقديم الخدمة):⁸³

1- **الناس** (الأفراد / المشاركون في الخدمة): يقصد بهم جميع الموارد البشرية للمؤسسة ال فندقية وكذا عملائها (السياح)، أي طرفي تقديم الخدمة (مقدم الخدمة و المستفيد منها)، أي كل الذين لديهم دور محوري و أساسي في عملية و إنتاج تقديم الخدمة ، و هناك إتصال و تفاعل مباشر بينهم و بين الزبائن لإشباع حاجاتهم و إرضائهم و هم جزء لا يتجزأ من الخدمة .

إنجاز الخدمة يتطلب إلى حد كبير الإتصال المباشر بين العامل و الضيف لذلك تقع مسؤولية إختيار العناصر البشرية الفنية المؤهلة و المدربة تدريباً جيداً على عاتق الإدارة ، مع توفير المناخ المناسب لأداء الخدمة بدرجة عالية من الكفاءة و المهارة منذ لحظة وصول العميل للفندق ، و بالإضافة للعاملين يعتبر العملاء أحد عناصر المعادلة الخاصة بالأفراد كعنصر من عناصر المزيج التسويقي نظراً لإعتبارهم جزء في عملية إنتاج و تقديم الخدمة و يجب الإهتمام بهم و إشباع حاجاتهم و هذا يتطلب دراسة و تحليل طبيعة الزبائن بشكل دوري و مستمر لضمان ولائهم و تفادي أي مشكلة تؤثر على قرار إختيارهم للفندق .

⁸³ - العلاق و آخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 240.

- 2 - **البيئة المادية** : يساهم الجانب المادي في إيجاد البيئة الملائمة و الجو النفسي لكل من مقدم الخدمة و المستفيد منها (العميل) فالبيئة المادية لها تأثير واضح على إدراك العميل لتجربته مع الخدمة وتضفي نوع من الملموسية على الخدمات التي هي في الأصل غير ملموسة، مما يعزز إدراك العميل وقدرته على تقييم الخدمة و تشكيل انطباعاته على المؤسسة ككل . وتتكون البيئة المادية من الأبعاد المادية المتطورة و المتمثلة في المظهر الخارجي للمؤسسة و التصميم الداخلي، و نظافة منافذ الخدمة و القاعات و مظهر العاملين وكذا الظروف المحيطة (درجة الحرارة، الضوضاء، الموسيقى) و الوسائل المادية (الأجهزة و المعدات، التأثيث، الديكور) السلع الدائمة لتقديم الخدمة وأشياء ملموسة أخرى (مناطق وقوف سيارات العملاء) وكافة التسهيلات المادية الأخرى (التلفاز، الثلاجة، وسائل النقل الداخلية،...).
- 3 - **عملية تقديم الخدمة (الإجراءات)**: وتعني الأساليب والإجراءات و الاستراتيجيات المسطرة من قبل المؤسسة

لإنجاز الخدمة من قبل مقدمي الخدمات.

ومن ضمن إستراتيجيات تقديم الخدمة نجد :⁸⁴

- **إدارة فترة انتظار العميل** : على المؤسسة تقليل الآثار السلبية للانتظار وذلك بتبرير فترة الانتظار (كوضع التلفاز، الجرائد عند الاستقبال ..) وكلما أتاحت المعلومات بشكل سريع كلما بدا وقت الانتظار قصير؛
- **إدارة مشاركة العملاء** : أي مساهمة العميل في عملية تقديم الخدمة سعياً لتعزيز ثقة العميل بالمؤسسة , و كسب ولائه ؛
- **إدارة العملاء غير المتعاونين** : وذلك عن طريق تدريب العاملين على تقديم الخدمة و التعامل مع مختلف أصناف العملاء وعلى كيفية الحفاظ بضبط الأعصاب لما يفقدونهم من حولهم وبالأخص في الحالات التالية (العميل المغرور ، العميل الهستيري ، العميل ذو الطبع الخشن) ؛
- **إدارة توقعات العملاء** : تعتبر توقعات العملاء معيار أساسي لقياس جودة الخدمة.

⁸⁴- هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2002 ، ص294.

جدول رقم (1) : إيضاح العناصر الإضافية للمزيج التسويقي للخدمات

خصائص الخدمة	التسويق	المزيج التسويقي
التفاعل	تقديم الخدمة يتم من خلال تفاعل مباشر مع الزبون	الناس - المشاركون في الخدمة- PERSONNEL
العلاقة مع الزبون	مساهمة الزبون في تقديم الخدمة	الإجراءات PROCESS
التلازمة	الزبون يشارك في عملية الإنتاج	المحيط ENVIRONNEMENT

Source : Stefal Michel , Marianne Petit Pierre , " **Marketing : une introduction au marketing d'un point de vue pratique** ", agrémentée de nombreux exemples , édition clarisse Pifko , Zurich , 2010 , P243

حيث يوضح الجدول أن خصائص الخدمة تستلزم عناصر إضافية للمزيج التسويقي للخدمات لعدم كفاية الأبعاد الموجودة في المزيج التسويقي التقليدي . و لابد من الإهتمام بكل عناصر المزيج التسويقي و التنسيق بينها ، لكي تعمل بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة الفندقية و التي من أهمها إرضاء العملاء و زيادة نسب الإشغال كمعيار هام لنجاح جهود التسويق للفندق ، مع الإشارة أن الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي تختلف من صناعة لأخرى و من سوق لأخرى بحسب طبيعة السوق المستهدف و طبيعة المنتج الفندقي المراد تسويقه .

المحور السابع: الإدارة الفندقية و أهمية سلوك
المستخدمين في الصناعة الفندقية

يتضمن المحور :

أولا : تنمية و تطوير الإدارة الفندقية

ثانيا : الأفراد / العاملين في الفندق

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسات
الفندقية

يعتبر الأفراد العاملين في الفندق جزء أساسي من الخدمات التي يقدمها الفندق للعملاء بسبب تأثيرهم المباشر على تحقيق أهداف الفندق و خلق صورة و إنطباع جيد حوله و تأثيرهم على الجودة المدركة من طرف العميل ، و بإعتبار أن نشاط المؤسسة الفندقية هو نشاط ذو طبيعة خدمتية فهو يعتمد بشكل كثيف على الأيدي العاملة و تكون الخدمات غير منفصلة عن مقدميها مما يجعل الإلتزام بمعايير ثابتة صعب التطبيق ، فعلى الإدارة الفندقية أن تضمن تمتع العاملين بمهارات متميزة لتقديم الأفضل للضيوف .

أولا : تنمية و تطوير الإدارة الفندقية

الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المحددة بأفضل صورة ممكنة بإستخدام الجهد البشري ، عن طريق إختيار أفضل الموارد البشرية و المادية المتاحة و إستخدام هذه الموارد للإستخدام الأمثل . و قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف يخضع لمعيارين هامين هما :

✓ كفاءة الإدارة و قدرتها على التكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية للعمل ؛

✓ القدرة على التنسيق و التطبيق للمبادئ الإدارية .

تعتبر الإدارة الفندقية هامة لنجاح عمل الفندق و تعمل الإدارة الفندقية على تحديد الأهداف و الأولويات ليتم تحقيقها من خلال إستغلال الإمكانيات المادية و البشرية . و تتميز الإدارة الفندقية بتنوع طبيعة العمل الفندقية و أن هناك مجال كبير للإبداع و الإنجاز و الترقى . فالإدارة علم و فن و تشتمل على خمسة وظائف رئيسية :⁸⁵

1. التخطيط Planning

2. التنظيم Organization

3. التوجيه Direction

4. التنسيق Coordination

5. الرقابة Controlling

إن نجاح الفندق يعتمد على الإدارة الجيدة التي تنعكس في سلوك العاملين و خاصة أولئك ذوي العلاقة المباشرة مع العملاء ، و يفترض في مدير الفندق أن يتمتع بالنظرة الشاملة البعيدة المدى ، و التفكير و الإتجاهات الإيجابية و أن يقود العاملين نحو إحترام قرارات و تعليمات الفندق كما يجب أن يشجع الإبتكار و روح المبادرة و الفريق الواحد.⁸⁶

من أهداف التنمية و التطوير الإداري تزويد الفندق بفريق إداري ذو كفاءة عالية يمكنه من تحقيق أهدافه المرسومة .

تشمل برامج التطوير الإداري في الفندق تحسين أساليب التخطيط و الرقابة الإدارية و توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية و هذا يتطلب من إدارة الفندق العمل على تجنيد و تحفيز و تنمية و تطوير الفريق الإداري بشكل مستمر .

و فيما يلي بعض المهارات الإدارية الواجب تطبيقها في الإدارة الفندقية :

✓ القيادة : لا يلتزم القائد الناجح بتوجهات و إهتمام مطلق نحو إنجاز الوظائف المطلوبة ، و إنما ينتقل من نقطة

لأخرى على خط القيادة الإدارية حسبما يتطلب الموقف بالنظر للعوامل الداخلية و الخارجية ؛

✓ الإتصالات : يتوجب على مدير الفندق أن يوسع نطاق المعرفة المشتركة و كذلك عمق و إتساع الإتصالات

بين العاملين و العملاء ، الكثير من الفنادق و خاصة ذات النشاط الواسع تقوم بتوظيف مسؤول علاقات عامة

، مدير بهو أو مسؤول علاقات ، أو شؤون العملاء لتحسين العلاقات بين الفندق و الجماهير العامة و الخاصة

و ترويج الخدمات الفندقية في كافة المحافل .

⁸⁵- المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، المهارات الإشرافية الفندقية ، طبعة 1429 ، السعودية ، ص2 ؛

⁸⁶- خالد مقابلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 206 ؛

✓ **الإنصات** :مهارات الإنصات تعتبر مطلب ضروري لنجاح الفندق ، فواجب الإدارة يتضمن الرغبة الحقيقية للإنصات لشكاوى و إقتراحات و آراء العاملين و العملاء و تدريب العاملين على مهارات الإنصات اللازمة لتقديم أفضل الخدمات للعملاء و التأكد من رضاهم عن خدمات الفندق .

ثانيا : الأفراد / العاملين في الفندق

يمكننا أن نعتبر العمال الذين هم في إتصال و إحتكاك مباشر مع العملاء من أهم موارد الفندق ، حيث يتشكل الإنطباع الرئيسي للعملاء من خلال علاقتهم بالعاملين .

من الطبيعي أنه في غياب السلع الملموسة في الصناعة الفندقية و الإعتماد بشكل كبير على تقديم الخدمات ، فإن العميل يرسم الصورة الذهنية من خلال العاملين في الفندق الذين يتعامل معهم بشكل مباشر . المهارات ، الإبتهاجات ، السلوك ، المظهر العام ، الكفاءة و المزاج لكل موظف يؤثر على صورة الفندق . لذا ، لكي يكون الفندق ناجحا يتوجب أن يكون العاملين ذوي كفاءة سلوكية و فنية و كذلك أن يتم تدريبهم و تحفيزهم بشكل مستمر . إن على إدارة الفندق أن تدرك أن كل موظف في الفندق هو بمثابة المسوق للخدمات الفندقية ، و سلوك بعض العاملين غير المسؤول يمكن أن يجبط جميع الجهود التسويقية التي قام بها الفندق لجذب العملاء و الحفاظ عليهم .

و من المعايير الهامة في توظيف العاملين و تدريبهم :

- ✓ إختيار و توظيف موظفين مناسبين للعمل ؛
- ✓ إيجاد التوجه التسويقي لدى الموظفين ؛
- ✓ التنسيق بين جهود العاملين ؛
- ✓ المحافظة على المظهر اللائق و المتناغم مع الصورة الذهنية التي يقدمها الفندق للعملاء ؛
- ✓ الإهتمام المستمر بحاجات و رغبات العملاء في السوق المستهدف ؛
- ✓ الموافقة ما بين متطلبات العملاء من السلع و الخدمات و الصورة المرغوبة للفندق من جهة و ما يقدمه الفندق من جهة أخرى ؛

للتأكد من أن العاملين يقومون بإنجاز مهامهم بالشكل المطلوب ، هناك خمس ممارسات :

✓ نظام الشكاوى للتعرف على آراء و شكاوى العملاء و معالجتها بإستمرار لتحسين الخدمات ؛

- ✓ النظم المتعلقة بالمبيعات كالربحية و الحصة السوقية و معدل الإشغال ؛
- ✓ خطة الإقتراحات التي تستخدم لمعرفة إقتراحات العاملين و العملاء و محاولة موافقة الخدمات الفندقية مع وجهات نظرهم ؛
- ✓ زيارات التدقيق لمراقبة العاملين و التأكد من قيامهم بواجباتهم على أكمل وجه و إستغلال الفرص للبحث عن أي مجال للتحسين ؛
- ✓ إجراء مسوحات دورية و مستمرة للتعرف على مدى رضا العملاء عن النشاطات و التسهيلات الفندقية المختلفة و التعرف على توقعات العملاء و إمكانية التعديل أو التحسين من مستوى الخدمات المقدمة .

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفندقية

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه : " الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، فحو يوضح الإدارات و الأقسام التي تقوم بأداء الأنشطة و الأعمال المطلوبة بغية تحقيق أهداف المؤسسة ، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها و تسلسل السلطات و شبكات الإتصال بينها " .⁸⁷

يتميز التنظيم بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الإتجاهات الأفقية و العمودية في المؤسسة الفندقية . و قد يظهر على أساس التسلسل القيادي أو يكون على أساس الوظائف ، كما يؤدي دورا في بيان الحقوق و الواجبات و الإمتيازات و الإلتزامات التي تحدد سلوك العاملين . فالهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة ، و طرق تدفق المعلومات الرسمية و مستويات إتخاذ القرار و عمليات الإتصال داخل المؤسسة الواحدة .

فالهيكل التنظيمي للفندق الإطار الذي من خلاله يتم تقسيم المهام المطلوب أدائها على العاملين و تجميعها داخل أقسام ، و التنسيق بينها ، و يعبر عن شبكة الإتصالات التي تربط الفندق .

1. تعريف الهيكل التنظيمي للفندق : إطار عمل رسمي يتم من خلاله تقسيم مهام الوظائف و تجميعها في أقسام و التنسيق بينها .

2. أهمية الهيكل التنظيمي للفندق :

- ✓ تحديد التسلسل الإداري لأقسام الفندق المختلفة ؛
- ✓ يحدد مسؤولية الأقسام و العلاقة بينها ؛
- ✓ تقسيم المهام المطلوب أدائها من العاملين ؛
- ✓ يعبر عن شبكة الإتصالات التي تربط الفندق .

⁸⁷ - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، أساسيات الإدارة الفندقية ، مطبعة النيل ، القاهرة ، 1995 ، ص 3 ؛

3. أنواع الهياكل التنظيمية للفندق : للهيكل التنظيمي للفندق مخطط أو وسيلة إيضاح تبين التنظيم

الخاص بالفندق ، و تبين مختلف الأقسام و ترابطها مع شرح الأعمال المطلوبة منها ، و يطلق على هذا المخطط

تسمية (الخرائط التنظيمية) . و فيما يلي مثال عن هيكل تنظيمي لفندق متوسط الحجم :

الشكل رقم 1 : هيكل تنظيمي لفندق متوسط الحجم



المصدر : سمير خليل شملو ، الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق ، مركز كربلاء للدراسات و البحوث ، ط 1 ، 2016 ، بغداد ،

ص 275 ؛

4. **المكاتب الأمامية** : يكون هذا المكتب في مقدمة الصالة الرئيسية للفندق ، و في مكان بارز وواضح يشرف على دخول و خروج الضيوف ، و يمثل المكتب الأمامي الإتصال الأول للضيوف بالفندق للقادمين منهم و الخارجين ، و الإنطباع الأول و الأخير للضيف في الفندق مهم جدا ، لذلك تركز أغلب الفنادق على أثاث و ديكورات و نوعية العاملين في المكاتب الأمامية و طريقة تعاملهم مع الضيوف ، و كذلك على عملية إختيار و تدريب العاملين فيه . إذ تعد المكاتب الأمامية الوحدة التي تقوم بإستقبال و إيواء و مداومة الإتصال بالضيوف ، لتوفير الرفاهية خلال إقامتهم بالمنظمة و حتى توديعهم عند المغادرة . و من العوامل التي تؤثر في العملية التنظيمية للمكاتب الأمامية : موقع الفندق ، حجم الفندق ، معايير الخدمة ، نوع الضيوف ، العلاقة بين الضيف و المكتب الأمامي . يكون المكتب الأمامي في الفندق بمثابة المرآة العاكسة للفندق .

المحور الثامن : الجودة و إدارة الجودة الشاملة في الخدمات
الفندقية

يتضمن المحور الثامن العناصر التالية :

أولاً : أبعاد جودة الخدمة :

ثانياً : قياس الجودة في الخدمات الفندقية

ثالثاً : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
الفندقية

رابعاً : العلاقة بين جودة الخدمة و رضا الزبون

تلعب جودة الخدمة في الصناعة الفندقية دوراً هاماً و محورياً ، إذ يرجع إهتمام الباحثين بجودة الخدمة عموماً إلى التأثير المباشر لمستوى الجودة على ربحية المؤسسة الفندقية و مركزها التنافسي و حصتها السوقية . كتعريف مبسط لجودة الخدمة يمكن أن نربطها بدرجات الإشباع التي تقدمه الخدمة لطلابها .
تعرف جودة الخدمة بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له ؛⁸⁸

و قد عرف الباحث **Lovelock** جودة الخدمة على أنها خلو الخدمة من أي عيب في أثناء إنجازها ، و هذا الحكم يصدره الزبون بعد إدراكه للأداء الفعلي للخدمة . إذا فتوقعات الزبون هي المعايير المرجعية للأداء و الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة و القابلة للمقارنة ، و نتيجة لعدم ملموسية الخدمات فإن عملية تقييم جودتها تحدث أثناء عملية تسليم الخدمة أي خلال اللقاء الخدمي بين الزبون و مقدم الخدمة ، و لأن مدركات الزبون للجودة تمثل تقييمات ذاتية و موضوعية فهي تعتمد على تجربة الزبون للخدمات و المحيط المادي و العاملين بالفندق .

أولاً : أبعاد جودة الخدمة :

ترتبط أبعاد جودة الخدمة سواء بجودة مخرجات الخدمة المقدمة من الفندق ، أو بالجوانب الملموسية التي تعد أساس جذب الزبون :

⁸⁸ - فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب للنشر ، مصر ، 1996 ، ص10 ؛

1. إمكانية الوصول : إن الخدمات التي يقدمها الفندق يتطلب أن تكون من السهولة على الزبون الحصول عليها ، و أن تكون متاحة أمامه في كل وقت مايعني أن الخدمة متوفرة متى ماطلبت ، الخدمة يجب أن تقدم كلما أراد الزبون إستخدامها ، و يقصد بها مدى توفر الخدمة في الوقت الذي يريده الزبون و في المكان الذي يرغب به أي سهولة الحصول على الخدمة في أي وقت و مكان في فترة الإقامة و بأقل فترة إنتظار .

2. المصادقية : تتمثل في مصداقية و نزاهة مقدم الخدمة من حيث الإلتزام بمواعيد تقديم الخدمة للزبون ، و يعد هذا البعد مهما لتقييم الجودة و تشمل النزاهة و الثقة و الحرص على مصلحة الزبون و تتأتى أساسا من طريقة التفاعل الشخصي مع الزبون ؛

3. المعرفة : يقصد بها الخبرات و المهارات التي يمتلكها مقدم الخدمة ، فإملاك العاملين مهارات عالية تزيد من كفاءتهم و فعاليتهم في تقديم الخدمة للزبون ؛

4. الإعتدائية : تعرف أنها قدرة مقدم الخدمة لتقديم جودة جيدة من الخدمات و بسرعة ، و مراقبة عقود تقديم الخدمات و التسعير و التعامل مع الشكوى ، و الرغبة الحقيقية في حل مشاكل الزبائن ، و تقديم الخدمة في الوقت المحدد ، و الحفاظ على خدمة خالية من الأخطاء ، و يعد هذا البعد الأكثر أهمية و تحسسا من قبل الزبون إذ يعكس مستوى خدمات المؤسسة الفندقية عموما و يحدد إدراك الزبون للجودة وفق وعود المؤسسة الفندقية في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، إذ يتطلب أداء الخدمات و تقديمها بصورة صحيحة منذ البداية حين يتم الطلب عليها و ذلك من خلال حصول الزبون على : الخدمة الجيدة و في الوقت المناسب ، الإستمتاع بالوقت الذي يقضيه من خلال توفير متطلباته على أكمل وجه ، الخدمة المعروضة وفق الأسعار المعلنة

5. الأمان : هي الخدمة الخالية من الخطورة و الشك ، إن من أولويات عمل الفنادق هو توفير الأمن و السلامة لزيائنها سواء من الحوادث أو الحرائق أو الإعتداءات أو السرقات و يشير بعض الباحثين في مجال الصناعة الفندقية أن هذه الخدمة يجب أن تتوفر بما يفوق توقعات العميل و يظهر ذلك من خلال توفير أجهزة السلامة و الأمان و الإجراءات المرتبطة بها حفاظا على أرواح و ممتلكات العملاء ؛

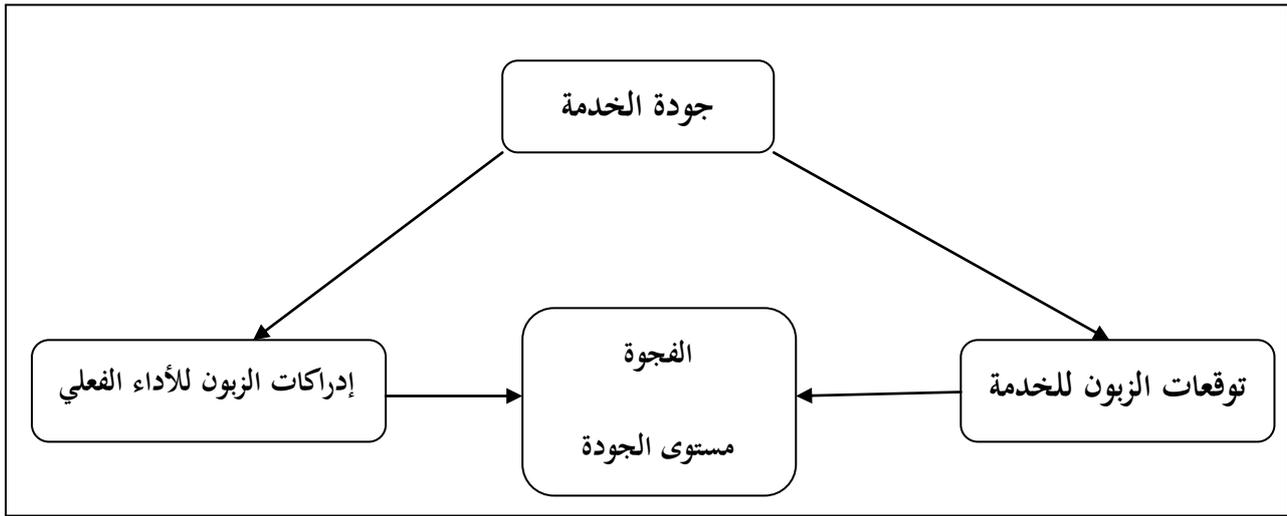
6. الملموسية : و يقصد بها المظهر الخارجي للفندق و موقعه و تصميمه الداخلي و التجهيزات المستخدمة و مظهر العاملين ، فعلى الرغم من أن المؤسسات الفندقية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها ، إلا أنها ينبغي أن تتوفر على جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التكنولوجيا تمكنها من تقديم الخدمات بشكل أفضل للعملاء ، فضلا عن وضع ديكورات و أثاث و مظهر لائق للموظفين يتناسب مع درجة الفندق ، إذ أن نظرة الضيوف إلى جمالية المؤسسة الفندقية تمكنهم من تقييم جودة خدماتها .

ثانيا : قياس الجودة في الخدمات الفندقية

قياس الجودة في الخدمات الفندقية أمر نسبي حيث يختلف من شخص لآخر و حيث تعتمد على قياس الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة ، كما أن هذه الأخيرة أي الجودة المدركة تصنف لنوعين الجودة الفنية أي ما يتم تقديمه للعميل فعليا و يتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى لإشباعها ، و الجودة الوظيفية و التي تعني درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة .⁸⁹

أما الجودة المتوقعة فقد تم تصنيفها من طرف بعض الباحثين في المجال إلى الجودة المتوقع حدوثها will expectations التي تمثل التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتمادا على تقييم العميل لجهة تقديم الخدمة و الجودة كما يجب أن تكون should expectations أي ما ينبغي أن يكون في مثل هذا النوع من الخدمات .

الشكل رقم 1 : قياس جودة الخدمة



المصدر : عوض بدير ، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة و النشر ، مصر ، 1999 ، ص

؛ 337

من ضمن النماذج المستعملة في قياس جودة الخدمات الفندقية نجد نموذج الفجوات **Gabs model** و يسمى أيضا **Servqual** و الذي يعتمد على خمسة أبعاد هي الجانب الملموس للخدمة ، الإعتيادية ، الإستجابة السريعة ، الجمالة ، المصدقية حيث يتم إستخدام المقياس مرتين الأولى قبل حصول العميل على الخدمة لقياس الجودة المتوقعة و الثانية بعد حصول العميل على الخدمة لقياس الجودة المدركة و بعد ذلك يتم مقارنة الجودة المتوقعة بالجودة المدركة

⁸⁹ - Gronroos christian , **Service Management and Marketing** , international editions , massachusetts , toronto , Canada , 1990 , P110 ;

لتحديد درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة و بالتالي نتحصل على الفجوة الفاصلة التي يجب العمل على تقليصها أو الأفضل القضاء عليها .

إن المنافسة الشديدة التي تعرفها الصناعة الفندقية جعلت من جودة الخدمات المحدد الرئيسي لرضى العميل و بالتالي يجب أن تكون في قلب الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الفندقية و أن تجعل من أولوياتها أن تكون الجودة المدركة مساوية أو تفوق الجودة المتوقعة لضمان ولاء الزبون و بالتالي تحقيق الربح على المدى الطويل .

رابعا : العلاقة بين جودة الخدمة و رضا الزبون

ضمان جودة الخدمة الفندقية لها وظيفتان رئيسيتان : المساعدة في تحديد معايير الخدمة و المساهمة في التأكد من ولاء العملاء و تأثير إيجابي للكلمة المنقولة الإيجابية يصاحبها تزايد في ولاء العاملين.

من الضروري أن تنتهج المؤسسات الفندقية فلسفة تسويقية ناجحة في ظل المنافسة المتزايدة ، و بالتالي كيف ترضي العملاء و يكون لديها توجهات تسويقية و إهتمام خاص بالأسواق من خلال تقديم قيمة مميزة للعملاء المستهدفين و الإهتمام ببناء سوق فندي بدلا من منتجات فندقية .

يمكن أن تنجح المؤسسة الفندقية عندما تخلق شراكة مع العاملين فيها و تعتبرهم كزبائن داخليين فتوفر لهم البيئة الداخلية المناسبة لإنتاج خدمات ترقى مستوى توقعات الزبون الخارجي . و بالتالي فإن هناك ضرورة لفهم :

ماهي القيمة من وجهة نظر العميل و ما المقصود برضا العميل ؟

كيف يمكن للفنادق أن تخلق قيمة مميزة للعميل و مضاعفة مستوى الرضا لديه ؟

كيف يمكن للمؤسسة الحفاظ على العملاء الحاليين و إستقطاب عملاء جدد ؟

يمر العميل بدرجات متفاوتة من الإشباع و الرضا ، فعندما تكون قيمة المنتج تساوي التوقعات يشعر العميل بالرضا ، و عندما تكون أقل لحد ما يشعر العميل بأقل من الرضا ، فيما إذا كان العميل يشعر بعدم موافاة العرض المقدم لمستوى توقعاته يصبح غير راضي ، و في حالة القيمة التي يدركها العميل أعلى من التوقعات يصبح راض جدا .
و يعرف رضا العميل ب :⁹⁰

✓ درجة إدراك الزبون مدى فعالية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلي احتياجاته و رغباته ؛

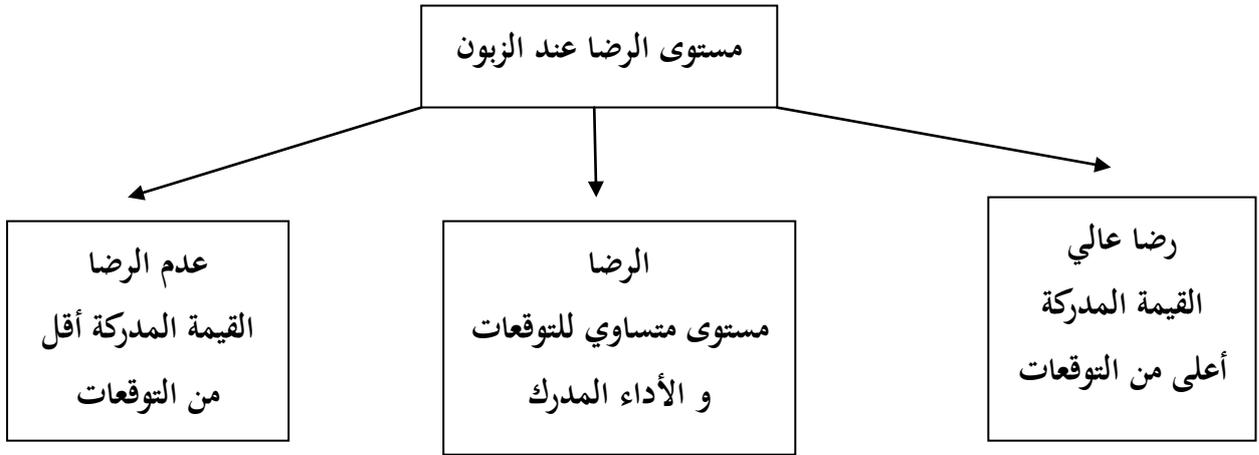
✓ مقارنة توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قدمت له ؛

✓ هي الحالة التي تتقابل بها توقعات الزبون مع إدراكاته المرتبطة بالمنتج أو الخدمة المقدمة إليه .

⁹⁰ - يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة علاقات الزبون ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص 110 ؛

و فيما يلي شكل يشرح مستويات رضا العميل :

الشكل رقم 2 : حالات الإشباع عند الزبون



المصدر : خالد مقابلة ، التسويق الفندقي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 240 ؛
رغم أنه من المفروض أن هناك علاقة إيجابية و طردية بين جودة الخدمة المقدمة و رضا العميل ، إلا أن هناك إختلاف
بين المفهومين حيث يرتبط الرضا بالمقارنة بين الخدمة المدركة و الخدمة المتوقعة ، في حين ترتبط الجودة بالمقارنة بين الخدمة
المرغوب فيها أو الحاجة من قبل الزبون و الخدمة المدركة .

و بالتالي إستمرار المؤسسة الفندقية سواء في الحفاظ على حصتها السوقية أو إكتساب حصص جديدة ، مرهون بخلق
أجواء من الشراكة بين الإدارة و العاملين و الموردين و الوسطاء و المساهمين و غيرهم من المستفيدين و أصحاب المصالح
في نشاط المؤسسة مما يساعد في الرقي في تقديم الخدمات للعملاء بالشكل الأمثل و يعكس صورة إيجابية للفندق في
السوق المستهدف ، فالعميل يبحث بإستمرار عن العرض التسويقي الذي يقدم له أعظم المنافع من خلال مضاعفة
القيمة الإشباعية أو مستوى الرضا الذي تقدمه الخدمة للعميل ، فالعميل يقارن بين القيمة المدركة للمنتج مع توقعاته
حول المنتج و من ثم يظهر سلوك و قرار الشراء بناء على ذلك .⁹¹

ثالثا : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية

إدارة الجودة الشاملة نموذج تسييري يجمع بين أفضل الخصائص للإدارة اليابانية و الأمريكية ، يعمل على تحسين و تطوير
جودة السلع و الخدمات بإستمرار و يدعو إلى إتقان الأعمال بدقة سعيا وراء كسب رضا وولاء العميل و بأقل تكلفة
ممكنة .

⁹¹ - خالد مقابلة ، التسويق الفندقي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 240 ؛

التأسيس الفكري لهذه الفلسفة الإدارية كان على يد الأمريكي Edward Deming الذي وإن لم تلقى أفكاره رواجاً في بداية الأمر في الو.م.أ ، إلا أنه مع إنتقاله للعمل خبيراً في إحدى الشركات اليابانية سنة 1931 إهتم اليابانيون بالفكرة و طوروها و تم تأسيس جائزة للجودة في اليابان سنة 1962 باسمه عرفانا لإسهاماته في هذا المجال .

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة حسب **Philip Crosby** " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً".

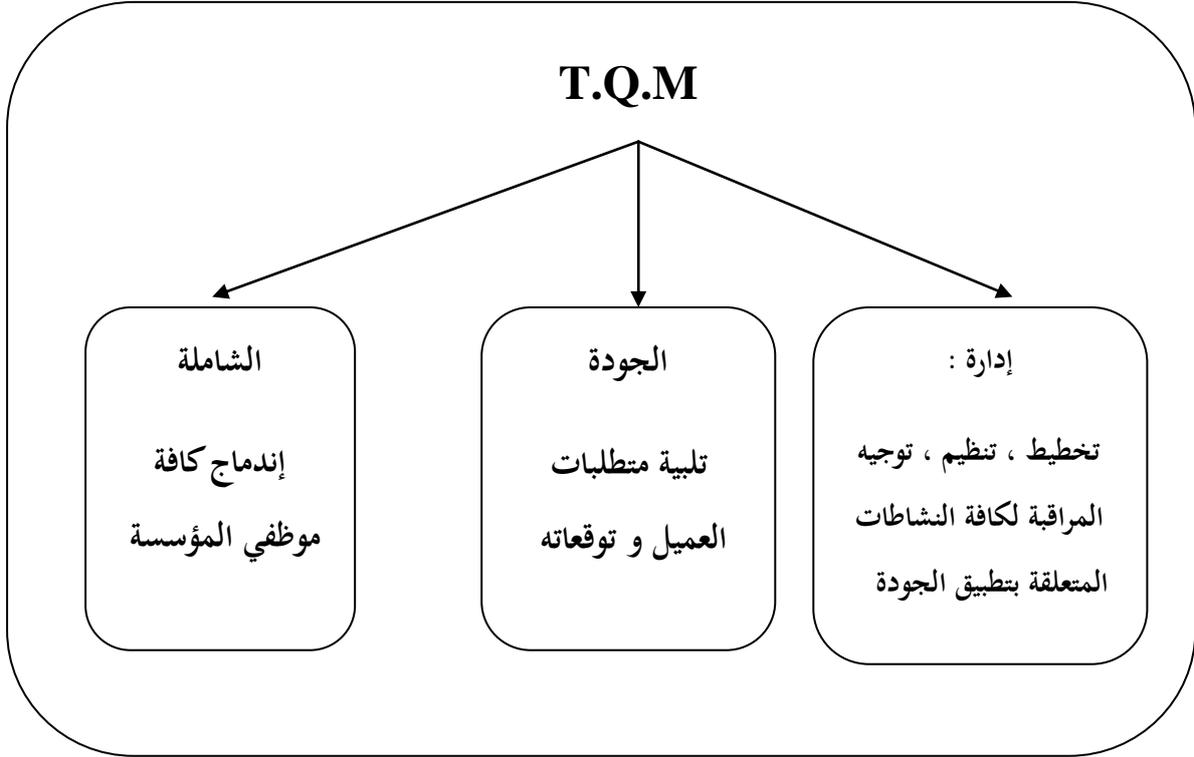
و يعرفها **Edward Deming** : "إشراك و إلتزام الإدارة العليا و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير مايتوقعه العميل أو مايفوق توقعاته".

و يعرفها **Cole** : " نظام إداري يجعل رضا الزبون على رأس الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل " و تعرف من طرف معهد الجودة الفيدرالي ب : " منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل ، حيث يتضمن إستخدام كل من المديرين و الموظفين للأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المؤسسة "

تعرف كذلك بأنها : " تطبيق لمبادئ الجودة لتحقيق جميع أهداف المنظمة من أجل إرضاء الزبائن " .

يمكننا تلخيص التعاريف السابقة في الشكل الموالي :

الشكل رقم 3 : مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر : إعتقادا على التعاريف السابقة

بالإعتقاد على الشكل السابق يمكننا إستخلاص مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإعتقاد على الكلمات المكونة لهذا المنهج

92 .

بالتالي نجد أن إدارة الجودة الشاملة تجمع بين إبتهاين :

- ✓ الإبتها الأول يركز على تلبية متطلبات العميل و إبتهاياته و تطلعاته ؛
- ✓ الإبتها الثاني يركز على التحسين المستمر ، تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية .

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة :⁹³

- ✓ تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها و خدماتها ؛
- ✓ تبني فلسفة التطوير و التحسين لمواجهة التحديات ، حيث على كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة ؛

⁹² - خالد بن سعد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد ، الرياض ، ص 74 ؛

⁹³ - مأمون الدراكبة ، طارق الشليبي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفا ، عمان ، 2002 ، ص 28 ؛

- ✓ تغيير هدف الرقابة من إكتشاف الأخطاء و محاسبة المتسببين إلى منع وقوع الأخطاء أصلا من خلال الرقابة الوقائية ؛
- ✓ تبنى العلاقة بين المؤسسة و الموردین على الثقة المتبادلة و التعاون بين الطرفين و ذلك لأن مصالحهما واحدة ، يجب على المؤسسة أن تتعامل مع الموردین على أساس أنهم شركاء و تقوم بالتخطيط المشترك معهم لتحسين الجودة ؛
- ✓ تحسين نظام الإنتاج و الخدمة بإستمرار ، من خلال تبنى نظام الجودة في كل نشاط و في كل عملية مما يتطلب التعاون بيم مقدم الخدمة و مستقبل الخدمة ؛
- ✓ الإهتمام بالتدريب ، تحسين الجودة من خلال تنمية مهارات العاملين ؛
- ✓ القيادة الفعالة التي تساعد العاملين على تحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بالشكل المطلوب ؛
- ✓ تشجيع الإتصالات الفعالة بين الإدارة و العاملين ؛
- ✓ حل الصراعات التنظيمية بين العاملين و إحلال التعاون بينهم من خلال فرق العمل للوصول لتحقيق أهداف المؤسسة ؛
- ✓ العمل على توفير الوسائل العلمية للعاملين للوصول إلى تحقيق العيوب الصفرية أي منع وقوع الخطأ تماما ؛
- ✓ تجنب تحديد أهداف كمية للإنتاج أو للخدمة دون ربط ذلك بالجودة ؛
- ✓ دعم إعتزاز العاملين بعملهم من خلال توفير مناخ خالي من العقاب و التهديد ؛
- ✓ تشجيع التعلم و التطوير الذاتي و ذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل و بالتالي أداء أعمالهم بالشكل الأفضل ؛
- ✓ إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة من أجل تطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة و زيادة الإهتمام بتشكيل فرق العمل و زيادة التنسيق و التعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة و إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية :

ضمان جودة الخدمة الفندقية لها وظيفتان رئيسيتان : المساعدة في تحديد معايير الخدمة و المساهمة في التأكد من ولاء العملاء و تأثير إيجابي للكلمة المنقولة الإيجابية يصاحبها تزايد في ولاء العاملين .

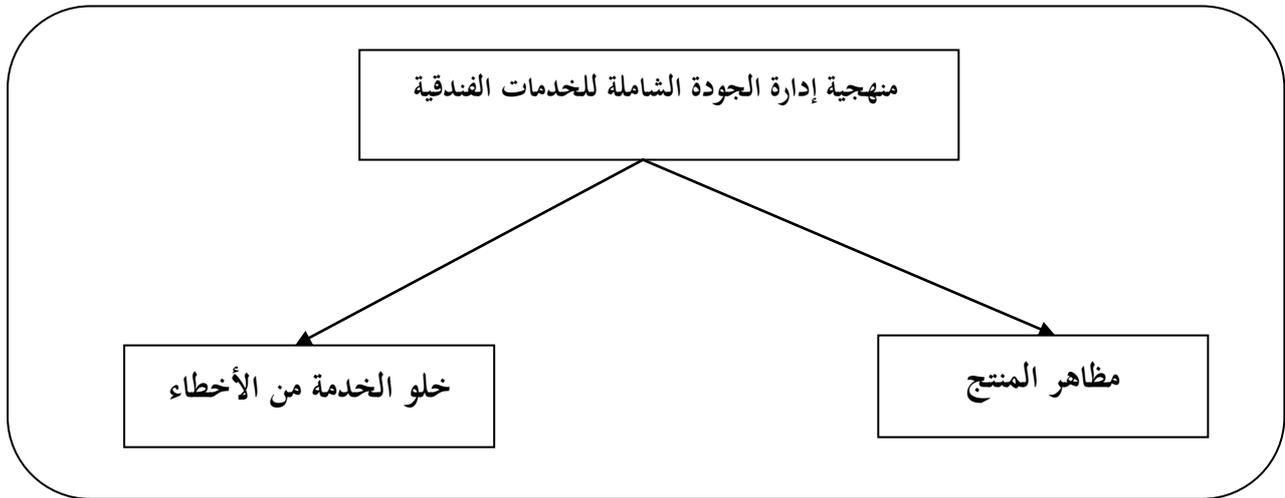
من الضروري أن تنتهج المؤسسات الفندقية فلسفة تسويقية ناجحة في ظل المنافسة المتزايدة ، و بالتالي كيف ترضي العملاء و يكون لديها توجهات تسويقية و إهتمام خاص بالأسواق من خلال تقديم قيمة مميزة للعملاء المستهدفين و الإهتمام ببناء سوق فندي بدلا من منتجات فندقية .

بدأ الإهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة الضيافة إبتداءً من الثمانينات ، و حتى و إن اختلف مفهوم الجودة عند الباحثين إلا أن المفهوم المنتشر نص على أن العميل هو الذي يحدد الجودة أو بمعنى آخر تجاوز توقعات السوق المستهدفة .

تتضمن الجودة درجة عالية من الإتصال و التفاعل بين الإدارة العاملين و العملاء ، و الشيء الذي جعل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة صعب في الصناعة الفندقية يرجع لإعتبار أن العنصر البشري المقدم للخدمة جزء من الخدمة نفسها و أثره المحتمل على إدراك العميل لمستوى الجودة . لكن البحث عن زيادة التنافسية و النمو و كذا مستوى الربح جعل مدراء التسويق بالمؤسسات الفندقية يسعون لتطبيق هذا المفهوم و محاولة تقديم خدمات دون أخطاء و مضاعفة مستوى إدراك العميل لجودة الخدمات المقدمة .

في الشكل الموالي نشرح كيف يمكن أن نطبق مفهوم الجودة الشاملة في الخدمات الفندقية :

شكل رقم 4 : تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الفندقية



المصدر : بالإعتماد على : خالد مقابلة ، التسويق الفندي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 243 ؛

بإعتبار أن الخدمات غير ملموسة فلا بد من التركيز على جانبين خصائص المنتج الفندي و الذي يعزز إدراك العميل للجودة ، و تقديم خدمة بدون أخطاء و التي تزيد من رضا العميل .، إن إضافة أي مظاهر جديدة للمنتج يساهم في

زيادة معدل تكلفة المنتج وكذلك معدلات الرضا و الولاء للعملاء ، فمثلا نجد أن الجناح الفندقي أعلى سعرا من الغرفة العادية في الفندق ، و توفير خدمات الإتصالات المحلية و الدولية للعميل في الغرفة يساهم في مستوى إدراكه للخدمة ، و تقديم وجبة الإفطار للعميل في الغرفة يساهم في مستوى ولاءه للفندق ، فتوقعات العملاء حول الخدمات الفندقية تعتمد على الصورة الذهنية للمؤسسة و منتجاتها ، الكلمة المنقولة و سمعة الفندق ، و الجهود الترويجية للمؤسسة و السعر .

و قد أشرنا في المحور السابق أن قياس جودة الخدمة الفندقية يرتبط **بالجودة الفنية و الجودة الوظيفية** ، فالفنية هي مايتبقى لدى العميل بعد التفاعل بين العميل و العامل مثلا الغرفة الفندقية أو الوجبة في المطعم الفندقي و الوظيفية هي عملية تقديم الخدمة مثلا الإستفسار عن الغرفة أو الحجز مسبقا ، أو نقل الأمتعة للغرفة ، فإذا كانت الجودة الوظيفية غير فعالة فإن العميل لا يحصل على الرضا المطلوب حتى لو كانت الغرفة الفندقية ذات جودة عالية في حالة ما كانت خدمات الإستقبال و الحجز غير مناسبة .

4. مزايا و فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق :

✓ **الإحتفاظ بالعملاء** : جودة الخدمة تساعد في نشر الكلمة المنقولة الإيجابية و تعزيز سمعة المؤسسة و بالتالي الإحتفاظ بالعملاء ، حيث أن تكلفة جذب العميل لأول مرة أعلى بكثير من تكلفة الإحتفاظ بالعميل ، فالعميل الراضي يجد من تسرب العملاء و بحثهم عن مصادر رضا بديلة ، و العميل الراضي عن الخدمة يساعد في الترويج للفندق ، حيث سابقا كان العميل الراضي يؤثر على خمس أشخاص في المتوسط و العميل غير الراضي يؤثر على عشرة عملاء أو أكثر لكن مع تطور وسائل التواصل الإجتماعي لا يمكننا إطلاق إحصاء الأعداد الكبيرة للعملاء الراضين أو غير الراضين عن الخدمة ؛

✓ **تجنب المنافسة السعرية** : المؤسسات المميزة في جودتها السعرية تتجنب المنافسة السعرية مع المؤسسات الأخرى ، و تبين الدراسات أن المؤسسات في الثلث الأعلى من الجودة ، يمكن أن تحصل على 6% سعر أعلى من غيرها ، و تتجنب المنافسة السعرية ؛

✓ **المحافظة على اليد العاملة المؤهلة** : يفتخر العاملون بالعمل في المؤسسات الفندقية ذات السمعة المميزة التي تقدم خدمات ذات جودة عالية ، الغياب عن العمل ، دوران العمل ، و تراجع معنويات العاملين ، يمكن أن يرتبط ضعف جودة الخدمات ؛

✓ **تخفيض التكاليف** : يمكن أن تكون تكاليف داخلية أو خارجية أو مرتبطة بنظام الجودة ، التكاليف الداخلية هي المرتبطة بتصحيح المشاكل الخاصة بالمنتج و عدم مطابقته لمعايير الجودة قبل وصول المنتج للمستهلك مثلا تعطل التيار الكهربائي في غرفة العميل بسبب نقص الصيانة و بالتالي إعتبار الغرفة خارج الخدمة حتى تتم عملية

الصيانة ، التكاليف الخارجية مرتبطة بالأخطاء و العيوب التي يمر بها المستهلك و يمكن أن تكون التكاليف باهضة عندما يقرر العميل عدم العودة بسبب سوء جودة الخدمة مثلا يمكن تقديم طبق فاكهة أو مشروب مجاني للعميل للتعويض عن عدم جاهزية الغرفة الفندقية أو تغيير الغرفة لغرفة أفضل تعويضا عن الحجز المزدوج .

المحور التاسع : الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

يتضمن المحور :

أولا : التنافسية و مؤشراتها

ثانيا : الميزة التنافسية في المؤسسات
الفندقية

ثالثا : الإستراتيجيات التنافسية الفندقية

التغيرات و التحولات المستمرة التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسات الفندقية ، تدفع هذه المؤسسات إلى ضرورة تبني مفهوم التنافسية للإستمرار في محيط تسوده الديناميكية ، فالبقاء للأقوى و رضا العميل يرتبط بضرورة تبني هذا المفهوم و تطويره من خلال إستراتيجيات تسويقية تسمح بتلبية حاجات العملاء بكفاءة أكثر من المنافسين.

أولا : التنافسية و مؤشراتها

1. تعريف التنافسية : أمر أكيد أن التعاريف تختلف باختلاف وجهات النظر للباحثين لكن عموما يمكننا أن نعرف التنافسية على مستوى المؤسسات بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيراتها في نفس القطاع فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل الحصة السوقية ، كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة للزبائن بتوفير منتجات و خدمات ذات جودة و سعر بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق .

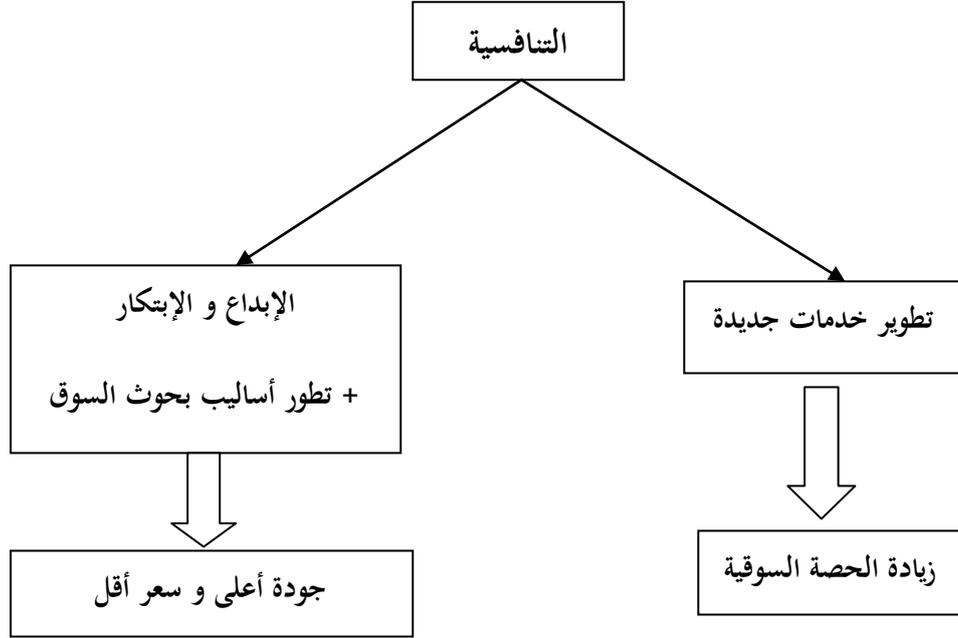
و لعل من أهم أسباب التنافسية تعدد الفرص في السوق العالمي ، تسارع الإبداع و الابتكار ، تطور أساليب بحوث السوق و بالتالي وفرة المعلومات عن الأسواق المستهدفة ، سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين مختلف المنظمات.⁹⁴

و يمكننا أن نشرح ذلك من خلال الشكل الموالي الذي يعكس خصائص التنافسية و كيف ممكن أن تصل المؤسسة للحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها من خلال سواء تطوير منتجات و خدمات جديدة أو

⁹⁴ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 ، ص101 ؛

تبنى أسلوب بحوث السوق و التطوير المستمر مما يدفعها لتحويل ميزتها النسبية إلى ميزة تنافسية و تحقيق نجاح مستمر .

الشكل رقم 1 : مفهوم التنافسية



المصدر : بالإعتماد على مفهوم التنافسية

2. مؤشرات التنافسية : بإعتبار أن المؤسسة هي المحرك الرئيسي للإقتصاد ، فالتنافسية على هذا المستوى هي

التي تتحكم بالتنافسية على المستويين القطاعي و الوطني و النتائج الإيجابية على المدى الطويل هي إنعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة و يمكن أن نقيس تنافسية المؤسسة بالمؤشرات التالية :

✓ الربحية ؛

✓ تكلفة الإنتاج أقل من السوق ؛

✓ الحصة من السوق .

ثانيا : الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

الميزة التنافسية هي هدف إستراتيجي تسعى له كافة المؤسسات ، في ظل محيط تنافسي و بيئة أعمال متغيرة و ديناميكية ، و بالتالي فإن تحقيق ميزة تنافسية يعتبر كضمان للمؤسسة من أجل البقاء و الإستمرار و يعود

هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت الفكرة في الانتشار بعد ظهور كتابات مايكل بورتر حول القوى التنافسية و إستراتيجيات التنافسية .

1. ماذا نعني بالميزة التنافسية :

حسب **M.Porter** فالميزة التنافسية " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع " .⁹⁵

فالميزة التنافسية ترتبط بالقيمة التي إستطاعت منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة . و يصف باحثون آخرون الميزة التنافسية بأنها المدى الذي تتجاوز فيه فجوة المنافع و التكاليف لمنتج المؤسسة الفجوات في المنافع و التكاليف لمنتجات المنافس .⁹⁶

و بمفهوم أبسط يمكننا إعتبار الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و هذا تماما ما أشار إليه الباحث **Barney**, 1991 حين أفاد أن " يمكن تحقيق الميزة التنافسية إذا طبقت المؤسسة إستراتيجية لخلق قيمة إقتصادية لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين و لا تتمكن المؤسسات الأخرى تكرار فوائد هذه الإستراتيجية " .

إستنادا على التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الفندقية تكون في قدرة الفندق على التميز و الإختلاف على المنافسين سواء من خلال تطوير خدمات جديدة مبتكرة يصعب تقليدها و بالتالي خلق قيمة للعملاء و ضمان ولائهم ، أو من خلال تقديم منتجات مشابهة لما تقدمه المؤسسات الفندقية الأخرى لكن بتكلفة أقل و بتحقيق هذين البعدين يحقق الفندق التنافسية .

2. خصائص الميزة التنافسية : تتمثل خصائص الميزة التنافسية في العناصر التالية :

✓ نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة ؛

⁹⁵ -Michel Porter ,**Avantage Concurrentiel des nations** , Inter editions ,France , 1993 , P48 ;

⁹⁶ - Sigalas and Pekka Economou , **Developing a measure of competitive advantage .journal of strategy and management** ,6 (4) , 2013 , P 320 ;

- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين ؛
- ✓ تنشأ من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها ؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة و كذلك في قيمة ماتقدمه للزبائن ؛
- ✓ تؤثر على إدراك العميل بأن ماتقدمه المؤسسة من منتجات و خدمات يتسم بالأفضلية ؛
- ✓ تدوم على المدى الطويل و لاتزول بسرعة حينما يتم تطويرها و تجديدها ؛
- ✓ متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية ؛
- ✓ يصعب تقليدها من طرف المنافسين .

3. أهمية الميزة التنافسية :

- ✓ ضمان ولاء الزبون ؛
- ✓ تسهيل تلبية حاجات الزبون حيث أن المؤسسة المتميزة في الأداء تزيد خبرتها من خلال الإبتكار و الإبداع و تعمل على تقديم خدماتها بشكل أسرع و أسهل و بكفاءة ؛
- ✓ رفع قدرات المؤسسة في متابعة و مسايرة التطور و التغيير في حاجات و رغبات الزبائن و تطوير مهاراتها في إكتشاف الرغبات الكامنة و تلبيتها ؛
- ✓ تعزيز و تدعيم علاقة المؤسسة بزيائنها ؛
- ✓ رفع القدرات التنافسية للمؤسسة حيث أن تركيز نشاط المؤسسة في مجالات محددة تتميز فيها على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها و رفع كفاءتها و فعاليتها في إستخدام الموارد ؛
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة ؛
- ✓ التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية .

4. أنواع الميزة التنافسية في الفنادق :

في ظل التحديات التنافسية و البيئة الديناميكية التي تنشط فيها المؤسسات الفندقية فإن تطوير ميزة تنافسية يعتبر ضرورة للإستمرار و لجذب عملاء جدد و الإحتفاظ بهم و زيادة الحصة السوقية و بالتالي تحقيق الربحية ، يمكننا أن

نشير للميزة التنافسية في الفنادق بأنها قدرة المؤسسة الفندقية على تطبيق الإستراتيجية التسويقية التي تجعلها تخلق قيمة للعملاء من خلال تقديم منتجات فندقية بجودة أعلى من المنافسين و بسعر أقل .

و حسب **Porter** فإن الميزة التنافسية يمكن تصنيفها إلى نوعين :

✓ **ميزة التكلفة الأقل** : يستطيع الفندق تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات مشابهة للمنتجات التي تقترحها الفنادق المنافسة لكن بتكلفة أقل ، و بالتالي التكلفة الأقل تجعله يقترح منتجات و خدمات فندقية بسعر أقل ؛

✓ **ميزة التميز** : يتحصل عليها الفندق في حالة توصله لعرض منتجات متميزة ذات خصائص متفردة و لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل ، اي تقديم منتجات فريدة ذات جودة أعلى بسعر أقل و يمكن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية من خلال الموقع ، الخصائص المادية ، الموظفين ، الخدمة ، الصورة .⁹⁷

5. أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية :

تقليديا تركز الإستراتيجية التسويقية على فهم إحتياجات الزبون ، و بالتالي فإن ما يضمن إستمرارية المؤسسة هو القدرة على تخصيص فوائد المنتج المناسبة و الفعالة من حيث التكلفة لتناسب مع توقعات الزبائن ، و بالنظر إلى المنافسة الشديدة و المتزايدة لجذب ضيوف متميزين للفندق ، أصبح من الضروري على الإدارة الفندقية أن تفهم السمات أو التوليفة من الخصائص التي يطلبها زبائنها المميزون بشكل متزايد .، و عليه يجب أن تفرق المؤسسات الفندقية منتجاتها و خدماتها عن منتجات و خدمات المنافسين من خلال التميز في موقع الفندق ، الخصائص المادية للفندق ، الخدمة ، الموظفين و الصورة .⁹⁸

من جانب آخر فإن القدرة التنافسية للمؤسسات تعتمد على قدرتها على خلق مزايا تنافسية مستدامة بمرور الوقت ، و في الوقت الحالي الذي تشهد فيه البيئة تغيرات كبيرة تتميز بشكل رئيسي بزيادة المنافسة و إرتفاع مستويات الطلب في السوق ، دفع ذلك بالمؤسسات إلى السعي إلى تلبية إحتياجات الزبائن من خلال التمكّن من تقديم قيمة مساوية أو أكبر مما يتوقعونه ، مما يجعل تحليل أسواقها المستهدفة و تحديد تصور زبائنها حول العرض الخدمي الذي توفره ضرورة و أمر حتمي .

⁹⁷ - Philip Kotler et autres , **Marketing management** , op-cit , P 239 ;

⁹⁸ - Philip Kotler et autres , **Marketing management** , op-cit , P 239

و لكي تصل المؤسسة الفندقية لتمييز عرضها يجب أن ينبع التمييز من تركيزها على الجهود الداخلية بإستغلال مواردها و كفاءاتها لتقديم عرض متميز عن المنافسين ، و سنذكر من خلال هذا العنصر الأبعاد التي يركز عليها التمييز في المؤسسة الفندقية :

✓ **التمييز من خلال موقع الفندق** : يندرج موقع المؤسسة الفندقية ضمن بعد الملموسية ، لكنه يعتبر أحد أكثر الأبعاد الملموسة غير القابلة للتغيير لما ينطوي عليه من تكاليف مادية و غير مادية ضخمة قد تدفع بالمؤسسة إلى إعادة بناء صورتها من البداية في حال قامت بتغيير موقع تواجدتها إلى منطقة أخرى ، لذلك يجب إيلاء إختيار موقع الفندق أهمية عظيمة لما له من علاقة بتحقيق الربح و زيادة الحصة السوقية ، و قد يرتبط إختيار موقع الفندق بثلاثة جوانب : الجانب الأول التجمع و المنافسة فالفنادق المتوزعة بالقرب من بعضها البعض في المدن الحضرية أو في المناطق الساحلية تستفيد من الأعداد الكبيرة للسياح رغم المنافسة الشديدة إلا أن في موسم الذروة تستفيد من التجمع الإيجابي في المناطق السياحية ، الجانب الثاني القرب و الملاءمة حيث يفضل السياح موقعا يتيح لهم الوصول للخدمات المتنوعة بما فيها خدمة النقل فسهولة الوصول لمرافق النقل كالمطارات و و الموانئ و محطات الميترو تؤثر على إختيار الزبون للفندق و مما يزيد جاذبية قربه من المراكز التجارية و كذا من مناطق الجذب السياحي بالنسبة للجانب الثالث فيتمثل في تصنيف الفندق حيث يساهم عدد النجوم في جذب السياح و الزبائن ؛

✓ **التمييز من خلال الخصائص المادية** : يمكن أن تستند المؤسسة الفندقية في تمييزها عن المنافسين على التصميم المادي و يشمل ظروف البيئة المحيطة مثل درجة الحرارة و الإضاءة و الضوضاء و الموسيقى و الرائحة و اللون و التي تؤثر على شعور الزبائن و تفكيرهم و إستجابتهم للفندق ، كما يشمل الطرق التي يتم بها ترتيب الأجهزة و المعدات و المفروشات ، بالإضافة للعلامات و الرموز و التحف و التي تساهم في تشكيل الإنطباعات الأولى و توصيل مفاهيم الخدمة ؛

✓ **التمييز من خلال الخدمة** : يمكن أن تتميز المؤسسة الفندقية من خلال الإستناد على مستويات الخدمة الفندقية :
الخدمة الجوهرة و تتمثل في الإيواء ،

الخدمات التسهيلية تساعد على إستخدام الخدمة الجوهرة كتوفير الحجز المسبق عبر الأنترنت و الدفع الإلكتروني
مثلا ،

الخدمات الداعمة التي تقدم قيمة إضافية للخدمة الجوهرة و تساعد في التمييز كوسائل التسلية و الترفيه ،

✓ **التميز من خلال الموظفين** : يعتبر الموظفون في المؤسسات الخدمية مصدرا مهما لتحقيق التميز في الخدمة كونهم في تواصل دائم مع الزبون حيث يساهمون في إدراك جودة الخدمة من طرف الزبون، لذلك يجب إختيار الموظفين المدربين بشكل عالي للعناية بالزبائن ، و إمتلاك مهارة التحدث بعدة لغات أجنبية بالإضافة للمظهر ؛

✓ **التميز من خلال الصورة** : التميز من خلال المنتجات المادية الملموسة يبقى محدود التأثير إن لم يعر الفندق أهمية للمنتجات غير المادية التي تشكل جزءا هاما من الخدمة الفندقية و تؤثر بشكل كبير في جودتها و في تكوين صورة ذهنية للفندق عند العميل . و تتشكل الصورة الذهنية للفندق من خلال عدد من العوامل تشمل الإعلان ، العلاقات العامة ، الصورة المادية ، الكلمة المنطوقة ، و تجارب الزبون الفعلية مع المنتجات و الخدمات ، جودة الخدمة ، التصميم الداخلي ، أداء الموظفين ، المظهر الخارجي للفندق و موقعه ، التعليقات الصادرة عن الزبائن في المواقع الخاصة بالسفر .

ثالثا : الإستراتيجيات التسويقية الفندقية و عوامل المفاضلة بينها

قبل التطرق للإستراتيجيات التنافسية العامة التي إقترحها **Porter** في كتابه **Competitive advantage** لابد من تحديد و شرح مفهوم الإستراتيجية و تحديد ماهية الإستراتيجية التسويقية .

الإستراتيجية كلمة يونانية الأصل مشتقة من كلمة **STRATEGOS** و هي كلمة مركبة من **Stratos** و تعني الجيش ، و **agos** و تعني القيادة ، أي الكيفية التي يستعمل بها القائد الظروف المحيطة به من أجل تحقيق النصر في الحرب و قد عرفها **Napoléon** بأنها " فن مواجهة العدو بإستخدام القوى العسكرية " .

و يعد **Alfred Chandler** أحد الذين ساهموا في إنتقال هذا المفهوم إلى الميدان الإقتصادي من خلال كتابه **Stratégie and Structure** سنة 1962 و قد عرف الإستراتيجية ب : " إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات " . في حين عرفها **Porter** بأنها " بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة ، حيث تكون القوى أضعف ما يكون " .

و بالنسبة للإستراتيجية التسويقية فهي تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف و تطويرها و إعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة و تستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف ، و تعرف كذلك بأنها تحديد المؤسسة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان ، و تعنى إستراتيجية التسويق بجاذبية السوق و الميزة التنافسية للمؤسسة و المخاطرة المتوقعة و تطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك .

و لعل أسهل تعريف للإستراتيجية التسويقية يمكننا إستخلاصه من خلال خطوات تنفيذها حيث تشمل :

✓ تحديد الأهداف ،

✓ SCP تجزئة السوق ، الإستهداف و التموضع ؛

✓ تخصيص الموارد / البرنامج التسويقي (المزيج التسويقي) .

و هذا تماما ما نجده في تعريف **Porter** للإستراتيجية التسويقية حيث يشير إلى أنها : " خليط من الأهداف و الوسائل المستخدمة لتحقيقها ، أي مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين " .

وقد إقترح Porter ثلاثة إستراتيجيات تنافسية عامة تمكن المؤسسة من الدفاع عن حصتها السوقية و التغلب عن منافسيها في الصناعة . و تتمثل هذه الإستراتيجيات الثلاثة في :

1. إستراتيجية التكلفة المنخفضة **Low Cost Strategy**: تعتبر أحد الإستراتيجيات التنافسية

القوية في الأسواق ذات الحساسية للأسعار ، حيث تقوم المؤسسة الفندقية التي ترغب في السيطرة من خلال التكاليف بعرض منتجات و خدمات بنفس جودة منافسيها و بأسعار أقل ، حيث تقوم بتخفيض تكاليفها إلى الحد الأدنى و تحافظ على مستوى مقبول من الجودة مقارنة بمنافسيها ، و يتم خفض التكلفة بالتركيز على قطاع معين من السوق ، و كذلك مراقبة عوامل التطور المتعلقة بالتكاليف و التحكم بها و يشمل ذلك مراقبة حجم المنتجات ، مراقبة التعلم حيث أن التدريب و التحسين المستمر للموارد البشرية يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف ، مراقبة الروابط و العلاقات التي تؤثر على وظائفها المنتجة للقيمة و تخفض من تكاليفها كحسن التفاوض مع الموردين مثلا .

2. إستراتيجية التمييز **Differentiation Strategy**: تبنى على فكرة تميز منتجات و

خدمات المؤسسة الفندقية عن المنتجات و الخدمات المعروضة من طرف المؤسسات المنافسة و تتزايد درجة نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كان الفندق يتمتع بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها . تتميز دار الضيافة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة و التي يوليها الضيوف أهمية و قيمة كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع

قليلا⁹⁹، و بالتالي فإن دار الضيافة التي تبحث عن الابتكار تكتسب عادة سلسلة من المزايا قد تساعد في الحفاظ على العملاء الذين يفضلون الأفضل .

يمكن للمؤسسة الفندقية أن تتميز في تقديم خدماتها من خلال الأفراد أي اليد العاملة المؤهلة التي تمتلك قدرة على التواصل مع الزبون بكفاءة ، أو من خلال البيئة المادية أي أن يكون المحيط المادي فعال و يجعل الضيف يلمس الجودة ، أو من خلال العمليات بتصميم عملية خدمة متفوقة قد تستند فيها على تكنولوجيا متطورة مثلا .

كما يمكن أن تستند إستراتيجية التمييز على نوعين من التمييز :¹⁰⁰

✓ التمييز الإبتكاري و يستند على البحث و التطوير و طرح منتجات جديدة و تقنيات جديدة تجعل الزبون يشتريها حتى بأسعار مرتفعة ؛

✓ التمييز التسويقي و يستند على تقديم خدمة جذابة من خلال التركيز على المزيج الترويجي للتأثير على العملاء و إقناعهم بجودة المنتجات و الخدمات التي يقدمها الفندق .

3. إستراتيجية التركيز : **Focus strategy** تستند على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم

التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط الفندق في مجال هذا الجزء ، حيث يتركز إنتباه المؤسسة على نوع معين من الزبائن أو المنتجات أو المواقع الجغرافية ، و تستخدم إما التمييز أو إستراتيجية خفض التكلفة ضمن هذا الجزء .

بشكل أبسط هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف و التركيز الكامل عليه ، بدلا من التعامل مع السوق ككل¹⁰¹ ، إذ يسعى الفندق إلى إكتساب ميزة تنافسية في جزء من السوق المستهدف سواء من خلال خفض التكاليف أو من خلال عرض خدمي متميز من حيث الجودة أو الخصائص المادية أو خدمة العملاء .

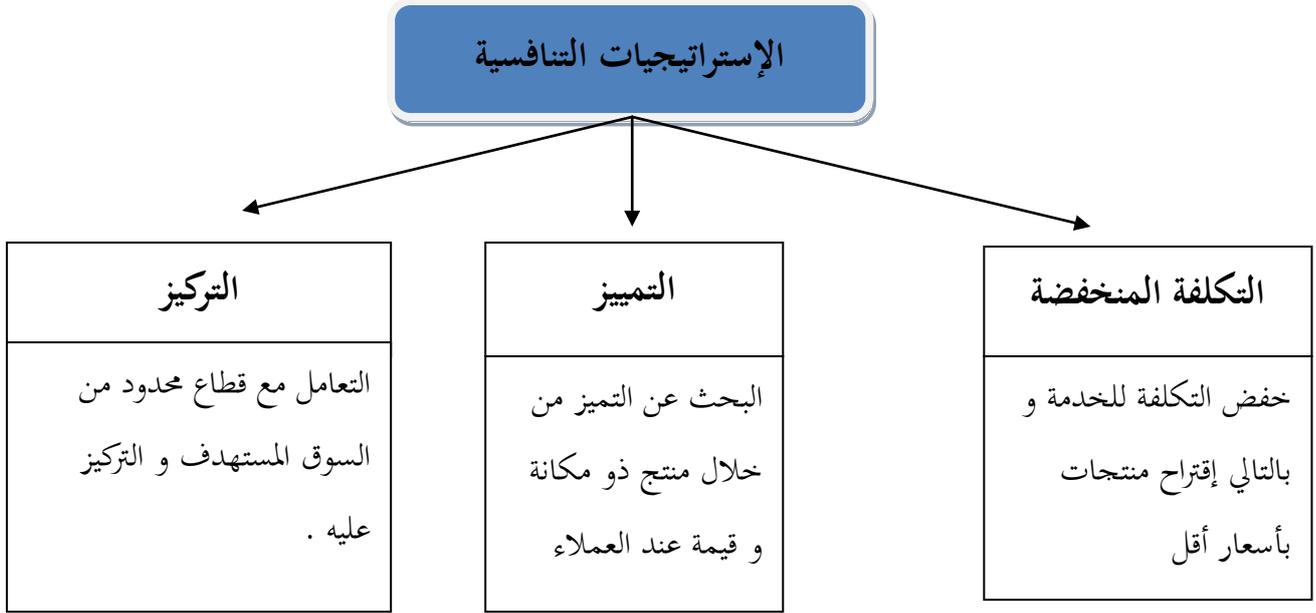
و سنحاول تلخيص الإستراتيجيات الثلاثة السابق ذكرها من خلال الشكل الموالي :

⁹⁹ - طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 311 ؛

¹⁰⁰ -Asch D , Bowman C , **Reading in Stratégic management** , 1 st edition , Macmillan education , 1989 , P 358 ;

¹⁰¹ - نبيل محمد مرسي ، إستراتيجيات الإدارة العليا ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 252 ؛

الشكل رقم 2 : الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الفندقية



المصدر : نبيل محمد مرسي ، إستراتيجيات الإدارة العليا ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 252 .

المحور العاشر : التسويق الإلكتروني للفنادق

أولا : ماهية التسويق الإلكتروني و أهمية
تطبيقه في المؤسسات الفندقية
ثانيا : أدوات التسويق الإلكتروني
ثالثا :عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني
الفندقي

تحولت شبكة الأنترنت إلى ظاهرة إجتماعية عالمية متميزة و أداة فعالة في عالم الإقتصاد الرقمي ، فمن إيجابياتها أنها تخطت حاجز الزمان و المكان ، مع إنتشار مجانية الأنترنت في الأماكن العامة ، و تجاوز عدد مستخدمي الهواتف المحمولة 5 مليار مستخدم سنة 2021 ، و سهولة الحصول على المعلومات حول السفر ، السياحة أو أماكن الإيواء من خلال ضغط زر ، صار من الضروري على كل مؤسسة فندقية هدفها الإستمرار و الحفاظ على عملائها أو جذب عملاء جدد و زيادة حصتها السوقية أن تواكب التكنولوجيا المنطورة و تتواجد عبر الأنترنت من خلال بناء إستراتيجية تسويق إلكتروني تركز على التواصل و التفاعل اللحظي مع الأسواق المستهدفة ، خصوصا أن 60% من الحجوزات الفندقية في العالم تتم عبر الأنترنت و أغلبها تم بإستعمال الهاتف .

لا يمكننا إطلاقا تجاهل الدور الذي أضحت تلعبه المواقع الإجتماعية في التجارة الإلكترونية و في التأثير الإيجابي و السلبي في آن واحد ، حيث نجد أكثر من 2 مليار مستخدم في تطبيق الفاييسبوك و أكثر من مليار مستخدم في تطبيق الأنستغرام و أكثر من مليار مستخدم في اليوتيوب ، و مع سهولة التجربة التي تمنحها منصات المواقع الإجتماعية من الضروري على الإدارة الفندقية أن تستخدم الإعلام الرقمي و تتواصل من خلال الصور و الفيديوهات و عيش التجربة للتأثير على المستخدمين الذين يتصفحون هذه المواقع بشكل يومي .

أولا : ماهية التسويق الإلكتروني الفندقي

يقوم التسويق الإلكتروني بدور فعال في تسهيل و دعم خدمات الحجز في الفنادق عبر الأنترنت ، و قبل التطرق لمفهومه و تطبيقه في المؤسسات الفندقية سنحاول شرحه بصفة عامة حيث يشمل التسويق الإلكتروني الإستخدام الأمثل

للتقنيات الرقمية و التي تضم تقنيات المعلومات و الإتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق و عملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية و النشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة و تقديم السلع و الخدمات إلى العملاء في المنظمة¹⁰². كما يعرف بأنه إدارة التفاعل بين الشركة و الزبون ضمن البيئة المتوقعة من أجل تحقيق التبادل المشترك من منافع مشتركة¹⁰³.

و إن استخدام التسويق الإلكتروني في قطاع الفنادق يسهل من عملية التواصل مع عملاء هذه الفنادق و القدرة على إستقطاب زبائن جدد عبر التسويق من خلال الأنترنت ، من خلال توفير المعلومات الوافية عن الفنادق و ميزاتها و خدماتها على مدار الساعة و من خلال كذلك نشر العلامة التجارية بشكل أسرع .

إن الحديث عن التسويق الإلكتروني في الفنادق يدفعنا لتعريف و تحديد مفهوم **السياحة الإلكترونية** و الذي يشمل الخدمات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بغرض إنجاز و و ترويج الخدمات السياحية و الفندقية عبر مختلف الشبكات ، بالإعتماد على مبادئ و أسس التجارة الإلكترونية . " و بالتالي هناك علاقة طردية وطيدة بين الترويج للسياحة إلكترونية و الترويج للفنادق إلكترونية .

بعض التعاريف الخاصة بالتسويق الإلكتروني في المؤسسات الفندقية :

- ✓ إستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المعلومات و البيانات الخاصة بالزبائن مما يسهل من معرفة متطلبات الزبائن و كيفية تلبيتها ؛
- ✓ إدارة التفاعل بين المؤسسة الفندقية و العملاء ضمن البيئة المتوقعة من أجل تحقيق التبادل المشترك من منافع مشتركة ؛
- ✓ الجانب التسويقي من الإقتصاد الرقمي الذي يشمل الجهود ذات العلاقة بالمنتجات و الخدمات من حيث التعريف بها ، و ترويجها و بيعها من خلال شبكة الأنترنت ؛
- ✓ إستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التواصل و تقديم قيمة للزبائن ، و إدارة العلاقات فيما بينهم بطريقة تعود بالنفع على المؤسسة الفندقية و الضيوف الحاليين و المحتملين ؛
- ✓ التسويق الإلكتروني للفنادق يمكن الزبون من الحصول على المعلومات الكاملة حول أنواع الخدمات الفندقية المقدمة و مستوى تقديمها و تسعيرها ، و يمكن المؤسسات الفندقية من معرفة مستوى الخدمات المتوقعة من قبل

¹⁰² - الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2010 ، ص15 ؛

¹⁰³ - عزام و آخرون ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق ، دار المسيرة للطبع و النشر و التوزيع ، ط2 ، 2009 ، ص 10 ؛

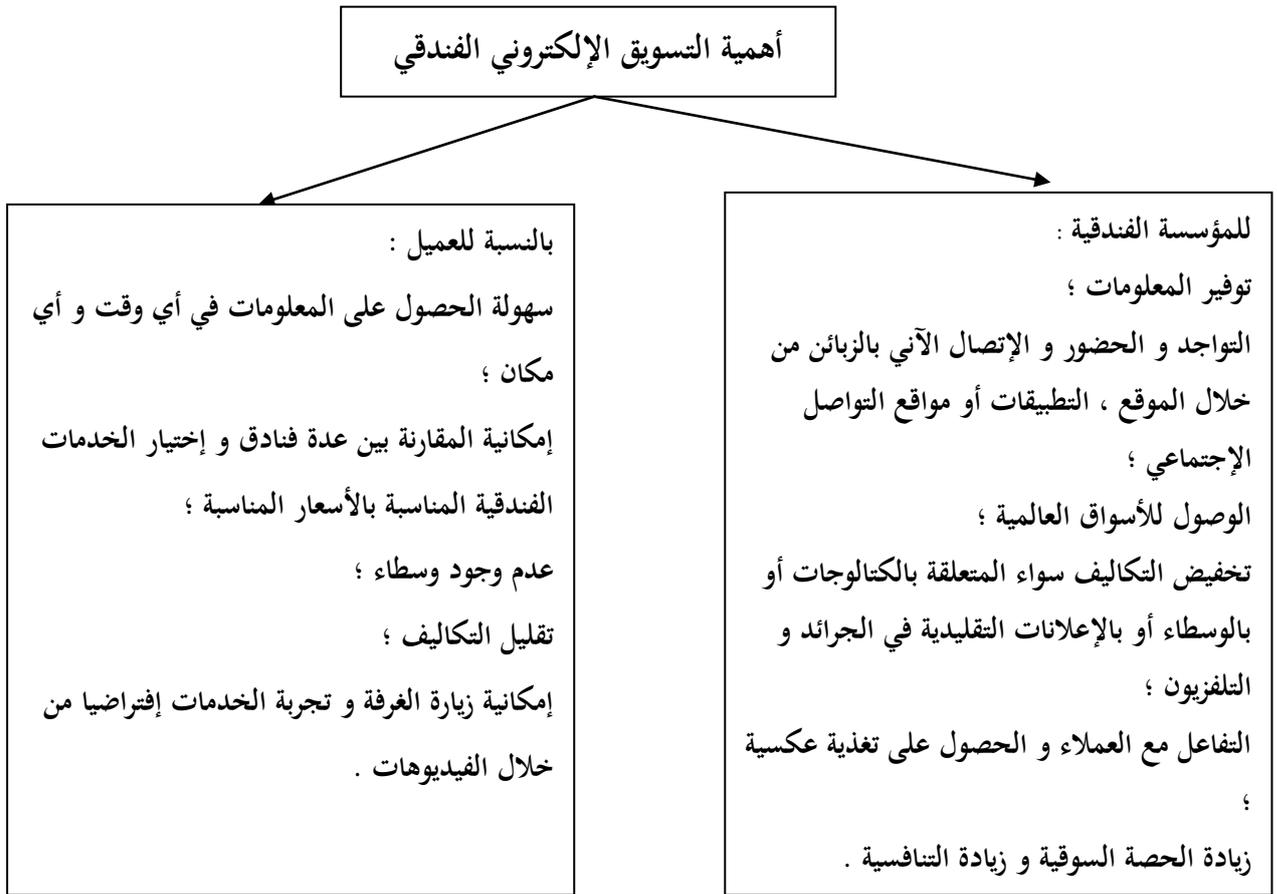
الزبون و بالتالي إمكانية إتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة و معالجة أي خلل بغاية الحفاظ على الزبائن و العملاء الحاليين ، و اجتذاب زبائن جدد ، فالتسويق الإلكتروني يهدف إلى تسهيل عمليات التبادل و تحويلها من عمليات تقليدية إلى عمليات مبتكرة و سريعة ، لتحقيق مصالح الطرفين .¹⁰⁴ و لعل من أهم الأسباب التي جعلت التسويق الإلكتروني ضرورة و حتمية يجب تبنيتها من طرف الفنادق سواء الصغيرة أو التابعة للسلاسل العالمية : الثورة التي أحدثتها تطور تكنولوجيا المعلومات و سرعة إنتشار الأنترنت ، توفير الوقت و الجهد ، سهولة الإتصال ، إنخفاض التكلفة ، تقليص إجراءات العمل و حجم المعاملات الورقية ، لوجود للحواجز الجغرافية أو الزمنية ، إمكانية تجربة الخدمة إفتراضيا من خلال الصور و الأشكال المحسدة بالأبعاد و الألوان و الصورة و الصوت .

سنذكر فيما يلي أهمية التسويق الإلكتروني للخدمات الفندقية :

- ✓ الإرتقاء بجودة الخدمات الفندقية ؛
 - ✓ تقديم المزيد من التسهيلات للزبون الفندقي ؛
 - ✓ تحسين عرض المنتج الفندقي و تنوع المنتجات التكميلية ؛
 - ✓ تنوع البرامج و الأنشطة الهادفة لزيادة متوسط معدل الليالي الفندقية ؛
 - ✓ دخول أسواق مستهدفة جديدة لزيادة الحصة السوقية ؛
 - ✓ التواجد في أسواق بعيدة جغرافيا ؛
 - ✓ توفير إمكانية الحجز الإلكتروني عن بعد للعملاء من مختلف دول العالم ؛
 - ✓ إمكانية المقارنة و تقييم البدائل المتعددة من طرف الزبون و إجراء مقارنات الأسعار و إتخاذ قرار الشراء ؛
 - ✓ تدريب العاملين في المجال الإلكتروني و بالتالي تعزيز كفاءة الموارد البشرية المشاركة في تقديم الخدمة .
- و الشكل الموالي يشرح أهمية التسويق الإلكتروني للطرفين للمؤسسات الفندقية و العملاء :

¹⁰⁴ - الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2010 ، ص18 ؛

الشكل رقم (1) : أهمية التسويق الإلكتروني لمقدم الخدمة الفندقية و الاستفادة منها



المصدر : بالإعتماد على التعاريف السابقة

ثانيا : أبعاد التسويق الإلكتروني الفندقي :

أدوات التسويق الإلكتروني توفر القدرة على إستقطاب زبائن و عملاء جدد بشكل أكثر و بفعالية أكبر ، و توفر القدرة على التواصل المباشر مع الزبائن و العملاء ، و تتيح فرصة التواصل مع جميع المؤسسات و المنظمات في جميع أنحاء العالم ، و تشمل أدوات التسويق الإلكتروني الخاصة بالفنادق : موقع الفندق الإلكتروني ، موقع المحادثة للفندق ، مواقع التواصل الإجتماعي للفندق ، البريد الإلكتروني للفندق .

✓ الموقع الإلكتروني للفندق : إن التطور المتسارع في إستخدام شبكة الأنترنت في مجال التسويق دفع المؤسسات

الفندقية لضرورة مزاولة أعمالها التجارية و التسويقية عبر هذه الشبكة . حيث أن إنتاج موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت يسهم في تدعيم الواجهة المادية للمؤسسات الفندقية ، و يتطلب الموقع أن يحتوي على صور و فيديوهات

تشرح الخدمة الجوهر و الخدمات التسهيلية التي يوفرها الفندق و يجب أن يكون سريع التحميل و التصفح و أن يتحلى بالمصداقية .

إن للدول و الحكومات دور فعال في دعم المواقع الإلكترونية عن طريق توفير المتطلبات المادية و البشرية و الفنية و القوانين و التشريعات و البنية التحتية لتنظيم التعامل مع شبكات التواصل الحديثة و تقديم تسهيلات الإتصال الهاتفي السريع ، كما أن التكنولوجيا السائدة في بلد ما تساهم في بناء أسلوب حياة معين و هو ما يتوقع أن يحصل عليه الزبون أو العميل من خدمات فندقية لا تقل أهمية في مستواها التكنولوجي عن الذي إعتاد عليه ، و عليه فإن تسويق السلع و الخدمات في بلد ما ينبغي أن يتوافق مع مستوى التكنولوجيا السائدة للوصول إلى ما يحتاجه زبائن الأسواق الفندقية المختلفة .

إن نجاح عملية التسويق الإلكتروني للفندق تعتمد على حد كبير بالموقع الإلكتروني و نجاحه ، حيث يقوم الزبون بالمقارنة بين ما تعرضه الفنادق المختلفة و المقارنة بينها لذلك يجب أن يحتوي على جميع المعلومات التي تثير إهتماماته و تليي إحتياجاته ، في حين أن شكل الموقع و تصميمه مهم جدا لجذب الزائرين مما يساهم في دعم العملية التسويقية عبر الأنترنت ¹⁰⁵ .

و على الفندق أن يستخدم أحدث الإبتكارات لجلب زبائن جدد و جذبهم إلى موقعها الإلكتروني ، و تمكينهم من الحجز من خلال موقعهم الإلكتروني لتوفير الوقت و الجهد للزبون و العميل .¹⁰⁶

✓ **موقع المحادثة للفندق** : عبارة عن موقع غير رسمي على شبكة الأنترنت يتم فيه مناقشات و إدخلات نصية منفصلة و غير رسمية ، حيث تعمل بإظهار أحدث الرسائل أي بترتيب زمني عكسي في أعلى الصفحة ¹⁰⁷ كما يشتمل على تداول المعلومات و الآراء الخاصة بالعملاء و تجربتهم مع الفندق و القدرة على الإجابة على إستفساراتهم حول الفندق و يعتبر ذو مصداقية عالية .

✓ **مواقع التواصل الإجتماعي** : تعتبر شكل من أشكال التسويق الإلكتروني الذي يستخدم لبناء الوعي و التواصل مع الزبائن و العملاء و لنشر العلامة التجارية و القيام بالأنشطة التجارية كالتعريف بالمنتج أو الخدمة ، و من أشهرها الفاييسبوك بأكثر من 2 مليار مستعمل و اليوتيوب بأكثر من مليار مستعمل و أكثر من 6 مليار ساعة مشاهدة في الشهر و الأنستغرام بأكثر من مليار مستعمل ، و تستمد أهميتها من سهولة وصولها للزبائن من خلال نشر المحتوى من إعلانات و صور للمنتجات و الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات .

¹⁰⁵ - مبروك العديلي ، التسويق الإلكتروني ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، 2015 ، ص 20 ؛

¹⁰⁶ -STARKOR M , Safer M , The smart hoteliers guide to 2015 digital marketing budget planning , New york , 2015 , P10 ;

¹⁰⁷ -Dilip M and qing w , **Consumer generated advertising in Blogs** , handbook of research on digital Media and advertising : User generated content consumption , pp 248-261 ;

حيث أن مواقع التواصل الاجتماعي تسمح للأفراد والمنظمات بالتفاعل مع بعضهم البعض و بناء علاقات في المجتمعات المحلية و الدولية عبر الأنترنت ، و يمكن للفنادق أن تتواصل بطريقة مباشرة و فعالة مع الزبائن و العملاء بمستوى عال من الكفاءة و بكلفة أقل من وسائل التواصل التقليدية .

✓ **البريد الإلكتروني للفندق** : يعتبر من الأدوات التي تساعد في التسويق الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت لإكتساب أكبر عدد من الزبائن و المحافظة على الزبائن ، حيث أن البريد الإلكتروني يستطيع الوصول إلى العملاء بأسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة و بفعالية و كفاءة عالية . و يعتمد الفندق على البريد الإلكتروني للتواصل مع المتعاملين سواء لحجز الغرف أو للسؤال عن الدفع لخدماته كما تعتبر الحملات التسويقية عبر البريد الإلكتروني الأكثر ربحا و فعالية ¹⁰⁸ ، كون الفندق يمكنه التواصل من خلال إرسال رسائل جماعية إلى العديد من العملاء على أساس أذواقهم و متطلباتهم في نفس الوقت مما يقلل من الجهد و الوقت .

ثالثا : عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني الفندقي **The E-Marketing Mix**

لقد تطرقنا سابقا لمفهوم المزيج التسويقي الخاص بالخدمات ، أما في هذا العنصر فسنستطرق للنموذج الذي إقترحه كلا من Kalyanam and Mc Intyre سنة 2002 و الذي يتضمن 11 عنصرا خاص بالتسويق الإلكتروني :¹⁰⁹

1. المنتج **Product**
2. السعر **Price**
3. التوزيع **Place**
4. الترويج **Promotion**
5. التخصيص **Personnalization**
6. الخصوصية **Privacy**
7. خدمة الزبون **Customer service**
8. المجتمعات الافتراضية **Community**
9. تصميم الموقع **Site**

¹⁰⁸ - العنود عامر سليم ، أثر إستخدام أدوات التسويق الإلكتروني في تنشيط المبيعات في فنادق العاصمة الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2018 ،

ص24 ؛

¹⁰⁹ -Kirthi Kalyanam and shelby H.Mcintyre, **The E marketing mix : A contribution of the E –tailing wars** , journal of the academy of marketing science 30(4) , Santa clara university , P 487-499 , 2002 ;

10. الأمان Security

11. تنشيط المبيعات Sales Promotion

و بالتالي يمكن إختصار النموذج في العلاقة التالية : $4PS + P^2 C^2 S^2$

لقد سبق و تطرقنا للعناصر التقليدية للمزيج التسويقي في المحور الخامس و عموما هناك بعض الإختلافات بخصوص سياسة تسويق الخدمات عبر الأنترنت و كذلك السياسة التسعيرية عبر الأنترنت أما بخصوص سياسة الترويج عبر الأنترنت فهي تعتمد على الأدوات السابق ذكرها في العنصر السابق بينما نلاحظ إختلاف واضح في السياسة التوزيعية عبر الأنترنت حيث يختفي الوسطاء من وكالات السياحة و السفر أو منظمو البرامج السياحية .

Shelby و Kirthi Kalyanam

و سنكتفي بشرح العناصر الإضافية و التي أضافها الباحثان

Mcintyre لتتناسب مع مابعد إنفجار الدوت كوم أي عالم الأونلاين :

✓ الخصوصية :

احد العناصر المهمة و الحساسة سواء للزبون الفندقي أو المؤسسة الفندقية هي الحفاظ على سرية البيانات الشخصية ، حيث ترتبط سياسة الخصوصية بتحديد نوع و كمية و كيفية و توقيت البيانات و المعلومات المسموح بإستخدامها من جانب المؤسسة المسوقة.

و تعرف الخصوصية بأنها الحق في حماية الحياة الشخصية للأفراد و ضمان عدم الإعتداء عليها و إستقلالها ، حيث تركز الخصوصية على حماية خصوصية الزبون الفندقي و المحافظة على بياناته و معلوماته و عدم إستخدامها إلا في حدود سياسة الخصوصية المعلن عنها على الموقع الإلكتروني للمؤسسة الفندقية .¹¹⁰

✓ التخصيص :

يتعلق التخصيص بالتركيز على التوجه الشخصي في جميع المعاملات مع العملاء ، و هذا التوجه يجعل مؤسسات الضيافة قادرة على التحديد الدقيق و الواضح لحاجات هؤلاء الضيوف و رغباتهم ، و العمل على تلبيتها بأفضل صورة ممكنة ، و

¹¹⁰ - يوسف أحمد أبو فارة ، إستراتيجيات المزيج التسويقي الإلكتروني ، مقال في مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، مجلد 26 ، العدد 117 ، جامعة بغداد ، 2020 ، ص 275-309 ؛

بما يحقق الأهداف المشتركة للمؤسسة الفندقية العميل و المجتمع ، و كلما تمكن الفندق من إستهداف العميل بصورة فردية و شخصية أكثر كلما تكون أكثر كفاءة في تحويل هذا العميل إلى عميل دائم .

يعرف التخصيص بأنه عملية جمع و تخزين المعلومات التي تتعلق بزوار الموقع الإلكتروني و تحليل هذه البيانات من أجل تقديم المنتج الذي يتناسب و ينسجم مع تفضيلات السائح من حيث المحتوى و الشكل . و يتميز التخصيص بعدة خصائص نذكر منها :

يسمح للعميل بتحديد أفضليات رغباتهم ؛

القدرة على تحديد العميل بناء على سلوكه و تصرفاته ؛

القدرة على تخصيص العملاء حسب أفضلياتهم إلى مجموعات ذات إهتمامات مشتركة .

✓ **أمن الأعمال الإلكترونية** : يتعلق هذا العنصر بتحقيق الأمن الإلكتروني ضمن جميع التعاملات المالية و غير المالية عند تسويق و بيع المنتجات عبر الأنترنت و هو أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي الإلكتروني .

يعرف أمن المعلومات بأنه العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها أو الحاجز الذي يمنع الإعتداء عليها و ذلك بتوفير الأدوات و الوسائل لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية و الخارجية ، و المعايير و الإجراءات المتخذة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الإتصالات .

و من الأنظمة المستخدمة في تأمين التعاملات المالية الإلكترونية : البصمة الإلكترونية ، التوقيع الإلكتروني ، التشفير ، تقنية طبقات الفتحات الآمنة

✓ **تصميم الموقع الإلكتروني** : يمكن إستعمال الموقع الإلكتروني في أي وقت و من أي مكان للتفاعل مع الزبائن أو مع مختلف الزوار من مختلف الهيئات ، و يمكن للعميل الفندقي الزائر للموقع الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالخدمة الفندقية و أسعارها و الإطلاع على أحدث العروض و التخفيضات و إمكانية الزيارة الافتراضية للغرف و مقارنة أسعار مختلف الغرف بحسب موقعها أو حجمها أو بحسب الخدمات التكميلية ، و يعتبر الموقع الإلكتروني كجزء من أدوات الترويج الإلكتروني¹¹¹ ، و يعد كذلك كقناة توزيعية ، إذ يلغي عمل الوسطاء حيث بإمكان الزبون الحجز مباشرة من الموقع .

¹¹¹ -Kirthi Kalyanam, Shelby McIntyre, "The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars", journal of the Academy of marketing science, 2002, V:30, No: 4,P487-499, P494, The full article can be found at <https://link.springer.com/article/10.1177/009207002236924> ;

و حتى يكون الموقع الإلكتروني فعال و يضيف القيمة المرجوة للفندق يجب الإهتمام بالعناصر التالية :

شفافية الأسعار و تقديم تفصيلات سعرية عن كل مايعرضه الموقع ؛

التفاعل المباشر مع العميل الزائر للموقع و تقديم المعلومات الكافية ؛

توسيع و تنوع تشكيلة الخيارات ؛

التخصيص ؛

سهولة التصفح و الإستخدام .

أغلب الفنادق تعتبر موقع الويب للفندق سلاح تنافسي يساهم في الحفاظ على العملاء و في جذب عملاء جدد ، لذلك تقوم باستمرار بإعادة تصميمه ليكون سهل الإستخدام و بما يتناسب مع حاجات الأسواق المستهدفة ، كما تعمل على تبسيط المحجوزات عبر الأنترنت و من الخصائص التي نجدها أساسية في أي موقع إلكتروني التفاعلية ، سهولة التصفح ، تصميم وسائط الإعلام المتعددة ، المحتوى .¹¹²

✓ **المجتمعات الافتراضية Virtual communities**: هي عبارة عن أماكن متفرقة في شبكة الأنترنت تشترك في مصالح و قيم و ينشأ بينها علاقات إجتماعية من خلال الإتصال التفاعلي¹¹³ .

تعرف المجتمعات الافتراضية بأنها شبكات إجتماعية تفاعلية تتيح التواصل لمستخدميها في أي وقت يشاؤون و في أي مكان في العالم و أصبحت وسيلة تعبيرية و إحتجاجية . و كمثال عنها نجد غرف المحادثة التي تجمع أفراد للتواصل بشأن موضوع معين و يتم توجيههم من خلال روابط لبيع منتجات المؤسسة ، كما من ضمن المجتمعات الافتراضية المنتديات ووسائل التواصل الإجتماعي الشهيرة كالفيسبوك و التويتر و الأنستغرام و اليوتيوب .

و هناك أهمية كبيرة لإستخدام المجتمعات الافتراضية كأحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني :

- إن المجتمع الافتراضي يوفر لأعضائه البيانات الواضحة و الدقيقة عن المنتجات التي يهتم بها ؛
- يتيح المجتمع الافتراضي لأعضائه أن يشاهدوا صور المنتجات في الأسواق القريبة و البعيدة و من داخل منازلهم و مكاتبهم ؛
- تمكن أعضاء المجتمع الافتراضي من فحص المنتجات المرئية من كل أبعادها دون الحاجة للوصول للأسواق التقليدية ؛
- يتمكن أي عضو في المجتمع الافتراضي من سماع النصائح من بقية الأعضاء حول جودة المنتجات ؛

¹¹² - Seyhmus Baloglu, Yakup A. Pekcan, " The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in turkey", Tourism MANGEMENT, N 27, 2006, P171-176 ;

¹¹³ - جلال علي الأعرج ، رباب راسم كاظم ، المجتمعات الافتراضية واقع جديد بحث تحليلي ، مقال في مجلة لارك للفلسفة و اللسانيات و العلوم الإجتماعية ، العدد 8 ، السنة الرابعة ، جامعة القادسية ، 2012 ، ص 146 ؛

- توفير الوقت و الجهد في الشراء ؛
- تنمية مهارات الشراء لدي الزبائن ؛
- تنمية وعي و إدراك أعضاء المجتمع الافتراضي في تعاملاتهم الإلكترونية مما يجنبهم النصب و الإحتيال ؛
- تشجيع المشاركة في المزادات المختلفة التي تقام عبر الأنترنت ؛
- ينمي المعرفة لدى الأعضاء بالعروض الترويجية و الفرص البيعية المتاحة .
- و تكمن أهمية المجتمع الافتراضي بأنه يتيح للمؤسسات الفندقية تقديم منتجات و خدمات جديدة و يبني شبكة من الزبائن .

✓ خدمة الزبون : **Customer services** إن مواكبة الأعمال عبر الأنترنت تتطلب توفير

خدمات لدعم الزبون و خصوصا تلك التي تعقب عملية البيع و الشراء و يمكن تقسيم هذه الخدمات إلى نوعين أساسيين : 114

- خدمات دعم دائمة هي خدمات تقدمها المؤسسات التي تعتمد على التسويق الإلكتروني بصورة دائمة و مستمرة بسبب حاجة الزبائن المستمرة للحصول عليها و تشمل التبادل المستمر للمعلومات و توفير التسهيلات اللازمة لذلك ، الإعلان عن الإصدارات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات و الخدمات ، تزويد الزبون بالمعلومات حول المنتجات الجديدة لتحفيزه على الشراء ، المراقبة المستمرة لمستوى رضا الزبون ؛
- خدمات مؤقتة حسب الحاجة لدعم الزبون بعد الشراء و تشمل خدمة إسترجاع الأموال أو إلغاء الحجز مثلا .

¹¹⁴ - يوسف أبو فارة ، عناصر المزيح التسويقي عبر الأنترنت ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط4 ، 2018 ، 423 ؛

المحور الإحدى عشر: الطاقة الفندقية في الجزائر

يتضمن هذا المحور :

أولا : لمحة تاريخية عن بداية الظاهرة السياحية
بالجزائر

ثانيا : تطور عدد السياح في الجزائر

ثالثا : تطور عدد الأسرة في المؤسسات
الفندقية (الطاقة الفندقية)

رابعا : الليالي السياحية

تعد الطاقة الفندقية أحد أهم المؤشرات التي يمكن بواسطتها قياس مدى تقدم القطاع السياحي في بلد معين و ذلك لأنها تعبر عن القدرة الإستيعابية لمختلف المؤسسات المعدة لإستقبال السياح القادمين إلى الدولة السياحية المضيئة¹¹⁵ .

إلا أن تطور عدد الأسرة بالجزائر كان بطيئا جدا ، و هذا لعدم إعطائه أهميته المستحقة و ذلك بسبب سيطرة القطاع العام مقابل القطاع الخاص ، و بعد التحلي عن النظام الإشتراكي و دخول الجزائر مرحلة إقتصاد السوق فسح هذا التغير المجال للقطاع الخاص الوطني و الأجنبي للإستثمار بشكل واسع في كل القطاعات و من ضمنها قطاع السياحة بما فيها الجانب الفندقية .

إلا أن الحديث عن تطور القطاع الفندقية في الجزائر يدفعنا لإلقاء الضوء على الصناعة السياحية في الجزائر و هل هي بحجم أهميتها في العالم لأن هناك علاقة وطيدة بين تطوير القطاع السياحي و تطور القطاع الفندقية حيث تعد المنتجات الخدمية الفندقية من أهم عناصر العرض السياحي و كذا أحد عوامل الجذب السياحي .

¹¹⁵ - ماهر عبد العزيز توفيق ، " صناعة السياحة " ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص 97 ؛

أولا : لمحة تاريخية عن بداية الظاهرة السياحية بالجزائر

يعود ظهور النشاط السياحي في الجزائر إلى بداية القرن التاسع عشر خلال الاحتلال الفرنسي، حيث يرجع تاريخ الكتب الأولى عن السياحة في الجزائر لسنة 1906 و في الصحراء لسنة 1936 ، و قد أدرك المستعمر أهمية الموارد السياحية التي تتوفر عليها الجزائر، و أسس سنة 1897 اللجنة الشتوية الجزائرية و التي تمكنت من تنظيم قوافل سياحية عديدة للمعمرين للاستمتاع بأوقات فراغهم ، تلاها بعد ذلك إنشاء الديوان السياحي من طرف Alexandre Millerand وزير الأشغال العمومية آنذاك سنة 1910 ، ثم تم تشكيل نقابة سياحية في وهران سنة 1914 و نقابة سياحية في قسنطينة سنة 1916 حيث تمثلت مهامها في التنسيق و تنظيم رحلات سياحية ، و بعد ذلك، في سنة 1919 تم تشكيل فيدرالية للسياحة و أخرى للفنادق ¹¹⁶ ، كما تم إنشاء أول مخيم سياحي بمنطقة تنس سنة 1920 ، و كون المستعمر كان يدرك أهمية الموارد و المقومات السياحية التي تتوفر عليها الجزائر قام بإنشاء القرض الفندقية المكلف بمنح القروض للمستثمرين في المجال السياحي سنة 1928 و هو بمثابة بنك أنشأ من أجل تجديد و توسيع الفنادق ، و تميزت سنة 1931 بإنشاء الديوان الجزائري للعمل الاقتصادي و السياحي OFALAC الذي لعب دورا رئيسيا في التطوير الإقتصادي و السياحي و الذي استمر نشاطه حتى الاستقلال، و قد ركزت البرامج السياحية خلال الحقبة الاستعمارية على السياحة الشاطئية و كذا الحضرية تبعا لطبيعة و نوعية الزبائن المستهدفين.¹¹⁷

بلغ عدد السياح الذين زاروا الجزائر سنة 1950 أكثر من 150 ألف سائح مما جعل المستعمر يتبنى البرنامج الموسع الخاص بالتجهيزات السياحية في مخطط قسنطينة سنة 1957 و الخاص بإنجاز 17200 غرفة لفنادق حضرية 17% منها متواجدة بالجزائر العاصمة و كذلك إنجاز 1130 غرفة لفنادق متواجدة بالمحطات المعدنية .

بمجرد الاستقلال، تم إنشاء الديوان الوطني الجزائري للسياحة ONAT سنة 1962، و تمثلت مهامه في التعريف بالمنتج السياحي الجزائري في السوق الدولية ، تلا ذلك انعدام أية تنمية محددة المعالم في الفترة الممتدة من (1962-1966) و هذا راجع للتخلف الهيكلي و ضعف الصناعة الفندقية بالإضافة لانعدام وجود عادات و تقاليد فندقية و سياحية آنذاك، ناهيك عن الظروف الاجتماعية السائدة، و محاولة لتدارك هذا الوضع ، قامت الدولة بإصدار الميثاق السياحي سنة 1966 ، و الذي ركز على أهمية السياحة كونها مصدرا للإيرادات من العملة الصعبة و كونها فرصة لخلق مناصب الشغل و تساهم في التنمية الاجتماعية ، و اعتبرت هذه السنة بداية الاهتمام الحقيقي بالقطاع السياحي ، و تلاه بعد ذلك إصدار الميثاق السياحي لسنة 1976 و الذي ركز على أهمية السياحة الداخلية، و جاء بعده ميثاق

¹¹⁶ - Berthonnet .A , " Le tourisme en Algérie (de 1880 aux années 1940)" , revue Tourisme , Université de Paris , 2006 , P.2.

¹¹⁷ - كواش .خ، "مقومات و مؤشرات السياحة في الجزائر" ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة الجزائر ، العدد الأول ، الجزائر ، 2004 ، ص 223.

1986 و الذي أكد على اختيارات ميثاق 1976 و اعتبر السياحة الدولية كسياحة ثانوية بعد السياحة الداخلية¹¹⁸

ثانيا : تطور عدد السياح في الجزائر

عرفت الجزائر قدوم السياح حتى قبل فترة الاستقلال و بلغ عددهم حين ذاك 150000 سائح¹¹⁹، كما عرفت فترة السبعينات و الثمانينات تطورا ملحوظا فيما يخص التدفق السياحي حيث بلغ عدد السياح 966906 سائح سنة 1988¹²⁰، في حين ميزت سنوات التسعينات انخفاضا مستمرا لعدد السياح من سنة لأخرى، و هذا راجع لتدهور الوضع الأمني بالبلاد خلال هذه الفترة .

إن تحسن الأوضاع الأمنية ابتداء من سنة 1998 كان له أثر في زيادة التدفق السياحي، كما يبينه الجدول الموالي الملخص لتوافد السياح خلال الفترة الممتدة ما بين 1985-2015 :

الجدول رقم (1) : تطور عدد السياح في الجزائر خلال الفترة (1985-2015) الوحدة : سائح

السنوات	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
عدد السياح	984067	1136918	519576	865984	1443090	2070496	1709994

المصدر : مديرية الإحصائيات ، وزارة السياحة والصناعة التقليدية

من خلال الجدول يظهر لنا الحركة البطيئة للسياحة خلال الفترة 1990-2000 ، و هو أمر مفسر بغياب الإستقرار الأمني خلال هذه الفترة ، إلا أننا نلاحظ تحسن ابتداء من سنة 2000 و تحقيق نتائج إيجابية تتجاوز 2 مليون سنة 2010 و هذا راجع لتبني الرؤية الإستراتيجية المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية سنة 2008 إلا أننا نلاحظ عدم تحقيق هدف 2.5 مليون سائح خلال المدى المتوسط 2015 بفارق 31% .

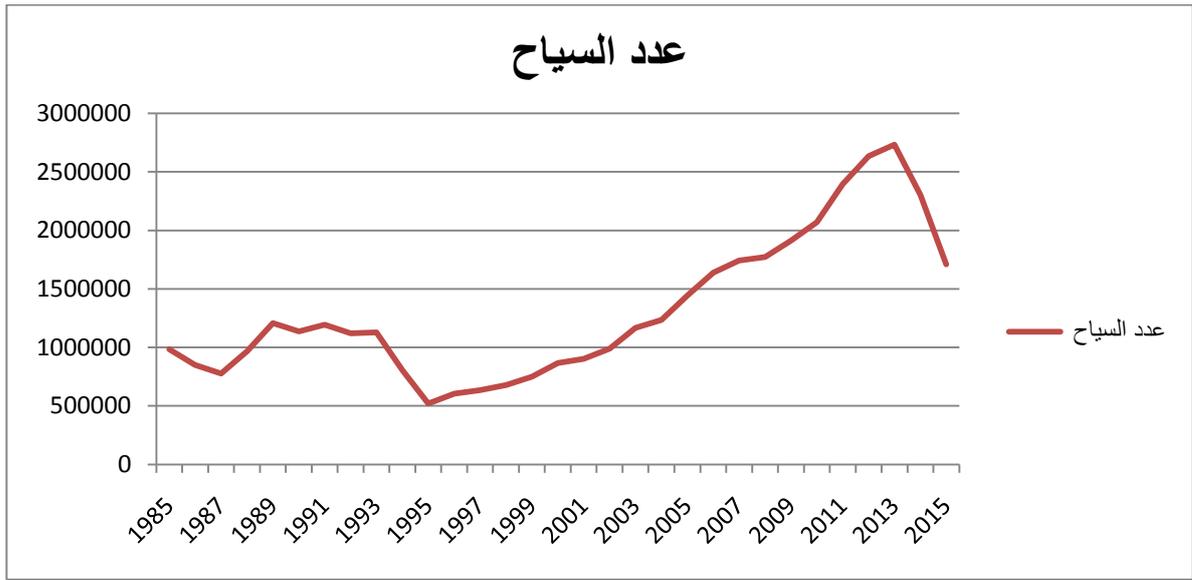
و لتوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي الذي يشرح بالتفصيل تطور الحركة السياحية خلال الفترة 1985-2015 :

¹¹⁸ - Madouche .H , "Le tourisme en Algérie : jeu et enjeu" , édition houma, Algérie ,2003 , P.45

¹¹⁹ -Heddar.B, "rôle socioéconomique du tourisme" , OPU , Alger ,1988 , P.48.

¹²⁰ - وثائق متوفرة بمكتبة وزارة السياحة و الصناعة التقليدية .

الشكل (1): تطور الحركة السياحية خلال الفترة 1985-2015 الوحدة : سائح



المصدر : موقع وزارة السياحة و الصناعات التقليدية وموقع الديوان الوطني للإحصائيات

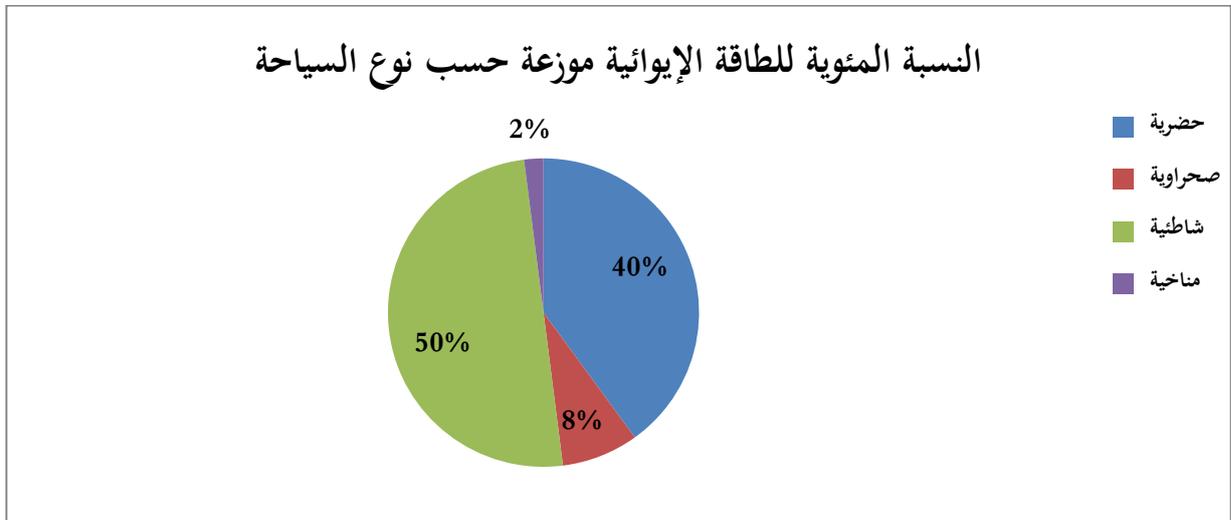
الشكل السابق يوضح تطور الحركة السياحية في الجزائر خلال 30 سنة الماضية ، حيث نلاحظ أن عدد السياح تجاوز 984000 سنة 1985 و هذا راجع للإستقرار الأمني و الإقتصادي آنذاك ، ثم نلاحظ حدوث إنخفاض حاد خصوصا خلال سنتي 1987-1988 مما يعكس ضعف المنتج السياحي الجزائري خلال هذه الفترة و هذا راجع من جهة للأزمة الإقتصادية التي عرفت الجزائر سنة 1986 و الثورة الشعبية بما يعرف بأحداث أكتوبر 1988 ، كذلك نلاحظ أن التدفقات تحسنت سنة 1989 ليصل عدد السياح ل 1.21 مليون سائح و هو أكبر تدفق سياحي تم تسجيله خلال سنوات الثمانينات و التسعينات ، كذلك تم تسجيل إنخفاض طفيف بين 1990/1989 بتسجيل 1.19 مليون سائح سنة 1990 و هو أهم رقم مسجل خلال التسعينات ، إلا أن التدفق السياحي عاود الإنخفاض للنصف بين 1990-1995 أي ما يقارب 500000 سائح سنة 1995 نتيجة الوضع الأمني غير المستقر خلال العشرية السوداء ، ابتداء من سنة 1998 نلمس النمو الإيجابي و البطيء للتدفقات السياحية و التي كانت أساسا من الجزائريين المقيمين بالخارج ، مع حلول سنة 2000 اعتمدت الجزائر خطة للتنمية السياحية متوسطة المدى في إطار برنامج التنمية السياحية المستدامة لأفاق 2013 و التي سمحت بتسجيل معدلات نمو إيجابية خلال الفترة 2000-2010 ، ابتداء من سنة 2008 تم تبني إستراتيجية جديدة المخطط التوجيهي للتنمية السياحية و الذي يهدف لتجاوز 2.5 مليون سائح على المدى المتوسط 2015 إلا أننا نلمس من خلال الشكل فارق سلبي قدره 31.6% عن الهدف المراد تحقيقه و يجدر بالإشارة أن الإنخفاض المسجل في عدد السياح لسنة 2015 هو إنخفاض مسجل على مستوى عدد الجزائريين المقيمين

بالخارج بنسبة 54 % بالمقارنة مع سنة 2014 نتيجة الأزمة المالية العالمية و التي مست أهم الأسواق المصدرة للسياح بما فيها فرنسا و كذلك ظهور وجهات سياحية منافسة ، في حين بالنسبة للسياح الأجانب فقد تم تسجيل معدل نمو إيجابي بين 2015/2014 يقدر ب 15.21% و يسجل السياح ذوو الجنسية التونسية أعلى زيادة بنسبة 21%¹²¹ مما يؤكد على أهمية السياحة البيئية .

ثالثا : تطور عدد الأسرة في المؤسسات الفندقية (الطاقة الفندقية)

الشكل الموالي يوضح لنا عدد الأسرة معبر عنها بالنسب مباشرة بعد الإستقلال :

الشكل رقم (2) : طاقة الإيواء سنة 1962 موزعة حسب نوع السياحة



Source : Heddar Belkacem , " rôle socioéconomique du tourisme" , OPU, Alger,1988 , P48 ;

يوضح الشكل السابق تركز الطاقة الإيوائية في السياحة الشاطئية و السياحة الحضرية الأمر الذي يعكس توجهات

المستعمر ، و قد تولى تسيير هذه الهياكل بعد الإستقلال لجنة مختصة في تسيير الفنادق و المطاعم

الجزائري للسياحة **COGEHORE** التي تأسست سنة 1965 و تم التخلي عنها بعد عام فقط لتسند مهامها للديوان الوطني

الجزائري للسياحة **ONAT** الذي تم إنشاؤه سنة 1962 و تمثلت مهامه في تسيير أملاك الدولة و التعريف بالمنتج

السياحي الجزائري في السوق الدولي للسياحة .

لا يمكن تحقيق صناعة سياحية قائمة بذاتها و مؤثرة في الإقتصاد ، إذا لم يتم تدعيم المقومات الخام لأي بلد بمقومات

مادية تشمل البنى التحتية و الهياكل القاعدية و شبكة طرق متطورة .

¹²¹ —Ministère de l'aménagement du territoire du tourisme et de l'artisanat , direction des systèmes d'information et des statistiques , " synthèse des flux touristiques en Algérie" , Année 2015 , P2 ;

بالنسبة للجزائر فقد تمثلت طاقة الإيواء سنة 1962 ب 5922 سرير ، و في عام 1985 ، بلغت إجمالي السعة الفندقية ب 39213 سرير ، و مع نهاية سنة 1999 سجلت الحظيرة الفندقية 90266 سريرا ليصل إلى 102242 سريرا في سنة 2015.

يوضح الجدول التالي التطور النسبي البطيء للحظيرة الفندقية خلال الفترة 1985-2015

الجدول رقم (2) : تطور الحظيرة الفندقية بالجزائر خلال الفترة 1985-2017

السنوات	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2017
عدد المؤسسات الفندقية	270	380	653	827	1105	1152	1185	1289
بدون تصنيف	110	153	370	507	867	893	555	/
مصنفة	160	227	283	320	238	259	630	/
عدد الأسرة	32362	53812	62000	76042	83895	92377	102242	112264

المصدر : بالإعتماد على :

✓ الديوان الوطني للإحصائيات عبر الموقع : www.ons.dz consulté le 21/04/2019 à

12 :30 ؛

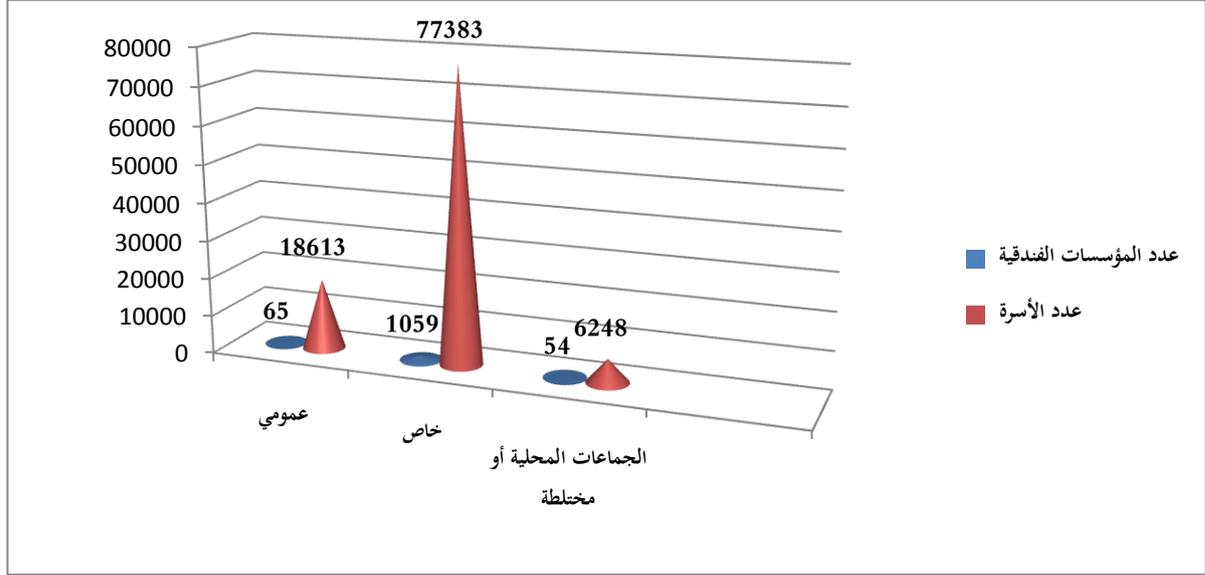
✓ وزارة السياحة و الصناعات التقليدية عبر الموقع : www.mta.gov.dz consulté le

12 :30 à 21/04/2019.

من خلال الجدول نلاحظ نموا ضعيفا للطاقة الفندقية بالبلاد ، حيث انتقلت من 270 مؤسسة فندقية سنة 1985 ل 1185 سنة 2015 أي أنها تضاعفت 4 مرات خلال 30 سنة ، النسبة الأكبر منها خلال الفترة 1995-2010 كانت للمؤسسات غير المصنفة في حين نلاحظ النمو الإيجابي للمؤسسات المصنفة سنة 2015 حيث تجاوزت المؤسسات غير المصنفة ببلوغها 630 مؤسسة فندقية و هذا نتيجة تطبيق مخطط جودة سياحة الذي يهدف إلى تحسين نوعية العرض السياحي و المرافقة في عمليات العصرية و التوسيع و الاستفادة من أدوات الدعم الموجهة للتنمية و تأمين أفضل تسويق للمنتج السياحي .

و فيما يلي وضعية الحظيرة الفندقية الوطنية حسب ملكيتها القانونية سنة 2015 :

الشكل رقم(3): الطاقة الإيوائية و عدد المؤسسات الفندقية حسب الطابع القانوني



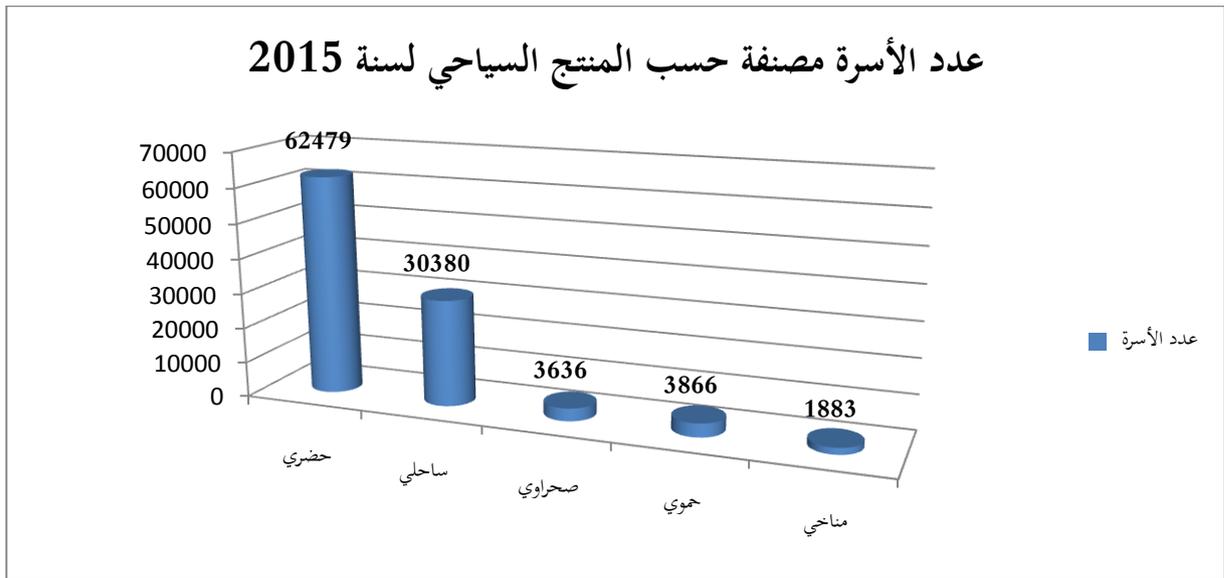
المصدر : إحصائيات السياحة لسنة 2015 ،موقع وزارة السياحة و الصناعات التقليدية:

www.mta.gov.dz consulté le 14/06/2022 à 11 :26

يتم توزيع الحظيرة الفندقية حسب ملكيتها القانونية إلى فنادق القطاع العمومي ، فنادق و مؤسسات سياحية تابعة للقطاع الخاص ، و فنادق الجماعات المحلية بالإضافة لمؤسسات فندقية مختلطة ، حيث نلاحظ أن القطاع الخاص يمثل 75.68% من إجمالي الطاقة الإيوائية سنة 2015 و بذلك يحتل المرتبة الأولى ، في حين يشكل القطاع العام تقريبا 18% ، المؤسسات التابعة للجماعات المحلية و المؤسسات الفندقية المختلطة ب 0.061% من إجمالي عدد المؤسسات السياحية و هي الفنادق ذات الملكية المشتركة سواء بين الدولة و القطاع الخاص أو بين الدولة و المؤسسات الأجنبية .

و من خلال الشكل الموالي ، نتطرق لوضعية الحظيرة الفندقية حسب الطابع أي حسب نوع المنتج السياحي :

الشكل رقم (4): توزيع المؤسسات الفندقية حسب المنتج السياحي لسنة 2015



المصدر : موقع وزارة السياحة و الصناعات التقليدية : www.mta.gov.dz consulté le 30/10/2020

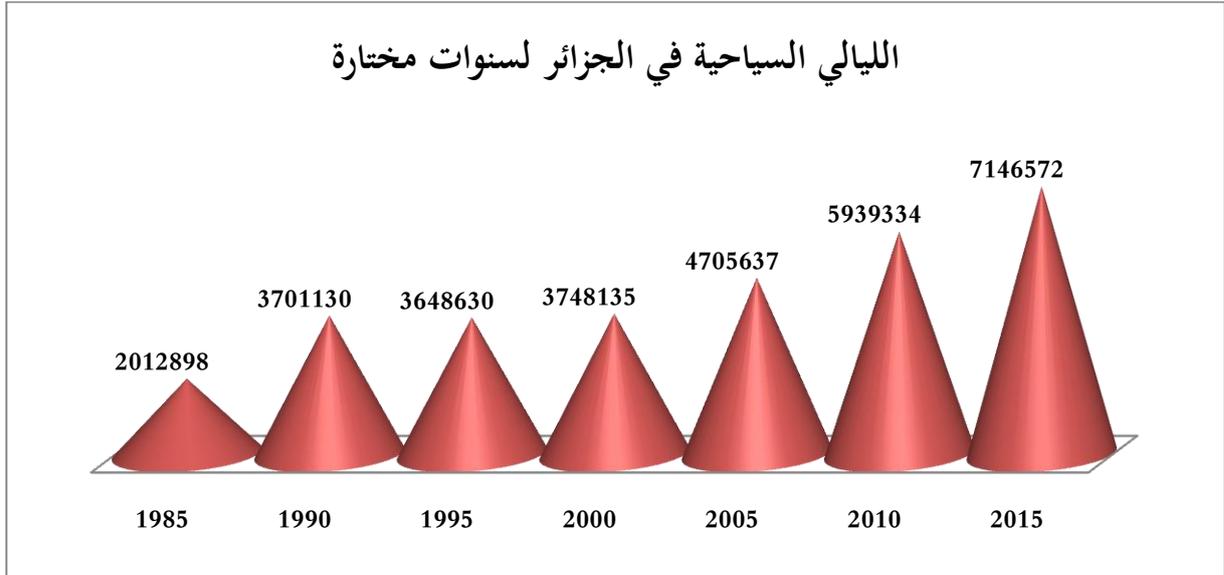
11 :26

من خلال الشكل السابق ، نلاحظ سيطرة الفنادق الحضرية بنسبة 61.10% ، يليها الأسرة ذات الطابع الساحلي ب 29.71% ، في حين تمثل الأسرة ذات الطابع الحموي 3.78% ، و تمثل الطاقة الإيوائية بالصحراء ما نسبته 3.55% من إجمالي عدد الأسرة و هي نسبة ضعيفة رغم أهمية هذا المنتج السياحي الذي يعتبر أحد أهم دعائم السياحة الجزائرية و الذي راهنت عليه الدولة منذ الإستقلال ، آخر مرتبة هي للمنتج المناخي الذي تمثل حصته ما يقارب 1.84% و الذي للأسف لا يلبى إحتياجات الطلب .

رابعا : الليالي السياحية

تتسم الليالي السياحية التي يقضيها السياح الوافدين بالجزائر بمحدوديتها و ذلك تماشيا مع حجم الطلب السياحي و كذا المعدل المتوسط لإقامة السائح الذي لا يتجاوز 2 ليالي ، و فيما يلي الشكل رقم 5 الذي يوضح تطور الليالي السياحية ابتداء من سنة 1985.

الشكل رقم (5) : تطور الليالي السياحية لسنوات مختارة خلال الفترة 1985-2015



المصدر : : موقع وزارة السياحة و الصناعات التقليدية :

www.mta.gov.dz consulté le 30/10/2020 à 11 :26

يعبر الشكل السابق عن تطور الليالي السياحية للفترة 1985-2015 حيث نلمس زيادة في عدد الليالي السياحية بين 1985-1990 ، إلا أنه تم تسجيل إنخفاض في عدد الليالي السياحية بين 1990-1995 و هو أمر منطقي بعد تقلص السياح للنصف خلال نفس الفترة نتيجة الوضع الأمني المتزدي ، في حين نلمس نمو إيجابي لكن بطيء بين 1995-2000 ، بينما خلال الفترة 2000-2015 نلمس تسجيل معدلات نمو إيجابية و هي الفترة التي عرفت تبني إستراتيجيتين هامتين الأولى سنة 2000 حيث اعتمدت الجزائر خطة للتنمية السياحية متوسطة المدى في إطار برنامج التنمية السياحية المستدامة لأفاق 2013 و الثانية سنة 2008 و تتمثل في الإستراتيجية الحالية المخطط التوجيهي لأفاق 2030 ، حيث إنتقلت من 3748000 سنة 2000 ل 4700000 سنة 2005 أي بمعدل نمو يقدر ب 25.54% و هو نفس معدل النمو المحقق بين 2005-2010 إلا أنه إنخفض في الفترة 2010-2015 ، يجدر بالإشارة أن معدل تغير الليالي السياحية يتناسب طردا مع معدل تغير عدد السياح إلا أنه يتأثر كذلك بمعدل متوسط مدة الإقامة للسائح الذي يتجه للإخفاض في السنوات الأخيرة نتيجة تغير نمط الطلب العالمي .

ثالثا : مساهمة القطاع الفندقي في التشغيل

ترتبط السياحة بالتنمية الإقتصادية و الإجتماعية إرتباطا وثيقا ، و يعد المورد البشري أهم عامل في حلقة النشاط السياحي و الفندقي كما يشكل لبنة أساسية في عملية الجذب السياحي ، و فيما يلي ملخص لتطور عمال القطاع الفندقي خلال السنوات الأخيرة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3) : تطور عمال القطاع السياحي (فرع فنادق ، مقاهي ، مطاعم) في الفترة 1985-2015

السنوات	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
العدد	10054	10897	7723	82000	172000	396000	265803

المصدر: مديرية الإحصائيات ، وزارة السياحة و الصناعة التقليدية 2018.

من خلال الجدول ، نلاحظ تطور ضعيف للعمالة في القطاع ال فندقي في الفترة الممتدة بين 1985-1995 ، في حين نلمس تحقيق معدل نمو إيجابي و زيادة ملحوظة بداية من سنة 2000 ، كما تضاعف العدد بين 2005-2010 إلا أنه إنخفض في الفترة 2010-2015 بنسبة 32% رغم ذلك تبقى المؤسسات الفندقية و السياحية تعاني من نقص فادح في اليد العاملة المؤهلة بالإضافة لنقص الوعي السياحي لدى العامل في المؤسسات السياحية خصوصا المؤسسات التابعة للقطاع العمومي .

المراجع :

بالعربية :

1. أحمد محمود مقابلة ، " صناعة السياحة " ، دار كنوز المعرفة ، ط 1 ، عمان ، 2007 ؛
2. أدهم مطر ، التسويق الفندقي : مبيع و ترويج الخدمات السياحية و الفندقية الحديثة ، دار مؤسسة للنشر و التوزيع ، 2014 ؛
3. إيمان فاضل السامرائي و ربحي مصطفى عليان ، تسويق المعلومات ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2004 ؛
4. بشير عباس العلاق و آخرون ، الترويج و الإعلان التجاري أسس و نظريات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، الأردن ، 2007 ؛
5. ثامر البكري ، " تسويق أسس و مفاهيم معاصرة " ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، 2006 ،
6. حميد الطائي ، بشير العلاق ، " تسويق الخدمات :مدخل إستراتيجي " ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2009 ؛
7. حميد عبد النبي الطائي ، "التسويق السياحي -مدخل إستراتيجي - " ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2004 ؛
8. حسين شوقي ، " التسويق في السياحة و الفنادق " ، دار المعارف ، القاهرة ، 1993 ، ص 15 ؛
9. خالد مقابلة ، التسويق الفندقي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 2010 ؛
10. جلال علي الأعرج ، رباب راسم كاظم ، المجتمعات الافتراضية واقع جديد بحث تحليلي ، مقال في مجلة لارك للفلسفة و اللسانيات و العلوم الإجتماعية ، العدد 8 ، السنة الرابعة ، جامعة القادسية ، 2012 ؛
11. الدراكة ، طارق الشلبي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفا ، عمان ، 2002 ؛
12. سمارة فؤاد رشيد ، تسويق الخدمات السياحية ، دار المستقبل للنشر ، عمان ، 2001 ؛
13. سراب إلياس ، الظاهر نعيم ، "مبادئ السياحة" ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، 2001 ؛.
14. سليم محمد خنفر ، علاء حسين السرابي ، صناعة الفنادق (إدارة و مفاهيم) ، ط 1 ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ؛
15. سمير خليل شمتو ، الإدارة الفندقية بين النظرية و التطبيق ، مركز كربلاء للدراسات و البحوث ، ط 1 ، 2016 ؛
16. سعيد محمد المصري ، إدارة الفنادق ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1998 ؛

17. الطائي و آخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2010 ؛
18. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007 ؛
19. صبري عبد السميع ، التسويق السياحي و الفندقى ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006 ؛
20. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، أساسيات الإدارة الفندقية ، مطبعة النيل ، القاهرة ، 1995 ؛
21. عبد السلام أبو قحف و آخرون ، محاضرات في هندسة الإعلان و الإعلان الإلكتروني ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ؛
22. عبد السميع صبري ، " أصول التسويق السياحي " ، جامعة حلوان ، 1992 ؛
23. عبد العزيز أبو نعمة ، " دراسات متخصصة في تسويق الخدمات " ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2005 ؛
24. عبد الكريم بن أعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة المنتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2003 ؛
25. عثمان محمد غنيم و سعد بنيتا نبيل ، " التخطيط السياحي " ، دار صفا للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، 2003 ؛
26. عزام و آخرون ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق ، دار المسيرة للطبع و النشر و التوزيع ، ط 2 ، 2009 ؛
27. علاء حسين السراي و آخرون ، " التسويق و المبيعات السياحية و الفندقية " ، دار جرير للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2011 ؛
28. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 ؛
29. العنود عامر سليم ، أثر إستخدام أدوات التسويق الإلكتروني في تنشيط المبيعات في فنادق العاصمة الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2018
30. العلاق و آخرون ، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي " ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1999 ،
31. عوض بدير ، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة و النشر ، مصر ، 1999 ؛
32. علي فلاح الزغي ، التسويق السياحي و الفندقى مدخل صناعة السياحة و الضيافة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2013 ؛

33. عمر جوابرة الملكاوي ، مبادئ التسويق السياحي و الفندقى ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2008 ، عمان ؛
34. فؤاد بن غضبان ، "الجغرافيا السياحية" ، دار اليازوري ، عمان ، 2014 ؛
35. فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربىة ، دار الكتب للنشر ، مصر ، 1996 ؛
36. كواش .خ، "مقومات و مؤشرات السياحة فى الجزائر" ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة الجزائر ، العدد الأول ، الجزائر ، 2004 ؛
37. ماهر عبد العزيز توفيق ، "صناعة السياحة" ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 ؛
38. ماهر عبد الخالق السيسى ، "مبادئ السياحة" ، مجموعة النيل العربىة ، ط1 ، القاهرة ، 2001 ؛
39. مبروك العديلى ، التسويق الإلكتروني ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، الطبعة العربىة ، 2015 ؛
40. مصطفى عبد القادر ، دور الإعلان فى التسويق السياحي ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط 1 ، بيروت ، 2003 ؛
41. محمد الصيرفى ، تخطيط و تنظيم الفنادق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، جامعة القدس المفتوحة ، 2007 ؛
42. محمود محمد السيد ، نموذج أثر القيم الثقافية على تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة فى المنظمات الخدمية ، مجلة صناعة أعمال السياحة فى الوطن العربى ، المنظمة العربىة للتنمية الإدارية ، تونس ، 2005 ؛
43. المرسوم التنفيذى رقم 158/19 المتعلق بالفنادق ، تنظيمها و تصنيفها الجريدة الرسمية رقم 33 بتاريخ 2019/05/19 ،
44. منظمة العمل الدولية ، دليل الحد من الفقر من خلال السياحة ، ط2 ، 2013 ، إيطاليا ؛
45. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية ، منتدى الخدمات العالمى ، الدورة الثالثة عشر ، الدوحة ، أبريل 2013 ؛
46. ناجى معلا و رائف توفيق ، أصول التسويق (أصول التسويق مدخل تحليلى) ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، 2005 ؛
47. هانى حامد الضمور ، "تسويق الخدمات" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2002 ؛
48. يوسف أبو فارة ، سمير أبو زيد ، النشاط الترويجى فى البيئة الفندقية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثالث ، ديسمبر 2005 ؛

49. يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة علاقات الزبون ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009 ؛

50. اليمين فالتة ، لطيفة برني ، المعايير العالمية في تصنيف الفنادق و علاقتها بتصنيف العملاء ، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية ، المجلد 15 ، العدد 1 ، بسكرة .

باللغة الأجنبية :

51. Al Ries and Jack Trout , **Positioning : the battle for your mind** , Mc graw Hill professional , New York , 2001 ;
52. Asch D , Bowman C , **Reading in Stratégic management** , 1 st edition , Macmillan education , 1989;
53. Béatrice Bréchnignac Roubaud , " **le marketing des services : du projet au plan marketing**" , éditions d'organisations , Paris , 1998,
54. Berthonnet .A , " **Le tourisme en Algérie (de 1880 aux années 1940)**" , revue Tourisme , Université de Paris , 2006 ;
55. Booms.B.H et Bitner .M.J," **Marketing Strategies and Organisation Structure for services firms**" , AMA, 1981;
56. Cowell Donald , **The marketing of services** , william heinemann , London , 1984;
57. Denis Lapert , " **Le marketing des services**" , Editions Dunod , Paris , 2005 ;
58. Dilip M and qing w , **Consumer generated advertising in Blogs** , handbook of research on digital Media and advertising : User generated content consumption ;
59. Gronroos christian , **Service Management and Marketing** , international editions , massachusetts , toronto , Canada , 1990
60. Heddar Belkacem , " **rôle socioéconomique du tourisme**" , OPU, Alger, 1988;
61. Isabelle Frochot , Patrick legohérel , " **Le marketing du tourisme** " , Dunod , Paris , 2007 ;
62. Jean Pierre et Lozato giotart et Michel Balfet , " **Management du tourisme (territoires ,systemes de production et stratégies)** ", Pearson education , 2 eme édition , France , 2007
63. –Jacques Lendrevie et Denis Lindon et autres , " **Mercator** " , campus dalloz , 7 eme édition , 2003 ;
64. Kirthi Kalyanam and shelby H.Mcintyre, **The E marketing mix : A contribution of the E –tailing wars** , journal of the academy of marketing science 30(4) , Santa clara university , 2002 ;
65. k.Rama Mohana Rao , " **services marketing** " , dorling Kindersley (India) licensees of Pearsons Education , 2005 , Singapore ;

66. Langlois M , Toquer G , " **Marketing des services (le défi relationnel)** ", Gaetan Morin éditeur , Boucherville Québec , 1992 ;
67. Lendrevie Lévy Lindon , " **Mercator** " , Dalloz , 7 eme edition , 2007 ;
68. Madouche .H , " **Le tourisme en Algérie : jeu et enjeu** " , édition houma, Algérie ,2003 ;
69. Michel Balfet , " **Marketing des services touristiques et hoteliers (spécificités ,méthodes , et techniques)** " , Ellipses édition Marketing , France , 2001 ;
70. -Michel Porter , **Avantage Concurrentiel des nations** , Inter editions ,France , 1993 ;
71. Michel Langlois ET Gérard Tocquer , " **Marketing des services : le défi relationnel**" ,Gaean morin éditeur , 1998 ;
72. Ministère de l'aménagement du territoire du tourisme et de l'artisanat , direction des systèmes d'information et des statistiques , " **synthèse des flux touristiques en Algérie**" , Année 2015 ;
73. P. Kotler and al , **Marketing for hospitality and tourism** , 7 th ed , Pearson Education Limited , 2017
74. Philippe kotler , " **Principles of marketing** " , N.J, Financial Time Prentice Hall , 1999;
75. Philippe Violier ," **Le tourisme un phénomène économique** " , la documentation française , 6 ème édition , Paris , 2013 ;
76. Stefal Michel , Marianne Petit Pierre , " **Marketing : une introduction au marketing d'un point de vue pratique** " , agrémentée de nombreux exemples , édition clarisse Pifko , Zurich , 2010 ;
77. Seyhmus Baloglu, Yakup A. Pekcan," **The website design and Internet site marketing practices of upscale and luxury hotels in turkey**", Tourism MANGEMENT, N 27, 2006 ;
78. Sigalas and Pekka Economou , **Developing a measure of competitive advantage .journal of strategy and management** ,6 (4) , 2013 ;
79. UNWTO, **Faits saillants OMT du tourisme** , édition 2016 ;
80. WTTC , **Economic impact data and forecasts 2010**, quoted in ILO : developments and challenges in the hospitality and tourism sector , issues paper for the global dialogue forum for the hotels , catering , tourism sectors ,Geneva, 23-24Nov, 2010 ;
81. WILLIAM J Stanton , " **FUNDAMENTALS OF MARKETING** " , editions MC.GRAW HILL, NEWYORK ,1991 ;

مواقع الأنترنت :

www.mta.gov.dz consulté le 30/10/2020 à 11 :26

<https://www.hilton.com/ar/corporate/> consulté le 15/06/2022 à 17 :29 ;

<https://www.arabic.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> consulté le 15/06/2022 à 15:19 .